

Valor compartido: motor de transformación socioeconómica

Shared value: Driver of socio-economic transformation

POR/BY PABLO MONTT AMENÁBAR

Diseñador UDD y emprendedor
pmonnta@udd.cl

Tiempo atrás, el siguiente titular despertó mi interés: Ejecutivos Chilenos son los menos empáticos de América Latina (CNN, 2019). La noticia hacía referencia a un estudio desarrollado por DNA Human Capital. Según el estudio, el 65% de los encuestados en empresas nacionales señalaba que la gran falla de sus líderes era la falta de empatía. Un 58% indicaba que uno de los grandes problemas era la falta de comunicación y un 42% afirmaba haber pedido más y mejor retroalimentación de parte de sus superiores ante las tareas realizadas.

El crecimiento de Chile durante las tres últimas décadas ha marcado a nuestra generación con la comodidad y acceso a bienes y servicios que nuestros padres y abuelos solo podían soñar. Pero la pandemia del covid-19 nos ha mostrado que tal crecimiento solo ha permeado algunos aspectos de la calidad de vida de nuestra nación y que aún tenemos enormes desafíos que enfrentar como sociedad. Y desde el punto de vista empresarial aún nos falta evolucionar mucho.

Se destaca que los ejecutivos chilenos están enfocados en cumplir los resultados y ejecutar procesos con facilidad,

Some time ago, the following headline arose my attention: Chilean executives are the least empathetic in Latin America (CNN, 2019). The news referred to a study developed by DNA Human Capital. According to the study, 65% of those surveyed in Chilean companies indicated that the greatest flaw of their leaders was a lack of empathy. Fifty-eight percent indicated that one of the biggest problems was the lack of communication and 42% stated that they had asked for more and better feedback from their superiors regarding the tasks performed.

Chile's growth over the past three decades has provided our generation with comfort and access to goods and services that our parents and grandparents could only dream of. But the covid-19 pandemic has shown us that such growth has only permeated some aspects of our nation's quality of life and that we still have enormous challenges to face as a society. And from a business point of view, we still have a long way to go.

The study notes that Chilean executives are focused on meeting results and executing processes with ease,

obteniendo empresas ordenadas que funcionan. Pero, finalmente, este esquema descuida las habilidades blandas, tanto de líderes como de compañeros de trabajo, impidiendo la creación de buenos vínculos dentro de las oficinas. Mientras más grandes son las organizaciones, más frecuentes son estos problemas.

Pedir a uno de nuestros compañeros una tarea simple se hace difícil por la manera que tenemos de expresarnos entre nosotros. Instrucciones poco claras, dar por hecho que el otro ha entendido, no dejar clara la fecha de entrega y no preguntar por miedo a quedar en ridículo. Estas situaciones cotidianas se resuelven con líderes que mantengan una escucha activa de sus equipos junto con el uso de algunas herramientas.

Según los expertos, una herramienta que ayuda a construir confianza y empatía es entregar feedback a nuestros colaboradores. El feedback puede derribar murallas y levantar puentes, generando una gran ganancia para toda la organización, ya que le permite avanzar unida bajo una visión común. Pero dar feedback también significa estar dispuesto a recibir comentarios de vuelta que puedan ayudar al líder a mejorar. Lamentablemente, muchos no están dispuestos porque sienten que esto podría socavar su liderazgo. Así, se genera un círculo vicioso que no permite el crecimiento del capital humano empresarial.

Desde el diseño, contamos con herramientas que nos pueden ayudar a recolectar este importante capital con nuestro grupo, contagiando un ambiente propicio para desarrollar algo que tanta falta hace: valor compartido.

Sostengo que el valor compartido es el motor de transformación tanto social como comercial de las sociedades contemporáneas.

EL VALOR COMPARTIDO

El concepto de “valor compartido”, propuesto por Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011) en su ensayo *Creating Shared Value* para *Harvard Business Review*, nos invita a entender que las empresas deben crear valor económico que esté ligado a la sociedad y a sus necesidades actuales. Debemos volver a comprender que las empresas no son un actor externo a nuestra comunidad, son parte de ella. Por tanto, las necesidades de la comunidad no pueden no ser las de la empresa, o no deberían.

