

Liderazgo: un camino hacia la paz mundial

Volumen 4

**Nuestro liderazgo transforma la toma de
decisiones, promoviendo el éxito organizativo y
el bienestar social**

Juan Pablo Stegmann Ph.D.

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
I. LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MODERNA.....	7
II. EL PENSAMIENTO CRÍTICO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MODERNA	21
III. UNA CULTURA DE LIDERAZGO PROPORCIONA RECURSOS QUE PROMUEVEN EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL BIENESTAR SOCIAL.....	70
REFLEXIONES FINALES	127

INTRODUCCIÓN

El propósito de este cuarto volumen es mostrar cómo nuestro liderazgo transforma la toma de decisiones, la gestión estratégica, la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa.

Este volumen muestra cómo una cultura de liderazgo tiene un impacto positivo en el mundo empresarial, produciendo los mejores resultados sociales al proporcionar recursos, el Capital Intelectual de Edvinsson, capital humano, social y estructural, que promueven el éxito organizativo y el bienestar social.

Este volumen introduce un marco de gestión estratégica totalmente nuevo, basado en modelos económicos, que sitúa la creación de valor económico y los recursos en el centro de la toma de decisiones. Este nuevo enfoque basado en los recursos nos ayuda a conectar la gestión estratégica con el liderazgo.

Este nuevo marco de gestión estratégica es extraordinario, ya que permite navegar por toda la gestión estratégica y las estrategias funcionales en una sola página, visualizando las estrategias recomendadas para los años siguientes, sabiendo si dichas estrategias ayudan a crear valor económico, como muestra la Figura 1.

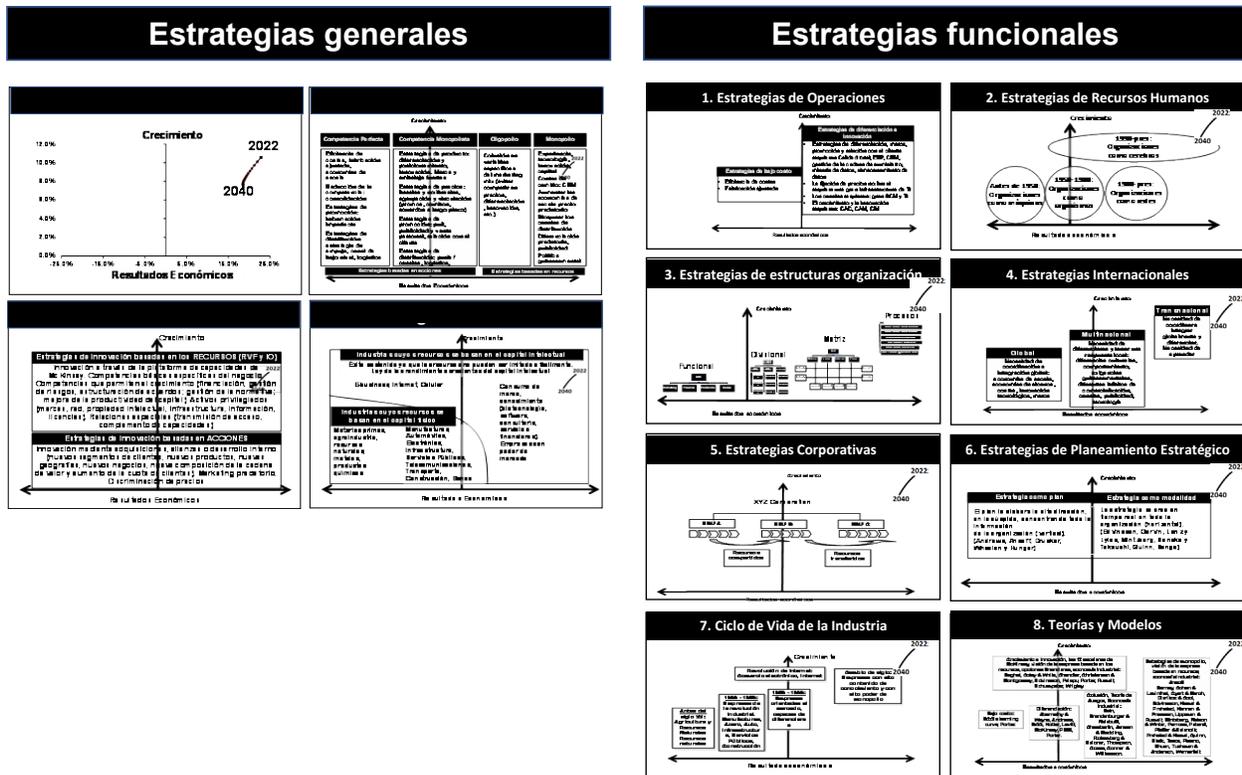


Figura 1 La creación de valor económico en la gestión estratégica

Basándose en el Modelo EVA (Valor Económico Añadido), este libro replantea la gestión estratégica, resolviendo varias limitaciones de la gestión estratégica del siglo XX:

- Claridad de ideas. Conectar el entorno y las estrategias con los resultados en términos de creación de valor económico es conceptualmente crucial. Los profesionales disponen de una poderosa herramienta de análisis para tomar decisiones estratégicas, sabiendo qué resultados se esperan.
- Simplicidad. Simplifica e integra la gestión estratégica, solucionando la falta de unidad de la gestión estratégica tradicional, la atomización de teorías y modelos y la desconexión con las estrategias funcionales. Consolida todas las estrategias en tres: las estrategias competitivas responsables de la rentabilidad, las estrategias de innovación responsables del crecimiento de las ventas y las estrategias de recursos responsables del capital, proporcionando unidad. Ayuda a resolver la atomización actual de la literatura y explica las diferencias entre las teorías como parte de un enfoque

contingente. Todos los modelos de gestión estratégica pueden enmarcarse en la métrica EVA, proporcionando una visión integrada y coherente de toda la gestión de una organización.

- Integración del conocimiento. Resuelve la falta de pensamiento interdisciplinario en la gestión estratégica tradicional y en las estrategias funcionales. La incorporación del papel central de los recursos, en concreto el Capital Intelectual y sus componentes, el capital humano, el capital social y el capital estructural, promueven el pensamiento interdisciplinar, ya que estos recursos repercuten en múltiples disciplinas.
- Racionalidad. Proporciona métricas y conexiones causa-efecto, vinculando el entorno estratégico, las estrategias y los resultados. Demuestra que los diferentes modelos, teorías y estrategias de gestión estratégica producen diferentes resultados en términos de creación de valor económico.
- Pensamiento crítico. Soluciona la falta de pensamiento crítico en la gestión estratégica tradicional y en las estrategias funcionales:
 - La métrica del Modelo EVA lleva a cuestionar las estrategias.
 - El análisis de sistemas es una fuente de pensamiento crítico al basarse en la conexión entre el entorno, las estrategias, los resultados y el Modelo EVA que introduce el coste de oportunidad.
 - Los Beneficios Económicos son una fuente de pensamiento crítico porque obligan a comparar los resultados de la organización con organizaciones similares. Los Beneficios Económicos implican el "coste de oportunidad", que compara los beneficios de utilizar recursos en una organización, en una estrategia, frente a otras alternativas.
 - El pensamiento sistémico es una fuente de pensamiento crítico, ya que lleva a cuestionar la coherencia entre los entornos, las estrategias generales (estrategias competitivas, de innovación, de recursos), las estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, organizaciones, estrategias de planificación estratégica) y los resultados (creación de valor económico).

