

El valor compartido no es una moda ni una estrategia comunicacional. Es un cambio estructural en la forma en que las empresas entienden su relación con la sociedad, integrando el progreso social y territorial como parte central de su estrategia de negocio. Hablar de valor compartido exige, antes que todo, detenerse en el significado profundo del concepto y aclarar las confusiones que todavía persisten en torno a él.

Así lo plantea **Magdalena Browne**, socióloga y decana de la Escuela de Comunicaciones de la **Universidad Adolfo Ibáñez**, para quien el valor compartido no puede ser entendida como una tendencia pasajera ni una estrategia comunicacional, sino una forma distinta de entender el rol que cumplen las empresas en la sociedad. Un enfoque que obliga a revisar creencias arraigadas sobre crecimiento, rentabilidad y vínculo con el entorno. Desde una mirada académica, estratégica y profundamente conectada con la realidad empresarial, Browne sitúa el origen del concepto en el influyente artículo de Michael Porter y Mark Kramer, publicado tras la crisis financiera de 2008. Un momento histórico marcado por un fuerte cuestionamiento al modelo económico tradicional y por una pérdida de confianza creciente hacia las grandes compañías. “El punto de partida fue cómo repensar un sistema que estaba generando crecimiento económico, pero debilitando el vínculo con la sociedad”, explica. Ese contexto no es menor: el valor compartido surge como respuesta a una crisis estructural, no como un ajuste cosmético. Comprender este origen resulta clave para entender por qué el valor compartido no puede reducirse a acciones tácticas, filantropía o programas paralelos de responsabilidad social empresarial. Cuando se interpreta de ese modo —advierte Browne— se cae en una mirada miope que termina por traicionar el espíritu original de este enfoque. El valor compartido propone algo mucho más exigente: que el progreso económico de una empresa vaya de la mano con el progreso social y territorial de los entornos donde opera. No como un gesto adicional ni como un “extra reputacional”, sino como una condición estructural para la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Este enfoque implica una transformación profunda en la manera en que las empresas se piensan a sí mismas. Ya no basta con responder únicamente a los stakeholders tradicionales, como accionistas o clientes. El valor compartido amplía la mirada hacia comunidades, trabajadores, proveedores, territorios e instituciones, incorporándolos como actores relevantes para el éxito del negocio. “Esto no es idealismo ni voluntarismo. Es management estratégico”, subraya Browne, destacando que hoy este enfoque se enseña en programas de magíster y MBA y forma parte de la formación de nuevas generaciones de líderes empresariales. Uno de los puntos que la académica recalca con mayor énfasis es la necesidad de integrar el valor compartido en el core del negocio. No puede quedar encapsulado en un área de comunicaciones, en una jefatura de comunidades o en una unidad aislada de sostenibilidad. Cuando eso ocurre, se corre el riesgo de construir relatos que generan expectativas imposibles de cumplir, erosionando la confianza y debilitando la legitimidad de la empresa. “El valor compartido no se comunica primero; se construye primero”, enfatiza. La comunicación, en este contexto, debe ser consecuencia de una práctica real y consistente, no su sustituto. La experiencia chilena ofrece múltiples ejemplos que refuerzan esta mirada. Industrias como la minería, el sector forestal o la energía han debido incorporar esta lógica no solo por convicción, sino también por necesidad. Conflictos territoriales, mayores exigencias regulatorias y proyectos rechazados han demostrado que no es posible desarrollar iniciativas de largo plazo sin una relación sólida y legítima con el entorno. En ese escenario, el valor compartido deja de ser una opción ética para transformarse en una condición operativa del desarrollo empresarial. Browne subraya además que el valor compartido está estrechamente vinculado a la construcción de confianza. No se trata solo de escuchar a las comunidades, sino de desarrollar una verdadera capacidad de receptividad: escuchar, comprender y hacerse cargo de los desafíos reales del territorio. Este proceso exige tiempo, diálogo sistemático y relaciones más horizontales, basadas en la reciprocidad y en la construcción de vínculos de largo plazo. No existen recetas universales. Las soluciones deben ser pertinentes al contexto territorial, a la cultura local y al nivel de desarrollo institucional de cada comunidad. En esta evolución conceptual, la decana de la **Universidad Adolfo Ibáñez** propone avanzar más allá del término “licencia social para operar”, hacia una noción más rica y dinámica: la de capital social.

Mientras la licencia social remite a un permiso inicial para desarrollar una actividad, el capital social asume el dinamismo de la relación entre empresa y sus



Magdalena Browne: cuando el valor compartido deja de ser discurso y se convierte en estrategia

EL VALOR COMPARTIDO COMO UN CAMBIO ESTRUCTURAL EN LA RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y SOCIEDAD

El valor compartido no es una tendencia ni una estrategia comunicacional. Es un cambio estructural en la forma en que las empresas entienden su relación con la sociedad. Implica que el progreso social y territorial sea parte central de la estrategia de negocio.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

Este enfoque implica que las empresas no solo generan beneficios para sus accionistas y clientes, sino que también contribuyen a la mejora del entorno social y ambiental. Se trata de una visión integral de la sostenibilidad que considera tanto el crecimiento económico como el bienestar social y ambiental.

stakeholders, y -con ello- se construye y cultiva de manera permanente. Se expresa en niveles de confianza, en la calidad de los vínculos y en la capacidad de movilizar objetivos comunes entre empresa y comunidad. El capital social —explica Browne— funciona así como cualquier otro tipo de capital estratégico. Requiere inversión sostenida, genera retornos concretos y -sobre todo- es necesario para enfrentar controversias. Una empresa que ha construido relaciones de confianza enfrenta mejor momentos de crisis, comunica con mayor credibilidad y logra convocar a distintos actores en torno a proyectos comunes. Así, el capital social se convierte en un activo clave para la resiliencia organizacional. Otro eje central del valor compartido es la relación con los proveedores. Desde su mirada, una lógica enfocada únicamente en el corto plazo debilita las cadenas de valor y limita el desarrollo territorial. En cambio, cuando las empresas comprenden que el crecimiento de sus proveedores fortalece su propio ecosistema productivo, se generan dinámicas virtuosas que impactan positivamente en la economía local, la innovación y la sostenibilidad del negocio. “Si crece el proveedor, crece la empresa y crece el territorio”, resume. Este enfoque cobra especial relevancia en países como Chile, donde el desarrollo económico ha sido históricamente desigual entre regiones. El valor compartido permite fortalecer economías locales, generar encadenamientos productivos y construir mayor resiliencia territorial. No se trata solo de eficiencia económica, sino de un modelo de desarrollo más equilibrado, capaz de sostenerse en el tiempo y de generar beneficios compartidos entre empresa y sociedad. Asumir el valor compartido de manera genuina —concluye **Magdalena Browne**— implica también un cambio cultural profundo al interior de las organizaciones. Supone revisar prioridades, integrar nuevas métricas, superar miradas fragmentadas y comprender que el éxito empresarial está indisolublemente ligado al bienestar social.

En un contexto de desconfianza creciente y demandas sociales cada vez más explícitas, este enfoque no es una moda ni un lujo reputacional, sino una estrategia inteligente para construir empresas más resilientes, territorios más fuertes y una economía capaz de generar beneficios compartidos en el largo plazo.