Porter y Kramer aclaran que no se trata de realizar políticas de responsabilidad social empresarial o filantropía 3.0. No. Se trata de buscar el éxito de otra manera y de poner a las personas al centro de las políticas empresariales.

EL CASO DE VOLVO

Uno de los ejemplos del poder del valor compartido ha sido Volvo. En 1959 uno de sus ingenieros, llamado Nils Bohlin, inventó el cinturón de seguridad de tres puntas (Lucendo, 2017), lo cual redujo la mortalidad en accidentes de tránsito, revolucionando la seguridad en el transporte. Pero, lo más sorprendente fue que la compañía liberó esta patente para que todas las empresas, y la sociedad en general, se beneficiaran con esta tecnología.

resulting in orderly companies that work. But, finally, this approach neglects the soft skills of both leaders and co-workers, preventing the creation of good bonds within the workplace. The larger the organizations, the more frequent these problems are.

Asking one of our colleagues to do a simple task becomes difficult because of the way we talk to each other. Unclear instructions, assuming that the other person has understood, not making the delivery date clear and not asking for further clarification for fear of being ridiculed. These everyday situations can be solved by leaders who actively listen to their teams, along with the use of a few tools.

According to experts, one tool that helps build trust and empathy is to give feedback to our collaborators. Feedback can break down walls and build bridges, resulting in a great gain for the entire organization, as it allows it to move forward together under a common vision. But giving feedback also means being willing to receive feedback that can help the leader improve. Unfortunately, many are unwilling to do so because they feel it could weaken their leadership. This generates a vicious cycle that does not allow the growth of the company's human capital.

In design, we have tools that can help us collect this important capital with our group, creating an environment that is favorable to develop something that we so badly need: shared value. I believe that shared value is the engine of both social and business transformation in contemporary societies.

SHARED VALUE

*The concept of "shared value", proposed by Michael E. Porter and Mark R. Kramer (2011) in their essay *Creating Shared Value* for *Harvard Business Review*, invites us to understand that companies must create economic value that is linked to society and its current needs. We must again understand that companies are not an external actor to our community, they are part of it. Therefore, the needs of the community cannot not be those of the company, or should not be.*

Porter and Kramer make it clear that this is not about corporate social responsibility policies or philanthropy 3.0. No. It is about seeking success in a different way and putting people at the center of business policies.

THE VOLVO CASE

Volvo is one of the examples of the power of shared value. In 1959 one of its engineers, called Nils Bohlin, invented the three-point seat belt (Lucendo, 2017) which reduced mortality in traffic accidents, revolutionizing safety in transportation. But, most surprisingly, the company released this patent so that all companies, and society in general, could benefit from this technology.

What did Volvo gain from this? To be recognized as a leading company in automotive safety to this day, which in turn is one of its core brand values. Creating shared value has a positive impact on both society and the organization that generates it.

¿Qué ganó Volvo con esto? Ser reconocida como una compañía líder en seguridad automovilística hasta el día de hoy, lo que a su vez constituye uno de sus principales valores de marca. Crear valor compartido tiene un impacto positivo tanto para la sociedad como para la organización que lo genera.

Hoy, los líderes deben ser empáticos y deben construir una visión a largo plazo, que no solo permita crear productos y servicios con resultados impecables, sino conscientes de su impacto en la sociedad y el medio ambiente. El diseño es un medio para alcanzar este progreso en la calidad de vida humana, construyendo una visión a largo plazo, como lo hizo Volvo.

PENSAMIENTO DE DISEÑO

El pensamiento de diseño o Design Thinking (Brown, 2008), con su amplio abanico de herramientas, nos permite visualizar, comprender y medir lo que a simple vista no parece algo trascendental para las personas.

Al utilizar los lienzos creativos o canvas, como se les conoce popularmente en las oficinas y la academia, generamos un espacio de conversación transversal, donde cualquiera puede dar su opinión o feedback. Así, aprendemos a escuchar a otros, comparamos ideas, planificamos estrategias, tomamos decisiones y descubrimos en equipo lo que está sucediendo en determinado momento. Comprendemos y logramos ponernos en el papel ya no de un “usuario”, como suelen llamarlo los facilitadores, si no en el de una persona como nosotros que necesita ayuda.