- La incorporación de métricas al pensamiento sistémico es una fuente de pensamiento crítico, que utiliza métricas sobre los entornos, las estrategias y los resultados, cuestionando los beneficios de los entornos y las estrategias. Esto lleva a superar el enfoque cualitativo y conceptual de la gestión estratégica tradicional.
- Mostrar que las teorías, los modelos y las estrategias son contingentes al entorno, las estrategias y los resultados es una poderosa fuente de pensamiento crítico.
- La interdisciplinariedad genera pensamiento crítico, ya que permite que otras disciplinas como las finanzas, la ética o la responsabilidad social cuestionen la validez de las estrategias.
- Practicidad. La crítica de que la gestión estratégica parece una disciplina blanda se sustituye ahora por una visión práctica de la gestión estratégica con métricas concretas.
- La dimensión social de la gestión estratégica. Permite introducir el impacto social de la gestión estratégica proporcionando la conexión entre estrategias y resultados y conectando la gestión estratégica con disciplinas sociales como la ética y la responsabilidad social corporativa.
- Relevancia para las organizaciones no empresariales. Esta nueva versión de gestión estratégica es válida también para organizaciones no empresariales, sin fines de lucro, para individuos, comunidades, gobiernos, ONGs, fuerzas armadas, clubes, iglesias y otros agentes.

La creación de valor económico puede generar dilemas estratégicos, sociales y éticos. Una cultura de liderazgo promueve el discernimiento para resolver dichos dilemas.

La paz mundial es el resultado de una cultura de liderazgo que influye en la toma de decisiones, proporcionando recursos, promoviendo el bienestar social, nutrición, vivienda, saneamiento, atención sanitaria y educación.

La paz mundial es el resultado de una cultura de liderazgo que proporciona discernimiento para resolver los dilemas sociales y éticos que pueden generar la creación de valor económico y el pensamiento crítico en la gestión estratégica.

I. LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MODERNA

Introducción

El propósito de este capítulo es demostrar la conexión entre la creación de valor económico y la gestión estratégica.

En las dos últimas décadas, varios economistas, entre ellos cinco premios Nobel, han propuesto una nueva versión de la gestión estratégica, que incorpora la modelización económica, métricas, análisis de sistemas y el papel central de los recursos como eje de las estrategias. Este nuevo enfoque es revolucionario, ya que nos ayuda a conectar la gestión estratégica con el liderazgo.

La economía destaca la centralidad de los recursos responsables del éxito organizativo.

La centralidad de los recursos lleva a la necesidad de crear valor económico. En nuestras decisiones cotidianas, nos basamos intuitivamente en la necesidad de crear valor económico: siempre que invertimos en un recurso, elegimos el recurso que proporciona los mejores resultados.

Las finanzas corporativas modernas proponen un modelo que proporciona intuiciones analíticas muy profundas para entender el fenómeno de la creación de valor económico: el Modelo EVA™ (Economic Value Added).

Este capítulo utiliza las métricas del Modelo EVA para analizar si nuestras decisiones estratégicas conducen a la creación de valor económico.

La introducción del Modelo EVA en la gestión estratégica es una poderosa herramienta de análisis que ayuda a integrar sus diferentes teorías y modelos, simplificando la disciplina,

promoviendo pensamiento crítico, interdisciplinariedad y mejorando la toma de decisiones.

La economía moderna transforma la gestión estratégica, introduciendo la centralidad de los recursos

En las últimas décadas, varios economistas se han involucrado en la gestión estratégica, generando una profunda transformación en la disciplina, aportando métricas y modelos económicos al tradicional enfoque conceptual y cualitativo.

Esta gestión estratégica moderna se basa en la "Organización Industrial", también llamada "Economía Industrial", una rama de la economía que introduce la modelización económica, métricas y algunas teorías económicas avanzadas, como la Teoría de Juegos y la Visión de la Empresa Basada en los Recursos, para analizar las decisiones de gestión estratégica.

Las obras "Estrategias competitivas" y "Ventaja competitiva" de Michael Porter fueron pioneras en este enfoque, seguidas de "La teoría de la organización industrial" de Jean Tirole, "Organización industrial" de Oz Shy, "Economía industrial avanzada" de Stephen Martin, "Pensar estratégicamente" de Avinash K. Dixit y Barry J. Nalebuff, "Economía de la estrategia" de David Besanko y David Dranove.

Varios famosos economistas ganadores del Premio Nobel contribuyeron a esta visión económica de la gestión estratégica, como Ronald Coase (1991), John Forbes Nash (1994), Oliver E. Williamson (2009), Jean Tirole (2014) y Oliver Hart (2016).

El análisis de sistemas en la gestión estratégica genera racionalidad y pensamiento crítico

La incorporación de modelos económicos a la gestión estratégica produce enormes beneficios.

El primer beneficio de la modelización económica es la introducción del "Análisis de sistemas" en la gestión estratégica.

La realidad se presenta como un sistema con tres componentes: el entorno (actores, factores), las estrategias (acciones, recursos), los resultados (resultados financieros, satisfacción del cliente, personal, procesos internos, innovación y crecimiento) en el que las variables se interrelacionan de forma causa-efecto.

Debe haber coherencia entre el entorno, las estrategias y los resultados. Por ejemplo, la microeconomía y la economía gerencial describen cuatro tipos de entornos competitivos: competencia perfecta, competencia monopolística, oligopolio y monopolio. De ellos se derivan cuatro tipos de estrategias competitivas completamente diferentes: bajo coste, diferenciación, colusión y defensa del monopolio; estos cuatro entornos y estrategias conducen a resultados económicos diferentes: la competencia perfecta genera Beneficios Económicos inferiores al -2%, la competencia monopolística genera Beneficios Económicos entre -2% y +6%, el oligopolio genera una rentabilidad aún mayor y el monopolio genera la mayor rentabilidad.

Por ejemplo, una empresa que produce petróleo, un commodity, opera en un entorno de competencia perfecta. En consecuencia, debería tener estrategias de bajo coste, y sus resultados económicos deberían reflejar una baja rentabilidad. Sin embargo, la evidencia muestra que su rentabilidad suele ser muy alta, lo que demuestra que la estrategia competitiva es oligopolista, de colusión, en la que los competidores operan como un cártel.

Este es un pilar del pensamiento crítico en la gestión estratégica: ahora sabemos que algunas estrategias sólo tienen sentido en entornos específicos, y no en otros; algunos entornos estratégicos y estrategias específicas pueden producir determinados resultados económicos.

La introducción de métricas en la gestión estratégica genera pensamiento crítico

El pensamiento económico en la gestión estratégica introduce métricas y modelización matemática, generando pensamiento crítico.

Por ejemplo, Stephen Martin¹ presenta el siguiente modelo para describir la innovación, vinculando el entorno, las estrategias y los resultados, promoviendo pensamiento crítico; según el modelo, la innovación sólo funciona si la empresa innovadora tiene poder de mercado:

$$E = (n - 1) V [r + (n - 2) h] / (r + nh)^3 + \{2V [(r + (n - 1) h) / (r + nh)^3 + dF_2 / dh_2] > 0$$

La centralidad de los recursos como clave del éxito de la gestión introduce pensamiento interdisciplinario

La incorporación de recursos a la gestión estratégica influida por los economistas es crucial para el pensamiento crítico e interdisciplinario. Este libro ejemplifica el pensamiento interdisciplinario que promueve el concepto de recursos.

El libro pionero de Edith Penrose "The theory of the growth of the firm" muestra que una empresa es un conjunto de recursos productivos. El tamaño de la empresa es el resultado de los recursos productivos que emplea. Amit, Schoemaker, Barney, Zajac, Chatterjee, Wernerfelt, Markides, Williamson, Prahalad y Hamel demuestran que los directivos deben adquirir recursos o desarrollar capacidades alineadas con los objetivos de la empresa.

En las últimas décadas, varios autores han desarrollado una teoría de la empresa basada en recursos. Este enfoque afirma que los recursos únicos hacen que las empresas superen a otras tanto en crecimiento como en competitividad.

¹ Extraído de: Martin, Stephen. *Advanced industrial economics*. Blackwell. 1993.

Ricardo, Wernerfelt, Barney, Conner, Montgomery, Peteraf, Mahoney, Pandian, Winter, Reed y DeFilippi, contribuyen a las teorías de la visión de la empresa basada en recursos, que afirman que los recursos y las capacidades generan ventajas competitivas basadas en su dificultad para ser imitados y, por tanto, definen el éxito de una empresa.