Es este importante giro, el que el pensamiento de diseño le da al trabajo en equipo en una organización, y con ello la hace trascender eficientemente hacia su comunidad. Porque este pensamiento permite resolver o entregar valor a otros de una manera mucho más consciente y no solo de manera comercial, por el contrario, desde un punto de vista humano y donde todos los miembros de la organización participan y piensan juntos.

Diversas herramientas del pensamiento del diseño, como los mapas de empatía, propuestas de valor, mapas de actores, IDEO Methods Cards, entre otros, están enfocadas en entender el comportamiento de las personas y sus necesidades, logrando que se genere un proceso de diseño centrado en las personas (Rouse, 1991), pero también, a la larga, una organización centrada en la sociedad y sus necesidades. Valor compartido.

CONSIDERAR TODAS LAS EXTERNALIDADES

Junto con lo anterior, las empresas deberán considerar todas las “externalidades” que producen y que hoy no consideran importantes. La contaminación es una de ellas.

En Chile, la minería es una actividad económica importante que genera muchos puestos de trabajo. Después de 104 años de operación continua a rajo abierto, la mina más grande del país, Chuquicamata, de la empresa estatal Codelco, pasó a ser una mina subterránea, extendiendo su vida útil de operación hasta cuarenta años más e implicando una inversión de US \$5.000 millones (La Tercera, 2019).

Today, leaders must be empathetic and must build a long-term vision that not only allows them to create products and services with seamless results, but also to be aware of their impact on society and the environment. Design is a means to achieve this progress in the quality of human life, building a long-term vision, as Volvo did.

DESIGN THINKING

Design Thinking (Brown, 2008), with its wide range of tools, allows us to visualize, understand and measure what at first glance does not seem to be something transcendental to people.

By using creative canvases as they are popularly known in offices and academia, we generate a space for cross-cutting conversation where anyone can give their opinion or feedback. Thus, we learn to listen to others, compare ideas, plan strategies, make decisions and discover as a team what is happening at any given moment. We understand and manage to put ourselves in the role of not a “user”, as facilitators usually call it, but in the role of a person like us who needs help.

It is this important twist that design thinking gives to teamwork in an organization, and thus makes it transcend efficiently to its community. Because design thinking allows to solve or deliver value to others in a much more conscious way and not only in a business way, but on the contrary, from a human point of view and where all members of the organization participate and think together.

Several design thinking tools, such as empathy maps, value propositions, stakeholder maps, IDEO Methods Cards, among others, are focused on understanding people’s behavior and needs. This results in a people-centered design process (Rouse, 1991), but also, in the long run, in an organization focused on society and its needs. Shared value.

CONSIDER ALL EXTERNALITIES

Along with the above, companies should consider all the “externalities” that they produce and that they do not consider important today. Pollution is one of them.

In Chile, mining is an important economic activity that generates many jobs. After 104 years of continuous open-pit operation, the largest mine in the country, Chuquicamata, of the state-owned company Codelco, became a subsurface mine, extending its useful operating life up to forty more years and implying an investment of 5,000 million dollars (La Tercera, 2019). This extractive economy not only produced profits, it also affected the operators’ camp, accumulating polluting materials in mine tailings that redefined the local geography. Today the negative impact of this activity has not been fully measured. Are we impacting communities in a positive way?

Mining is not an activity that should be discarded, quite the contrary, it should be correctly encouraged with clear public policies that allow a good treatment of active and passive mining tailings. We must assume this task, in order to repair a historical debt that we have with one of our main economic activities.

It was only in 2018 that the government recognized the importance of having a “national tailings policy” that should be developed in conjunction with the private sector, communities and

Si la comunidad es exitosa, las empresas podrán contar con colaboradores capaces que sepan cómo resolver y llevar las demandas del mercado. Y la comunidad necesita de empresas exitosas para tener buenos empleos y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Esta economía extractiva no solo produjo utilidades, también afectó al campamento de sus operarios, acumulando materiales contaminantes en relaves mineros que redefinieron la geografía local. Hoy el impacto negativo de esto no ha sido del todo medido ¿Estamos impactando de manera positiva a las comunidades?