Nelson propone la Economía Evolutiva; Teece, Pisano y Shuen proponen el modelo de Capacidades Dinámicas, que sostiene que la capacidad de innovar y crecer está vinculada a las capacidades internas para aprovechar las oportunidades del mercado de forma coherente.

Grant presenta la teoría de la visión de la empresa basada en el conocimiento, que considera el conocimiento como el recurso más crítico de la empresa, que fomenta la innovación (una ventaja competitiva y una estrategia de crecimiento) y la eficiencia (una ventaja competitiva).

Grant, Nonaka, Spender, Cohen, Levinthal, Teece, Pisano, Shuen, Kogut y Zander defienden que el conocimiento organizativo es la principal fuente de diferenciación y ventaja competitiva.

Las relaciones también son un recurso fundamental. Torger Reve muestra cómo las relaciones producen economías de escala, alcance y competencia, los pilares de las alianzas estratégicas.

Como ejemplo, el modelo Stackelberg - Spence - Dixit² muestra cómo para ser rentable, una empresa necesita desarrollar más recursos únicos que la competencia, vinculando de nuevo el entorno, las estrategias y los resultados, promoviendo el pensamiento crítico:

$$d\pi^2 / dK_1 = \partial\pi^2 / \partial K_1 + \partial\pi^2 / \partial x_1 * dx_1 / dK_1 + \partial\pi^2 / \partial x_2 * dx_2 / dK_1$$

McKinsey también presenta la necesidad de recursos únicos como requisito para el crecimiento sostenido. Mehrdad Baghai, Stephen C. Coley y David White³ explican cómo el crecimiento de una empresa se basa en los recursos: competencias específicas del negocio, habilidades que permiten el crecimiento, activos privilegiados y relaciones especiales.

² Extraído de: Tirole, Jean. *The Theory of Industrial Organization*. The MIT Press. 1988.

³ Baghai, Mehrdad; Coley, Stephen C.; White, David. Stairways to Growth. *The McKinsey Quarterly*. Número 4. 1996.

La necesidad de invertir en recursos conduce a la creación de valor económico

La necesidad de invertir en recursos introduce la necesidad de justificar el esfuerzo económico de invertir en ellos: una inversión en recursos debe crear valor económico. Para estar justificada, la inversión debe dar mejores resultados que otras inversiones alternativas: su "coste de oportunidad".

La creación de valor económico es un fenómeno natural que afecta a todos los agentes económicos (individuos, empresas, gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro).

En su intuición más simple, la creación de valor económico significa que debemos hacer el mejor uso posible de nuestros recursos en las actividades que mejor satisfagan a la comunidad.

Todos tenemos la intuición de que debemos hacer un buen uso de nuestros recursos: nuestros activos, nuestro talento, nuestro tiempo y nuestro capital.

Todos creemos que el buen uso de los recursos invita a quienes los proporcionan (inversores, bancos, empleados, proveedores) a apoyar a los más eficientes y exitosos.

La Biblia premia al que utiliza sus talentos de la mejor manera y castiga al que no lo hace. Si un agricultor tiene dos árboles, invertirá en el mejor fertilizando su tierra. Si una mujer necesita un dentista, acudirá a uno que le proporcione los mejores servicios que requieran la menor cantidad de su dinero, tiempo y recursos. Los ciudadanos votarán al gobierno más eficiente, y los feligreses acudirán a la mejor iglesia que preste los mejores servicios por el menor coste.

Incluso en el reino natural, la creación de valor económico es un fenómeno natural que ha formado parte de la selección natural en los reinos animal y vegetal, un proceso descrito como darwinismo: sobrevive el más apto, el que mejor aprovecha sus recursos.

En términos económicos, esto se expresa en el concepto de "coste de oportunidad": todos utilizamos recursos, y somos conscientes de que utilizar nuestros recursos en una actividad nos impide utilizarlos en otra.

El Modelo EVA: las métricas clave de la creación de valor económico

Bennet Stewart⁴ y Tom Copeland⁵ (McKinsey & Company Inc.) propusieron el Modelo EVATM para medir la creación de valor económico.

El Modelo EVA nos muestra algo revolucionario que confirma nuestras intuiciones: no basta con hacer las cosas bien, para crear valor económico es necesario hacerlo mejor que los demás, hay que tener mejores recursos y utilizarlos mejor que los demás.

El valor de mercado de una organización es igual al capital invertido al principio, su capital físico, más el valor actual de sus futuros Beneficios Económicos (BE), su Valor de Mercado Agregado (VMA):

⁴ Stewart, G. Bennett. *La búsqueda del valor: Una guía para altos directivos*. HarperCollins Publishers. 1999.

⁵ La ciencia financiera ha desarrollado modelos matemáticos para medir la creación de valor económico; el Flujo de Caja Descontado, es el más popular: mide cuánto dinero ganará la empresa en el futuro, por lo que el valor de la empresa hoy es el valor actual neto de los flujos de caja futuros. Antes de realizar cualquier inversión, los inversores analizan los riesgos y resultados de las posibles acciones, y para cada nivel de riesgo, el inversor invertirá en la acción más rentable. Esta intuición se refleja en el modelo EVA.

Beneficios económicos = Beneficio neto de explotación después de impuestos - (capital invertido x coste medio ponderado del capital) conduce exactamente al mismo valor que el DCF [$PV = CF_1 / (1+r) + CF_2 / (1+r)^2 + \dots [T / (k - r)] / (1+r)^{n-1}$ lo que significa: PV = valor actual; CF_i = flujo de caja en el año i; n = número de períodos; r = tasa de descuento; T = flujo de caja del último año; g = tasa de crecimiento esperada].

Extraído de: Copeland, Tom, et al. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 3ª edición. McKinsey & Company Inc. John Wiley & Sons, Inc. 2000.

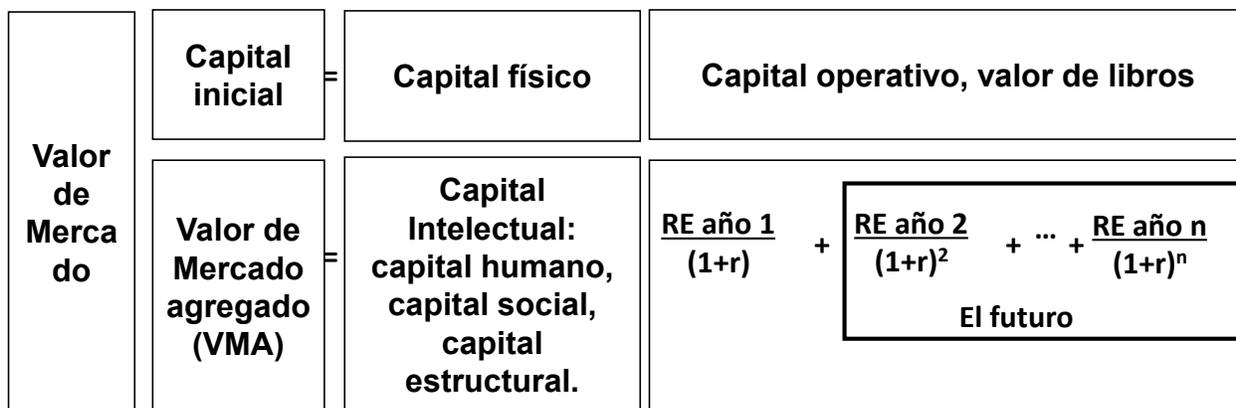


Figura 2 El valor de mercado de una organización evaluado por el Modelo EVA

El Modelo EVA proporciona varios términos que ayudan a comprender el proceso de creación de valor económico.

La creación de valor económico de cada año = Inversión x (Rendimiento de la inversión - Coste del capital).