La minería no es una actividad que deba ser descartada; al contrario, debe ser potenciada correctamente, con políticas públicas claras que permitan un buen tratamiento de los relaves mineros activos y pasivos. Debemos hacernos cargo de esta tarea, para subsanar una deuda histórica que tenemos con una de nuestras principales actividades económicas.

Recién el año 2018 el gobierno reconoció la importancia de contar con una “política nacional de relaves” que debía elaborarse en conjunto con el mundo privado, comunidades y otros actores (Ministerio de Minería, 2019). Las empresas deberán liderar este importante cambio.

PENSAR A LARGO PLAZO

Crear valor compartido implica pensar a largo plazo, tanto de manera local como global. Significa articular una conversación con diversos actores, trazando un plan de trabajo en conjunto.

Codelco debería comenzar creando nuevas redes con actores que le permitan no solo mitigar estas externalidades, sino además transformarlas en oportunidades para diseñar subproductos para la comunidad, generando valor compartido. Pero, ¿es esto posible? Por supuesto.

Anglo American está desarrollando un programa de reciclaje de neumáticos de los vehículos mineros en materiales para otras industrias, como la construcción. Esto es un importante avance para desarrollar una minería más sustentable. Y, más aún, si vemos que desde el año 2016 ya se han apoyado estas iniciativas con nuevas leyes que exigen a las empresas comenzar a reciclar todos sus neumáticos. Durante el 2018 solo se reciclaba el 17%. Ahora se deberá reciclar la

If the community is successful, companies will be able to have capable collaborators who know how to solve and meet the demands of the market. And the community needs successful companies to have good jobs and opportunities for professional growth and development.

other stakeholders (Ministry of Mining, 2019). Companies will have to lead this important change.

THINKING LONG-TERM

Creating shared value implies thinking long term, both locally and globally. It means engaging in a conversation with various stakeholders, outlining a joint work plan.

Codelco should begin by creating new networks with stakeholders that allow it not only to mitigate these externalities, but also to transform them into opportunities to design sub-products for the community, generating shared value. But is this possible? Of course, it is.

Anglo American is developing a program to recycle tires from mining vehicles into materials for other industries, such as construction. This is an important step towards developing a more sustainable mining industry. And, even more so, if we see that since 2016 these initiatives have already been supported with new laws that require companies to start recycling all their tires. During 2018, only 17% was being recycled. Today all of them must be recycled, achieving 100% by 2026 (Guía Minera de Chile, 2018). Anglo American has also been concerned about emissions by having electric buses for its workers, strongly reducing the carbon footprint of its operation (Pan-American Mining, 2021).

BUSINESS-SOCIETY RELATIONSHIP

This is the philosophy of shared value operating in a virtuous circle that benefits not only people and the environment, but also the companies themselves in an innovative way.

If the community is successful, companies will be able to have capable collaborators who know how to solve and meet the demands of the market. And the community needs successful companies to have good jobs and opportunities for professional growth and development. There is a mutual interdependence between both parties. Our duty today is to recover this lost link. And design will be an important catalyst for harnessing these empathetic conversations from business to society.

totalidad de ellos, logrando el 100% para 2026 (Guía Minera de Chile, 2018). Anglo American también se ha preocupado de las emisiones contando con buses eléctricos para sus trabajadores, reduciendo fuertemente la huella de carbono de su operación (Minería Pan-Americana, 2021).

VÍNCULO EMPRESA-SOCIEDAD

Esto es la filosofía del valor compartido operando en un círculo virtuoso que beneficia no solo a las personas y el medio ambiente, sino también a las mismas empresas de manera innovadora.

Si la comunidad es exitosa, las empresas podrán contar con colaboradores capaces que sepan cómo resolver y llevar las demandas del mercado. Y la comunidad necesita de empresas exitosas para tener buenos empleos y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Existe una real interdependencia de ambas partes. Nuestro deber hoy es recuperar este vínculo perdido. Y el diseño será un catalizador importante para articular estas conversaciones empáticas desde las empresas hacia la sociedad.

Las empresas necesitan poner en marcha un cambio de perspectiva. Las más grandes deben volver a conectar con las comunidades en sus países de residencia y abrir espacios para generar programas de mejora, capacitación y sensibilización de los problemas.

Porter y Kramer también advierten que estos cambios deberían estar impulsados por las empresas. Lamentablemente, han sido impulsados por los políticos, ya que las empresas no han sabido adecuarse a las necesidades que la sociedad tiene hoy o, definitivamente, no han querido hacerse cargo porque no tienen una visión de largo plazo. Esto rompe este sano vínculo entre sociedad y empresa, y desencadena una mala percepción de estas.

Entonces la respuesta del Ejecutivo es la creación de políticas públicas, muchas veces a corto plazo, descontextualizadas del mercado que manejan las empresas y que finalmente las sanciona y limita su crecimiento y creación de valor socioeconómico hacia la comunidad.

Pero también debemos tener claro que, si bien los políticos pueden entorpecer el vínculo entre empresas y comunidades, son parte del cambio y deben implementar las soluciones

Porter and Kramer also warn that these changes should be driven by business. Unfortunately, they have been driven by politicians, since companies have not known how to adapt to the needs of society today or, definitely, have not wanted to take the lead because they do not have a long-term vision. This breaks this healthy link between society and business, and triggers a bad perception of the companies.

So, the response of the Executive is creating public policies, often short term, disconnected from the market managed by the companies, which ultimately penalizes them and limits their growth and the creation of socio-economic value for the community.

But we must realize that, although politicians can hinder the link between companies and communities, they are part of the change and must implement the solutions proposed by the organizations. The triad of players must materialize, but it must start with business leadership.

Companies now often define themselves as "global" or "trans-national", distancing themselves from the real needs of their communities. They focus exclusively on industry, while reducing costs and trying to increase sales. Many move their factories

Companies need to change their perspective. The largest companies must reconnect with the communities in their countries of residence and open spaces to generate programs for improvement, training and raising awareness of the problems.

to poorer countries where they can get cheaper labor and higher production, achieving their goals and profit returns. But this has a negative long-term effect.

It reduces innovation and produces slow organic growth due to their low competitiveness, delivering little benefit to communities, thereby discarding shared value.

Companies must begin to seek or re-educate their leaders in the creation of shared value. Starting with their teams. Listening to their needs, as well as their motivations. Only then can we begin a transformation that will benefit us all.

Ryan Honeyman (2015), in his book addressed to B Companies, suggests several motivators that allow to have happier organizations with better productivity. Again, the expression of shared value starting from the inside.

Among these motivators, he proposes: "Providing employees with part-time, flexible time and telecommuting options when appropriate."

que proponen las organizaciones. La tríada de actores debe materializarse, pero debe partir con el liderazgo empresarial.

Las empresas ahora se definen muchas veces como “globales” o “transnacionales”, alejándose de las reales necesidades de su comunidad, centrándose únicamente en la industria, mientras reducen costos e intentan aumentar sus ventas. Muchas mudan sus fábricas a países más pobres, donde pueden conseguir mano de obra más barata y mayor producción, logrando las metas y el retorno de utilidades. Pero esto produce una consecuencia negativa a largo plazo.

Reduce la innovación y produce un lento crecimiento orgánico por la baja competitividad en ellas, lo cual además entrega pocos beneficios a las comunidades, desechando el valor compartido.

Las empresas deben comenzar a buscar o reeducar a sus líderes en la creación de valor compartido, partiendo por sus equipos. Escuchar sus necesidades, así como sus motivaciones. Solo así podremos comenzar una transformación que nos beneficiará a todos.

Ryan Honeyman (2015), en su libro dirigido a Empresas B, sugiere varios motivadores que permiten tener organizaciones más felices y con una mejor productividad, nuevamente la expresión de valor compartido partiendo de manera interna.

Dentro de estos motivadores, propone: “Brindar a los empleados opciones de medio tiempo, tiempo flexible y de trabajo a distancia cuando corresponda”.

Muchas personas viajan hoy en Santiago desde sus comunas, hasta tres horas de trayecto para llegar a sus trabajos en nuestro transporte público. Implementar una medida como esta permitiría mejorar la percepción y el compromiso de los trabajadores, especialmente si muchos viven lejos o son padres solteros que deben recoger o cuidar a sus hijos. Medidas como estas entregan un valor compartido. La empresa gana un mayor compromiso y los trabajadores tiempo de calidad y flexibilidad.