Cada año una organización crea valor económico si el rendimiento de la inversión, menos el coste del capital, es un término positivo. La acumulación de valores económicos futuros creados cada año contribuye al valor de una organización en la actualidad.

Una parte importante de esta ecuación es el coste del capital, que incorpora el rendimiento de inversiones alternativas.

El coste del capital refleja el coste de oportunidad. Supongamos que invertimos dinero en la organización ABC, que tiene una rentabilidad del 10%, en lugar de invertir en la organización XYZ, que tiene una rentabilidad del 15%. En ese caso, nuestro coste de oportunidad, nuestro coste de capital es del 15%, por lo que, al invertir en ABC, destruiríamos un 5% de valor.

Esto confirma la intuición que todos tenemos: para crear valor económico no basta con hacer las cosas bien, hay que hacerlas mejor que los demás.

La métrica que conecta la creación de valor económico y los recursos: VMA = Capital Intelectual

En "The Quest for Value: A Guide for Senior Managers", Bennett Stewart presenta bases de datos con las principales variables relacionadas con el Modelo EVA de miles de empresas estadounidenses.

El análisis de estas bases de datos muestra que las industrias con un componente más significativo de Capital Intelectual tienen una mejor creación de valor económico.

Leif Edvinsson explica cómo el Capital Intelectual se basa en tres tipos de capital, tres tipos de recursos, pilares de los activos intangibles de una organización:

- Capital humano: conocimientos, experiencia, competencias, habilidades, actitudes, agilidad intelectual, visión, ideas.
- Capital social: relaciones, redes, alianzas, actitudes, cultura, valores, reputación.
- Capital estructural: sistemas, bases de datos, bases de conocimiento, procesos, patentes, marcas, derechos de autor.

	Capital Físico	Capital invertido inicial	Capital Operativo, Valor de libros
Valor de mercado de la firma	Capital intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano: conocimientos, experiencia, visión, misión, valores, ideas, habilidades. • Capital social: relaciones, redes, alianzas, reputación. • Capital estructural: sistemas, bases de datos, bases de conocimiento, cultura, procesos, patentes, marcas, derechos de autor, secretos comerciales. 	VMA (Valor de Mercado Agregado)	$\frac{RE \text{ año } 1}{(1+r)} + \frac{RE \text{ año } 2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{RE \text{ año } n}{(1+r)^n}$ <p style="text-align: center;">=</p> $\frac{(\text{Resultado Económico}_{T+1} / WACC) + \text{NOPLAT}_{T+1} * (g/ROIC) * (ROIC - WACC)}{[WACC * (WACC - g)]}$

Figura 3 El Valor de Mercado Agregado (VMA) mide el Capital Intelectual

Kaplan y Norton ofrecen una intuición similar; en su Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), identifican los intangibles como recursos humanos (habilidades, talento y conocimientos de los empleados); información (bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica); y organización (cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento).

El Capital Intelectual contrasta con el capital físico que representa la parte tangible de la empresa (su valor contable).

Los accionistas están dispuestos a pagar una prima por encima del valor contable de una organización, un VMA, basándose en la creencia de que la organización puede obtener buenos resultados en el futuro. Ese VMA refleja el Capital Intelectual.

El VMA mide el Capital Intelectual, compuesto por el capital humano, social y estructural, nos introduce en un tema central de este volumen: la centralidad de los recursos para el éxito organizativo, un tema clave del liderazgo.

Ejemplo ilustrativo. La creación de valor económico

Es posible que muchos lectores no estén familiarizados con la gestión estratégica y la creación de valor económico y que no tengan una formación matemática o financiera. El siguiente ejemplo ilustrativo ayuda a comprender estas intuiciones.

Con fines puramente académicos, he simulado la creación de valor de Starbucks⁶ en un modelo financiero desarrollado por Juan Carlos Torviso (MBA, Universidad de Stanford), que se basa en el Modelo EVA para analizar la creación de valor económico de una organización. Esta simulación financiera forma parte de mi anterior libro⁷: "Strategic Value

⁶ Este enlace presenta un vídeo que explica el funcionamiento de esta simulación financiera:

<https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kboses4>

En este enlace se ofrece la simulación con los datos de Starbucks que he incorporado:

<https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kbew3m1>

Este enlace presenta un vídeo para entender el modelo EVA: <https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kbxsul2>

⁷ Stegmann, Juan. P. *Gestión estratégica del valor. Economic value Creation and the Management of the Firm*. John Wiley and Sons Inc. 2009. Hoboken, Nueva Jersey.

Juan Carlos Torviso desarrolló la simulación presentada en el libro.

Management. Economic value Creation and the Management of the Firm". Estas proyecciones financieras se basan en mi opinión y no pretenden describir la realidad de Starbucks.

El primer año de la simulación refleja los estados financieros históricos de Starbucks. He simulado los años siguientes basándome en mi opinión personal, intentando que el valor de mercado actual proporcionado por la simulación sea similar al valor de mercado real de la empresa, de modo que la simulación pueda reflejar cómo ve un inversor el futuro de la empresa.

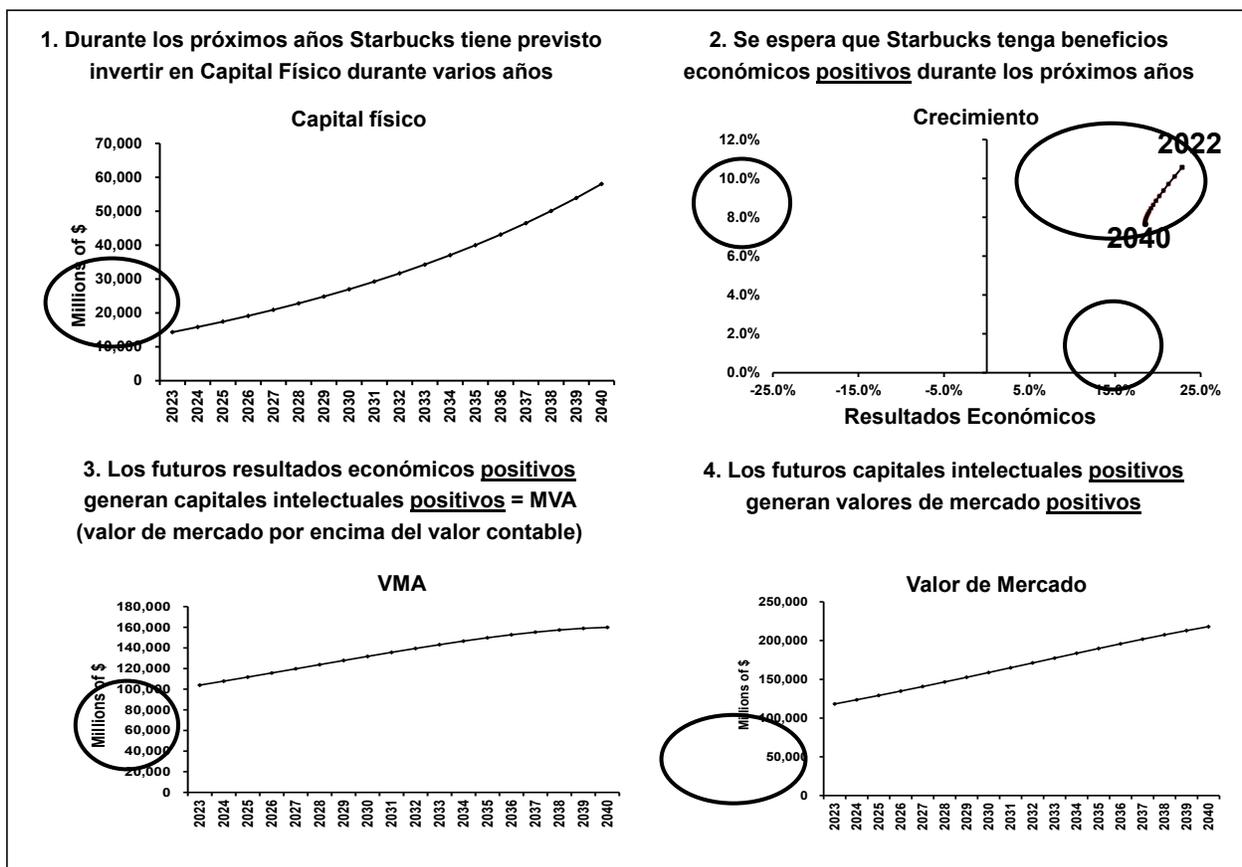


Figura 4 Creación de valor económico de Starbucks. Escenario optimista

La Figura 4.1 muestra que Starbucks debe invertir 15.000 millones de dólares en capital físico durante el primer año y valores más altos durante los años siguientes. Sin embargo,

no sabemos si esta decisión es buena o mala, ya que no sabemos si Starbucks puede crear valor económico.

La Figura 4.2 muestra la capacidad de Starbucks para crear valor económico: los Beneficios Económicos se sitúan en torno al 20% en los próximos años, lo que es extraordinario; el otro componente es el crecimiento: alrededor del 10% en los próximos años, lo que también es excelente. Según esta simulación, los inversores consideran que Starbucks tiene una sólida capacidad de crear valor económico.

La Figura 4.3 refleja el Valor de Mercado Agregado de Starbucks, VMA, también llamado Capital Intelectual, por su contraste con el capital físico, su valor contable. El VMA se calcula como el valor de mercado de la organización sobre su valor contable, o como dice el Modelo EVA, el valor actual neto de los futuros Beneficios Económicos. Ese excelente Capital Intelectual refleja la visión positiva de los inversores sobre las perspectivas futuras de Starbucks. El Capital Intelectual (conocimientos, relaciones y procesos) es la columna vertebral de sus estrategias competitivas y de innovación.

La Figura 4.4 muestra que el valor de mercado de Starbucks = capital físico + VMA, pasará de 120.000 millones de dólares en el primer año a 220.000 millones en el último, lo que también es un indicador válido del éxito de sus estrategias.

La Figura 5 ayuda a visualizar lo que ocurriría en un escenario pesimista; el aumento de los costes y gastos en la simulación lleva a Starbucks a destruir valor económico:

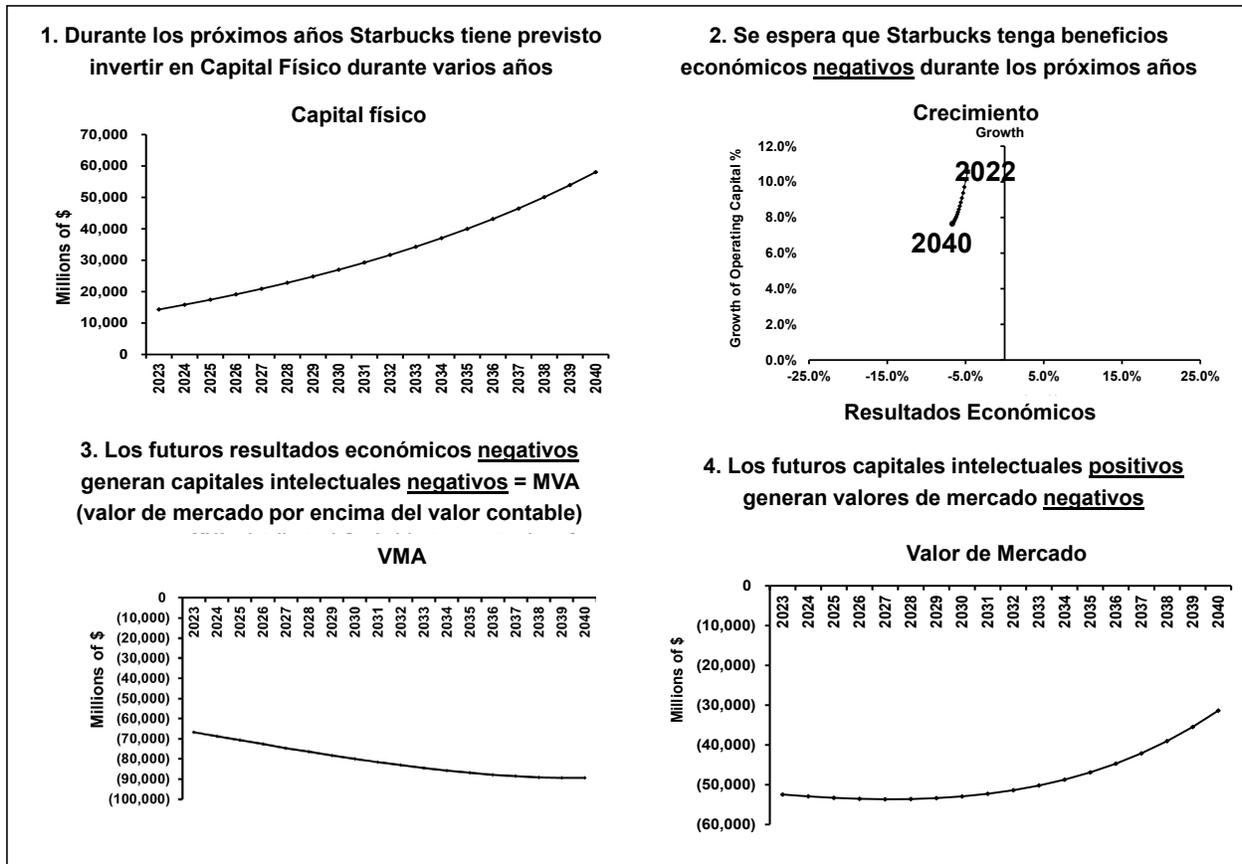


Figura 5 Creación del valor económico de Starbucks. Escenario pesimista

La Figura 5.1 muestra que Starbucks debe invertir 15.000 millones de dólares en capital físico durante el primer año y valores superiores durante los años siguientes.

La Figura 5.2 muestra que los Beneficios Económicos para los próximos años son negativos, entre el -4% y el -6%; el crecimiento es el mismo, en torno al 10% para los próximos años.

La Figura 5.3 muestra un VMA fuertemente negativo, el Capital Intelectual. Indica que Starbucks no dispone de recursos únicos para sostener estrategias competitivas y de innovación.

La Figura 5.4 muestra que el valor de mercado de Starbucks es negativo, el último indicio de sus estrategias fallidas.

La conclusión es que si una empresa tiene Beneficios Económicos negativos, cuanto más invierte la empresa, más valor económico destruye. Esta dramática situación afecta a cerca

del 50% de las empresas, ya que los Beneficios Económicos comparan sus beneficios con la media de los beneficios de empresas similares.

Este ejemplo muestra que tanto los Beneficios Económicos como el VMA son fundamentales para entender si una organización puede crear valor económico.

Muchas empresas excelentes y modernas invierten dinero en activos físicos. Su valor de mercado es similar o inferior al de sus activos físicos. No pueden crear Capital Intelectual o recursos únicos para apoyar sus estrategias.

II. EL PENSAMIENTO CRÍTICO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MODERNA

Introducción

El propósito de este capítulo es demostrar la conexión entre la creación de valor económico y el pensamiento crítico en la gestión estratégica.

Después de haber publicado mi libro anterior me di cuenta que la verdadera importancia del enfoque que propone el libro y que las siguientes páginas reproducen, no es la creación de valor económico, sino el transformar la gestión estratégica de una disciplina caótica, en una disciplina simple y clara, con un poderoso pensamiento crítico, lo cual es clave para un gerente que debe tomar decisiones.

Enmarcar la gestión estratégica en términos de creación de valor económico de su entorno y sus estrategias es una poderosa fuente de claridad de ideas, simplicidad, coherencia, integración de conocimientos, racionalidad, enfoque de contingencia, pensamiento crítico, pensamiento interdisciplinario, practicidad, relevancia para las organizaciones no empresariales y la dimensión social de la gestión estratégica.