¿Le tenemos miedo al cambio? Sí. Tememos no poder controlar los cambios que una medida como esta puede suscitar. Pero si los líderes parten por hacer suya esta visión, es muy probable que la organización la asuma como propia y la incorpore a su cultura.

Otro ejemplo ha sido el teletrabajo durante la pandemia. Este era fuertemente resistido por los líderes de las organizaciones en general. El 2020 gozó de casi un 95% de implementación en las empresas del país, según un estudio realizado por la Asociación Chilena de Seguridad (Invest Chile, 2020). Muchas empresas finalmente se sumaron, no solo por proteger a sus empleados de contagios, sino porque la medida otorgaba flexibilidad laboral, tiempo con la familia, ahorro de recursos, entre otros.

Como bien dice Honeyman, estos beneficios no serán tan bien percibidos hoy. Pero impulsarán a largo plazo lo que hoy no podemos apreciar claramente. Algo por lo que nuestros hijos y nietos nos juzgarán en el futuro. Buscarán esta clase de beneficios, ya no solo esperarán un sueldo a fin de mes. Esperarán una visión común. Nos exigirán el valor compartido. Si no lo ven en las empresas futuras, no postularán a ellas, la competitividad de estas bajará y desaparecerán.

Many people in Santiago today travel up to three hours on the public transportation to their job. Implementing a measure like this would improve the perception and commitment of workers, especially if many live far away or are single parents who must pick up or care for their children. Measures like these deliver shared value. The company gains greater commitment and workers gain quality time and flexibility.

Are we afraid of change? Yes, we are afraid of not being able to control the changes that such a decision can bring about. But if leaders start by embracing this vision, it is very likely that the organization will embrace it and incorporate it into its culture.

Another example has been teleworking during the pandemic. This was strongly resisted by organizational leaders in general. In 2020 it enjoyed almost 95% implementation in the country's companies, according to a study conducted by the Chilean Safety Association (Invest Chile, 2020). Many companies finally joined, not only to protect their employees from becoming infected, but also because the measure provided work flexibility, family time, and resource savings, among others.

As Honeyman rightly says, these benefits may not be as well perceived today. But they will drive in the long run what we cannot clearly appreciate today. Something our children and grandchildren will judge us by in the future. They will seek these kinds of benefits; they will no longer just expect a pay check at the end of the month. They will expect a common vision. They will demand shared value from us. If they don't see it in future companies, they won't apply to them, their competitiveness will drop and they will disappear.

Green care is just one part of this whole expectation. Family time, work flexibility, continuous training and others are and will be increasingly required. If we seek to achieve sustainable development in companies, one way to start is to discuss and devise a company vision that incorporates the concept of shared value, supported by design thinking from the team to the community.

KNOWING THE ENVIRONMENT AROUND OUR ORGANIZATION

Companies are again asking themselves "Is our product really good for our customers?" And they are striving to rebuild that shared value. We see it in areas such as clean energy, transportation, training, healthy food, responsible packaging, etc.

This is the starting point: carefully analyzing the benefits that could be incorporated into the company's current products, services or practices. Also understanding that these opportunities change over time along with technology. In order to do this, according to Porter and Kramer, it will be necessary to continually explore the community and the market to detect opportunities.

One example that the authors highlight as new opportunities is the case of "microfinance". In a world full of services and e-commerce platforms on the rise, paying with credit is becoming easily accessible to many, increasing debt and the need for financial education at an earlier age, in more everyday settings such as household and other expenses.

NEW INNOVATIVE LEADERS

These new opportunities will need to be captured by new leaders in business teams with a long-term view.

El cuidado ecológico es solo una parte de toda esta expectativa. El tiempo con la familia, la flexibilidad laboral, formación continua y otros son y serán cada vez más requeridos. Si buscamos alcanzar un desarrollo sostenible en las empresas, una manera de partir es discutir e idear una visión de empresa que incorpore el concepto de valor compartido, articulado por el pensamiento del diseño desde el equipo a la comunidad.

CONOCER EL ENTORNO QUE NOS RODEA COMO ORGANIZACIÓN

Las empresas están volviendo a preguntarse “¿Es realmente bueno nuestro producto para nuestros clientes?”. Y están esforzándose por construir nuevamente este valor compartido. Lo vemos en áreas como energías limpias, transporte, capacitación, alimentos saludables, envases responsables, etcétera.