Gestión estratégica y creación de valor económico

Este capítulo es la columna vertebral de este volumen: cómo el uso del Modelo EVA para enmarcar la gestión estratégica genera pensamiento crítico.

Seguendo las intuiciones de Bennet Stewart y Leif Edvinsson, he escrito dos tesis doctorales⁸, dos trabajos de investigación⁹, tres libros¹⁰, y he realizado presentaciones en varias conferencias internacionales¹¹, que investigan la conexión entre la gestión estratégica y la creación de valor económico basada en la métrica EVA.

Esta investigación demuestra cinco hipótesis¹² que proporcionan la métrica y el marco de análisis para conectar la gestión estratégica y la creación de valor económico.

⁸ Stegmann, Juan Pablo. *Utilización del modelo EVA para la inversión en acciones corporativas; impacto del conocimiento, el crecimiento y el poder de monopolio en el valor económico. Una investigación sobre 168 empresas estadounidenses*. Tesis doctoral. Universidad de Varsovia. 2005. Polonia.

Stegmann, Juan Pablo. *Un enfoque integrador y moderno de la Estrategia Empresarial y el Emprendimiento basado en la Gestión Basada en el Valor y la Gestión del Conocimiento. Convertirse en una organización que aprende*. Tesis doctoral. Pacific Western University. 2001. California.

⁹ Stegmann, Juan. P. Una visión integrada de la gestión estratégica. *The Journal of Interdisciplinary Economics*. Vol. 18, pp. 275-302. 2007. Gran Bretaña.

Stegmann, Juan. P. Hacia una gestión estratégica integrada. *Revista de Economía Interdisciplinaria*. Vol. 18, pp. 35-69. 2007. Gran Bretaña.

¹⁰ Stegmann, Juan. P. *Gestión estratégica del valor. Economic value Creation and the Management of the Firm*. John Wiley and Sons Inc. 2009. Hoboken, Nueva Jersey.

Stegmann, Juan Pablo. *Estrategia Empresarial Moderna. Cómo crecer, modernizarse, internacionalizarse y competir con éxito en el nuevo entorno*. IEEC. 2002.

Stegmann, Juan Pablo. *Gestión estratégica moderna*. IEEC. 2000. Argentina.

¹¹ Stegmann, Juan Pablo. Gestión estratégica del valor. Una nueva generación de pensamiento de gestión estratégica. *Sociedad de Gestión Estratégica*. 2010 Annual Conference. 2010. Roma. Italia.

Stegmann, Juan Pablo. *Los fundamentos de la Dirección Estratégica: Relación entre crecimiento, creación de valor económico, creación de conocimiento y poder de monopolio*. 2002. Academy of International Business, Southeast. Atlanta.

Stegmann, Juan Pablo. *Hacia una visión interdisciplinaria de la ética empresarial*. 2011. Universidad de Norwich. Vermont.

Stegmann, Juan Pablo. *Valores personales versus maximización del valor de las acciones. Conflictos y soluciones*. Academia de Administración. 2010 Annual Conference. Pasión y compasión en la práctica e investigación de la gestión. 2010. Montreal. Canadá.

Stegmann, Juan Pablo. *Gestión estratégica y valor*. Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana. 2010. Quito. Ecuador.

Stegmann, Juan Pablo. *Un enfoque integrador de la Estrategia Moderna, basado en el Valor y el Conocimiento*. Tercer Seminario Internacional de Investigación. Coggin College of Business, University of North Florida / Centre for Europe, Warsaw University. 2003. Jacksonville. Florida.

Stegmann, Juan Pablo. *Los fundamentos de la Dirección Estratégica: Relación entre crecimiento, creación de valor económico, creación de conocimiento y poder de monopolio*. Academia de Negocios Internacionales, Sudeste. 2002. Atlanta.

Stegmann, Juan Pablo. *Un enfoque integrador y moderno de la estrategia empresarial y el emprendimiento, basado en la Gestión Basada en el Valor y la Gestión del Conocimiento*. Segundo Seminario Internacional de Investigación. Coggin College of Business, University of North Florida / Centre for Europe, Warsaw University. 2002. Jacksonville. Florida

¹² Hipótesis 1. Los resultados económicos y el crecimiento no están correlacionados.

Hipótesis 2. El crecimiento y el conocimiento están positivamente correlacionados.

Hipótesis 3. Los resultados económicos y el conocimiento no están correlacionados.

Hipótesis 4. El poder de mercado y los resultados económicos están positivamente correlacionados.

Hipótesis 5. Los resultados económicos y el crecimiento están correlacionados negativamente para diferentes niveles de conocimiento.

Dos de estas hipótesis son fundamentales: 1. El poder de mercado y los Beneficios Económicos están positivamente correlacionados; 2. El crecimiento y el conocimiento están positivamente correlacionados.

Cuando oímos la palabra recursos conectamos automáticamente con el debate que tuvimos sobre economía política en el Volumen 3 de esta serie: las mismas intuiciones, el éxito de las organizaciones requiere recursos, en términos de Capital Intelectual, como resumió Edvinsson: capital humano, capital social y capital estructural.

	Capital Físico	Capital invertido inicial	Capital Operativo, Valor de libros
Valor de mercado de la firma	<p>El capital intelectual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano: conocimientos, experiencia, visión, misión, valores, ideas, habilidades. • Capital social: relaciones, redes, alianzas, reputación. • Capital estructural: sistemas, bases de datos, bases de conocimiento, cultura, procesos, patentes, marcas, derechos de autor, secretos comerciales. 	VMA (Valor de Mercado Agregado)	$\frac{RE \text{ año } 1}{(1+r)} + \frac{RE \text{ año } 2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{RE \text{ año } n}{(1+r)^n}$ <p style="text-align: center;">=</p> $\frac{(\text{Resultado Económico}_{T+1} / WACC) + \text{NOPLAT}_{T+1} * (g/ROIC) * (ROIC - WACC)}{[WACC * (WACC - g)]}$

Figura 6 Una cultura de liderazgo proporciona recursos que enriquecen el Capital Intelectual promoviendo el éxito organizacional y el bienestar social

Para asegurarnos de que nuestras estrategias son correctas, tenemos que conectar las estrategias con los resultados: un resultado crucial de las organizaciones modernas es el valor de mercado de la empresa.

El valor de mercado de una empresa es igual al capital inicial invertido, que mide el capital físico de la empresa, más el VMA, el valor de mercado añadido, que mide el Capital Intelectual.

El Capital Intelectual es crucial: significa dinero. El Capital Intelectual es la parte más significativa del valor de mercado de las organizaciones modernas. Por ejemplo, el valor de

mercado de Microsoft es de 300.000 millones de dólares, su capital físico es de 30.000 millones y su Capital Intelectual, su VMA, es de 270.000 millones. ¿Y por qué es tan alto? Porque Microsoft se basa en conocimiento y relaciones y no en capital físico.

Es fácil medir el capital físico: el valor contable de la empresa proviene de la contabilidad. ¿Cómo se mide el Capital Intelectual?

McKinsey propone esta ecuación para evaluar el Valor de Mercado Agregado o el Capital Intelectual:

$$\text{VMA} = [\text{BE}_{\text{year 1}} / (1+r)] + [\text{BE}_{\text{year 2}} / (1+r)^2] + \dots + [\text{BE}_{\text{year n}} / (1+r)^n]$$

El Capital Intelectual se mide por el Valor de Mercado Añadido, VMA, que refleja cuánto están dispuestos a pagar los inversores por una empresa por encima de su valor contable, basándose en la futura generación de efectivo de la empresa.

La futura generación de caja de la empresa se basa en sus recursos, en su Capital Intelectual: capital humano (conocimientos), capital social (relaciones) y capital estructural (sistemas y procesos).

McKinsey¹³ formula el VMA también con esta ecuación que proporciona información crucial para nuestro análisis:

$$\text{VMA} = (\text{Beneficio Económico}_{T+1} / \text{WACC}) + \text{NOPLAT}_{T+1} * (\text{Crecimiento}/\text{ROIC}) * (\text{ROIC} - \text{WACC}) / [\text{WACC} * (\text{WACC} - \text{Crecimiento})]$$

Esta ecuación introduce tres términos que ayudan a conectar la creación de valor económico con la gestión estratégica, como muestra la Figura 6.

¹³ Según Copeland, el VMA de una empresa utilizando un enfoque de Valor Continuo = (Beneficio Económico_{T+1} / WACC) + NOPLAT_{T+1} * (g/ROIC) * (ROIC - WACC) / [WACC * (WACC - g)] donde:

Beneficio económico_{T+1} = Capital invertido * (Rendimiento del capital invertido - Coste de oportunidad del capital).

NOPLAT_{T+1} = El NOPLAT normalizado (beneficio neto de explotación menos impuestos ajustados) en el primer año después del periodo de previsión explícito.

g = La tasa de crecimiento esperada en NOPLAT a perpetuidad.

ROIC = La tasa de rendimiento esperada de la nueva inversión neta.

WACC = El coste medio ponderado del capital.

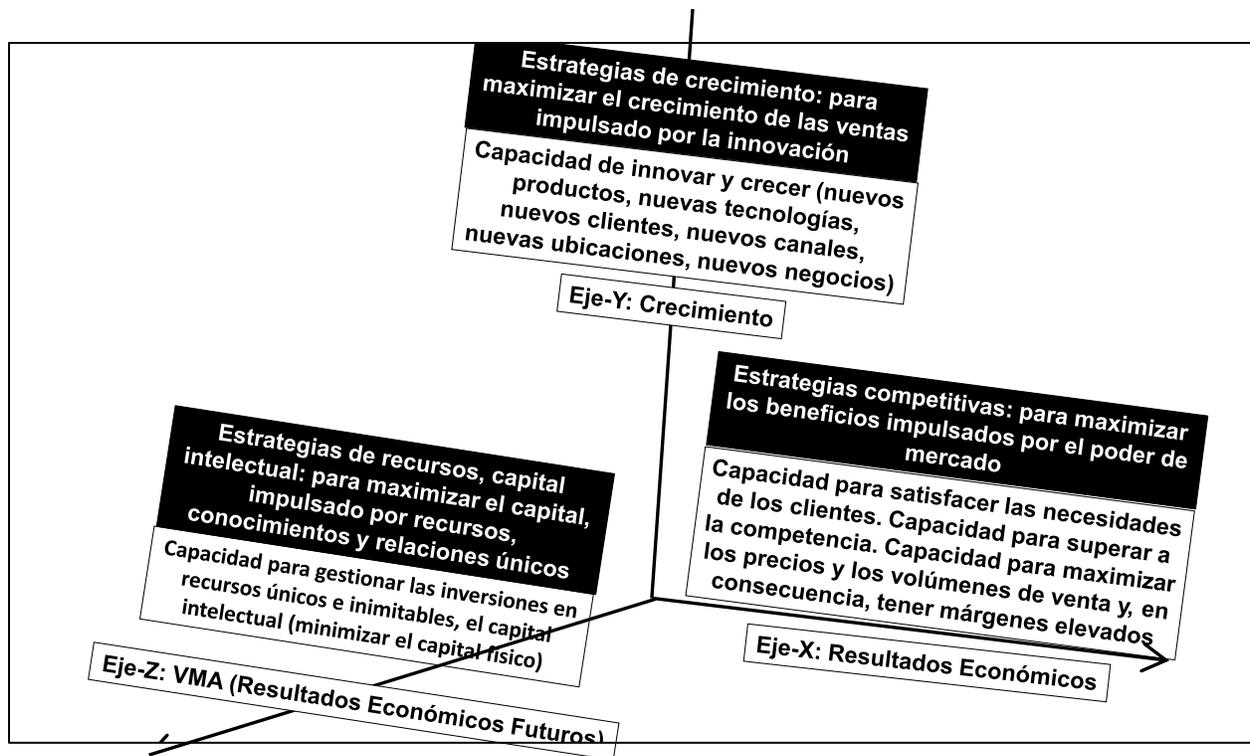


Figura 7 Conexión entre la gestión estratégica y la creación de valor económico

- Los Beneficios Económicos se basan en las estrategias competitivas.** Beneficios Económicos = Rendimiento del capital invertido - Coste de oportunidad del capital.

El eje X indica los Beneficios Económicos. Los Beneficios Económicos miden la rentabilidad de la empresa en comparación con la rentabilidad de empresas similares. Para tener Beneficios Económicos positivos, una organización debe ser más rentable que otras organizaciones similares en función de sus estrategias competitivas, satisfaciendo a sus clientes mejor que la competencia.

Por ejemplo, si la rentabilidad de la empresa A es del 15%, y la rentabilidad de la empresa B es del 10%, la empresa A tiene unos Beneficios Económicos del 5% (15% menos 10%), la empresa A crea valor económico. Pero la empresa B tiene unos Beneficios Económicos de menos 5% (10% menos 15%), destruyendo valor económico. Los Beneficios Económicos se basan en una comparación: para tener éxito, tenemos que ser mejores que los demás por tener mejores recursos.
- El crecimiento se basa en estrategias de innovación.**

El eje Y indica el crecimiento de las ventas, basado en las estrategias de innovación.

Para crecer, una organización debe ser más innovadora que otras similares en base a estrategias de innovación (nuevos productos, nuevos clientes, nuevos mercados, nuevos negocios, nuevos canales).

- **El VMA, Valor de Mercado Añadido, se basa en estrategias de recursos.**

El eje Z refleja el futuro, el VMA, basado en las estrategias de recursos.

Para tener un VMA positivo (valor presente de los Beneficios Económicos futuros), una organización necesita tener Beneficios Económicos positivos futuros y crecimiento al tener mejores recursos que organizaciones similares, basados en sus estrategias de recursos, que apoyan sus futuras estrategias competitivas y de innovación.

El VMA refleja el futuro, lo que los inversores están dispuestos a pagar por la empresa por encima de su valor contable, basándose en la expectativa de que la empresa puede generar Beneficios Económicos positivos y crecimiento en el futuro.

El VMA es la parte más significativa del valor económico de las organizaciones modernas. El 90% del valor de mercado de empresas como Microsoft o Apple es su VMA.

La Figura 7 presenta el marco de análisis que utilizaremos en este capítulo para vincular la gestión estratégica con la creación de valor económico.

La Figura 7 muestra las correlaciones explicadas anteriormente: el eje X mide los Beneficios Económicos (rendimiento del capital invertido - coste de oportunidad del capital) en función de las estrategias competitivas, el eje Y mide el crecimiento en función de las estrategias de innovación, el eje Z refleja el futuro, el VMA, en función de las estrategias de recursos.

Este gráfico es tridimensional; sin embargo, para simplificar, el resto de este volumen reflejará sólo dos dimensiones: los Beneficios Económicos y el crecimiento.