Este es el punto de partida: analizar detenidamente los beneficios que podrían incorporarse a los productos, servicios o prácticas actuales que ejerce la empresa, entendiendo también que estas oportunidades van cambiando con el tiempo junto con la tecnología. Para esto, según Porter y Kramer, será necesario explorar continuamente a la comunidad y al mercado para detectar oportunidades.

Un ejemplo que los autores destacan como nuevas oportunidades es el caso de las “micro finanzas”. En un mundo lleno de servicios y plataformas e-commerce en alza, el pago con crédito está siendo algo de fácil acceso para muchos, aumentando las deudas y la necesidad de contar con educación financiera a más temprana edad, en ámbitos más cotidianos como los gastos hogareños y otros.

NUEVOS LÍDERES INNOVADORES

Estas nuevas oportunidades deberán ser captadas por nuevos líderes dentro de los equipos empresariales con mirada a largo plazo.

En una publicación de los autores Rick L. Edgeman y Jacob Kjaer Esklidsen (2012), Tim Brown, presidente de IDEO, menciona algunos de estos nuevos líderes del futuro.

Entre estos nuevos perfiles, nombra a los pensadores de “Orientación Empática”. Tim Brown sugiere que este tipo de líderes innovadores son capaces de ver los problemas y las necesidades desde diversos ángulos. Este enfoque antropológico, con grandes habilidades de escucha y sensibilidad social, será fundamental para poder dar “voz” a los actores sociales y al medio ambiente en general.

In a publication by authors Rick L. Edgeman and Jacob Kjaer Esklidsen (2012), Tim Brown, president of IDEO, mentions some of these new future leaders.

Among these new profiles, he names "Empathetic orientation" thinkers. Tim Brown suggests that this type of innovative leader is able to see problems and needs from various angles. This anthropological approach, with great listening skills and social sensitivity will be fundamental to be able to give a "voice" to social players and the environment in general.

Another important trait will be the one that generates "Innovation through integration". These thinkers are capable of analyzing varied information (Big Data) by integrating various analytical processes, generating novel solutions and dramatically impacting social and business reality.

On the other hand, we cannot forget the "Optimistic" thinkers. Brown describes them as those who seek a better alternative to current solutions, because they have a clear conviction that there can always be something better. Together with the previous two, they can come up with highly sustainable solutions that make shared value a reality for an organization. Optimism can be a springboard to drive everyone to real change.

Finally, we have the "Enthusiastic collaborators". The genius of this innovative thinker lies in knowing how to integrate many brains into a solution, overthrowing the myth of the "solitary genius". The problems of today and the future are so complex that we will need good collaborators who know how to integrate and co-create together under the same vision; generating shared value.

Thinking about this, I can't stop thinking about my personal experience as an entrepreneur with different teams. Collaboration is the great way to move towards shared value. But we will need to identify these profiles in our organization through design thinking to create a common path, otherwise we will fail.

Companies need to change their perspective. The largest companies must reconnect with the communities in their countries of residence and open spaces to generate programs for improvement, training and raising awareness of the problems. This requires stopping, observing and starting by listening to each person who works with us. If we use design thinking as a guiding tool, we will be able to understand what motivates them, what they dream of, what they are doing there and why they are still there. We will get along with them and together we can look at even bigger, long-term issues, our vision of society. And who better than them will be able to provide answers for our future?

As design leaders, we must use the tools our discipline has taught us to understand and uncover the problems that afflict us. But we must also teach this method to others who are not designers. If we can pass this on, even to five of them, we can move forward by collaborating together to create people-centered solutions, products and services that can change lives and society. This shared value is built with the help of design as a strategic tool for change. ①

Otro rasgo importante será el que genere “Innovación a través de la integración”. Estos pensadores son capaces de analizar información variada (Big Data), integrando diversos procesos analíticos, generando soluciones novedosas e impactando dramáticamente la realidad social y de la empresa.

Por otro lado, no podemos olvidar a los pensadores “Optimistas”. Brown los expone como aquellos que buscan una mejor alternativa a las soluciones actuales, porque poseen un claro convencimiento de que siempre puede haber algo mejor. Junto con los dos anteriores pueden llegar a soluciones altamente sostenibles, que hagan realidad el valor compartido para una organización. El optimismo puede ser un trampolín para impulsar a todos a un cambio real.

Por último, se habla de los “Colaboradores entusiastas”. La genialidad de este pensador innovador radica en saber integrar muchos cerebros en una solución, derribando el mito del “genio solitario”. Los problemas de hoy y del futuro son tan complejos que necesitaremos de buenos colaboradores que sepan integrar y co-crear juntos bajo una misma visión: generar valor compartido.

Meditando esto no puedo dejar de pensar en mi experiencia personal como emprendedor con distintos equipos. La colaboración es la gran manera de avanzar hacia el valor compartido. Pero necesitaremos identificar estos perfiles en nuestra organización mediante el pensamiento de diseño para crear un camino común. Si no, fracasaremos.

Las empresas necesitan poner en marcha un cambio de perspectiva. Las más grandes deben volver a conectar con las comunidades en sus países de residencia y abrir espacios para generar programas de mejora, capacitación y sensibilización de los problemas. Y para esto es necesario detenerse, observar y partir por escuchar a cada persona que trabaja con nosotros. Si utilizamos el pensamiento del diseño como herramienta guía, podremos entender qué los motiva, qué sueñan, qué están haciendo ahí y por qué siguen ahí. Congeniaremos con ellos y podremos juntos dirigir la mirada a asuntos aún más grandes y a largo plazo, nuestra visión de sociedad. ¿Quién mejor que ellos para poder dar respuesta a nuestro futuro?

Como líderes en diseño debemos utilizar las herramientas que nuestra disciplina enseña para entender y descubrir los problemas que nos aquejan. Pero también, debemos enseñar este método a otros que no son diseñadores. Si logramos traspasar esto, aunque sea a cinco de ellos, ya podremos avanzar colaborando juntos en crear soluciones, productos y servicios centrados en las personas, que puedan cambiar vidas y la sociedad. Valor compartido que se construye con ayuda del diseño como herramienta estratégica del cambio. **⑩**

REFERENCIAS / REFERENCE

- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Boston: Harvard Business Review.
- DNA Human Capital (2019). Ejecutivos Chilenos son los menos empáticos de América Latina. CNN Chile. https://www.cnnchile.com/economia/ejecutivos-chilenos-menos-empaticos-america-latina_20190703/
- Edgeman, R. L. & Eskildsen, J. L. (2012). Viral Innovation: Integration via Sustainability & Enterprise Excellence. *Journal of Innovation & Business Best Practice*. Aarhus: ICOA.
- El Mercurio de Antofagasta (2016). Nueva ley obliga a la minería a reciclar el 100% de sus neumáticos en 2026. Portal Minero. <http://www.portalminero.com/pages/viewpage.action?pagelid=159909955>
- Grupo Copesa (2016). Tras 104 años de operación continua a tajo abierto, Chuquicamata es inaugurada oficialmente como mina subterránea. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/tras-104-anos-operacion-continua-rajo-abierto-chuquicamata-inaugurada-oficialmente-mina-subterranea/782721/> Grupo Copesa, Chile.
- Honeyman, R. (2015). *Manual para empresas B: Negocios como fuerza positiva para mejorar el mundo*. Santiago: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Invest Chile (2020). Estudio en Chile: El 95% de las empresas ha implementado teletrabajo. <http://blog.investchile.gob.cl/bloges/estudio-en-chile-el-95-de-las-empresas-ha-implementado-teletrabajo>
- Lucendo, J. (2017). *80 siglos de invenciones: Enciclopedia Ilustrada de los Inventos*. Madrid: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Minería Pan-Americana (2021). Anglo American presenta la flota de buses eléctricos más grande de Sudamérica. <https://www.mineria-pa.com/noticias/anglo-american-presenta-la-flota-de-buses-electricos-mas-grande-de-sudamerica/>
- Ministerio de Minería (2019). Bases para una política nacional de depósitos de relaves. <http://www.planderelaves.cl/assets/pdf/politicarelaves.pdf>
- Porter, M. E & Kramer, M. K. (2011). *Creating Shared Value*. Boston: Harvard Business Review.
- Rouse, W. B. (1991). *Design for success: a human-centered approach*. Nueva York: Wiley.