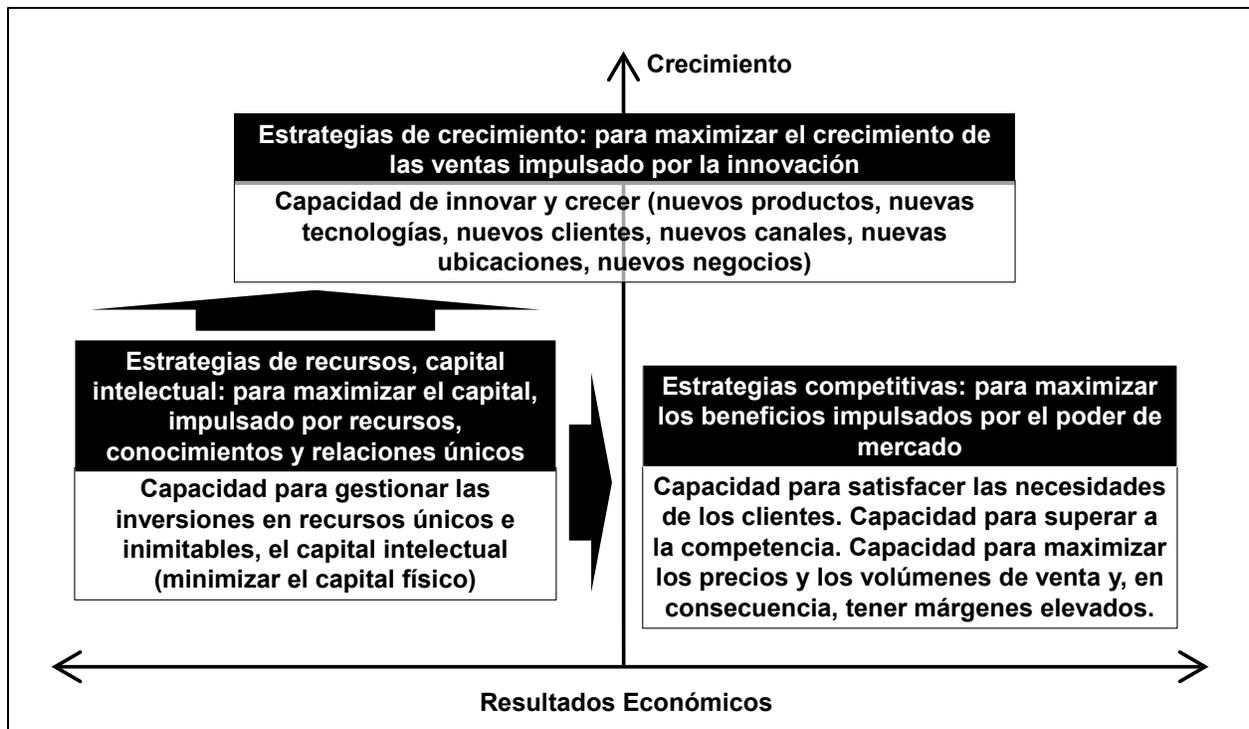


Figura 8 Las métricas del EVA introducen pensamiento crítico en la gestión estratégica

Ejemplo ilustrativo. Integrando y simplificando la gestión estratégica

El Modelo EVA permite enmarcar la gestión estratégica e integrar la gestión estratégica con las estrategias funcionales: marketing, operaciones, organizaciones, recursos humanos, finanzas, planificación estratégica y negocios internacionales, entre otras.

La Figura 9 representa las posibles estrategias de Starbucks alineadas con la creación de valor económico mediante el Modelo EVA. La creación de valor económico y las estrategias de Starbucks son mi propia opinión; son ficción, no pretenden describir la realidad de Starbucks.

Estrategias generales

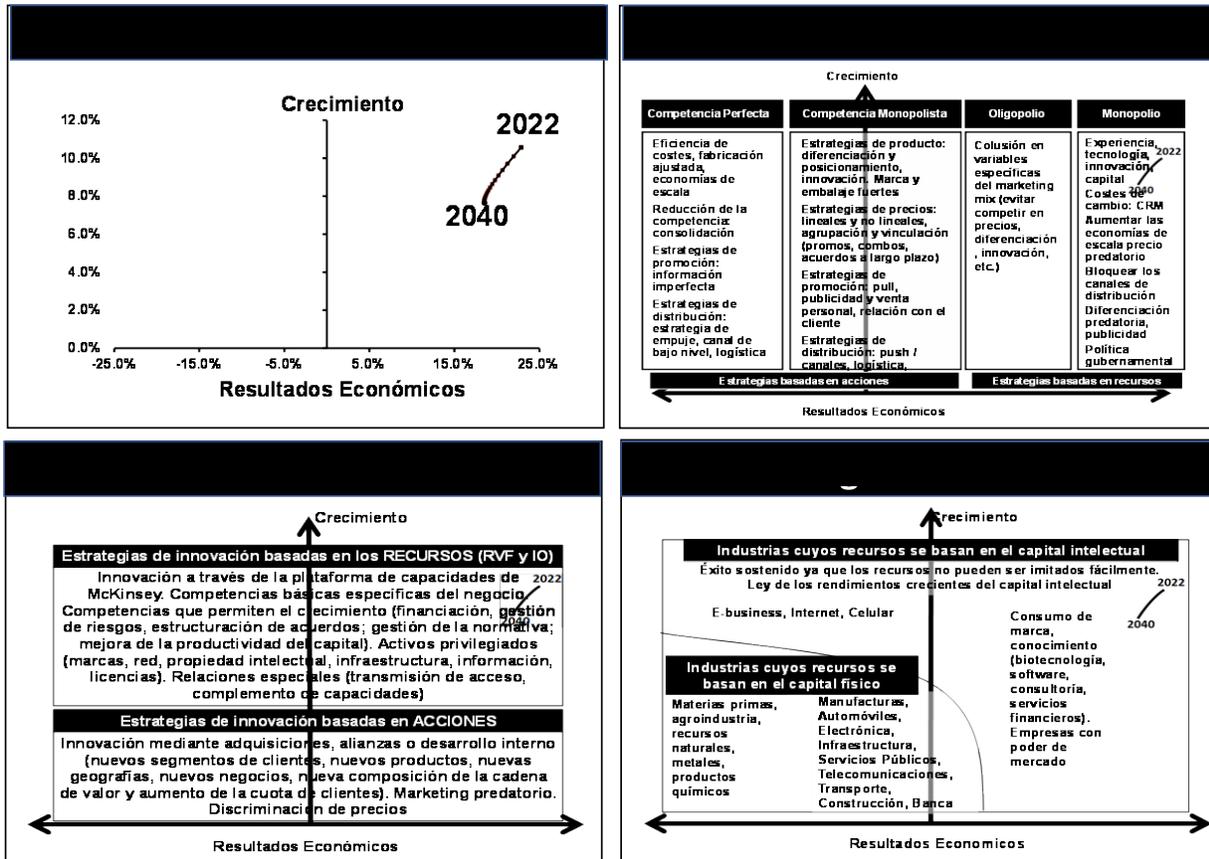


Figura 9 Ejemplo. La conexión entre estrategias y resultados futuros simulados de Starbucks (creación de valor económico)

La Figura 9.1. presenta la simulación financiera mencionada anteriormente, mostrando cómo Starbucks puede tener unos Beneficios Económicos del 20%, un crecimiento anual de su capital operativo del 10%, y un Capital Intelectual VMA de 8,4x (valor de mercado de 118 bn\$/valor en libros de 14 bn\$), lo que sitúa a Starbucks en el cuadrante de altos Beneficios Económicos (a la derecha del gráfico), alto crecimiento (en la parte superior del gráfico) y alto Capital Intelectual (la tercera dimensión del gráfico tridimensional que se refleja en los años futuros).

La Figura 9.2. muestra cómo los altos Beneficios Económicos reflejan estrategias competitivas y de marketing muy exitosas: fuerte diferenciación, satisfacción del cliente, excelente calidad, variedad, calidad del servicio, ambiente, rapidez del servicio, marca, ubicaciones, publicidad, medios sociales, relaciones, educación del consumidor y música.

La Figura 9.3. muestra cómo el alto crecimiento de las ventas refleja una estrategia de innovación muy exitosa: nuevos restaurantes, nuevos canales, nuevos productos, expansión internacional y asociaciones.

La Figura 9.4. muestra cómo un elevado Capital Intelectual refleja una estrategia de recursos muy exitosa: excelente abastecimiento y logística global, proveedores, apoyo a los agricultores, bienes inmuebles, instalaciones de tostado, franquicias, asociaciones, canales, cultura de marca, responsabilidad social y tecnología de la información superior.

Una vez establecidas las tres estrategias generales, es posible definir las estrategias funcionales.

Estrategias funcionales

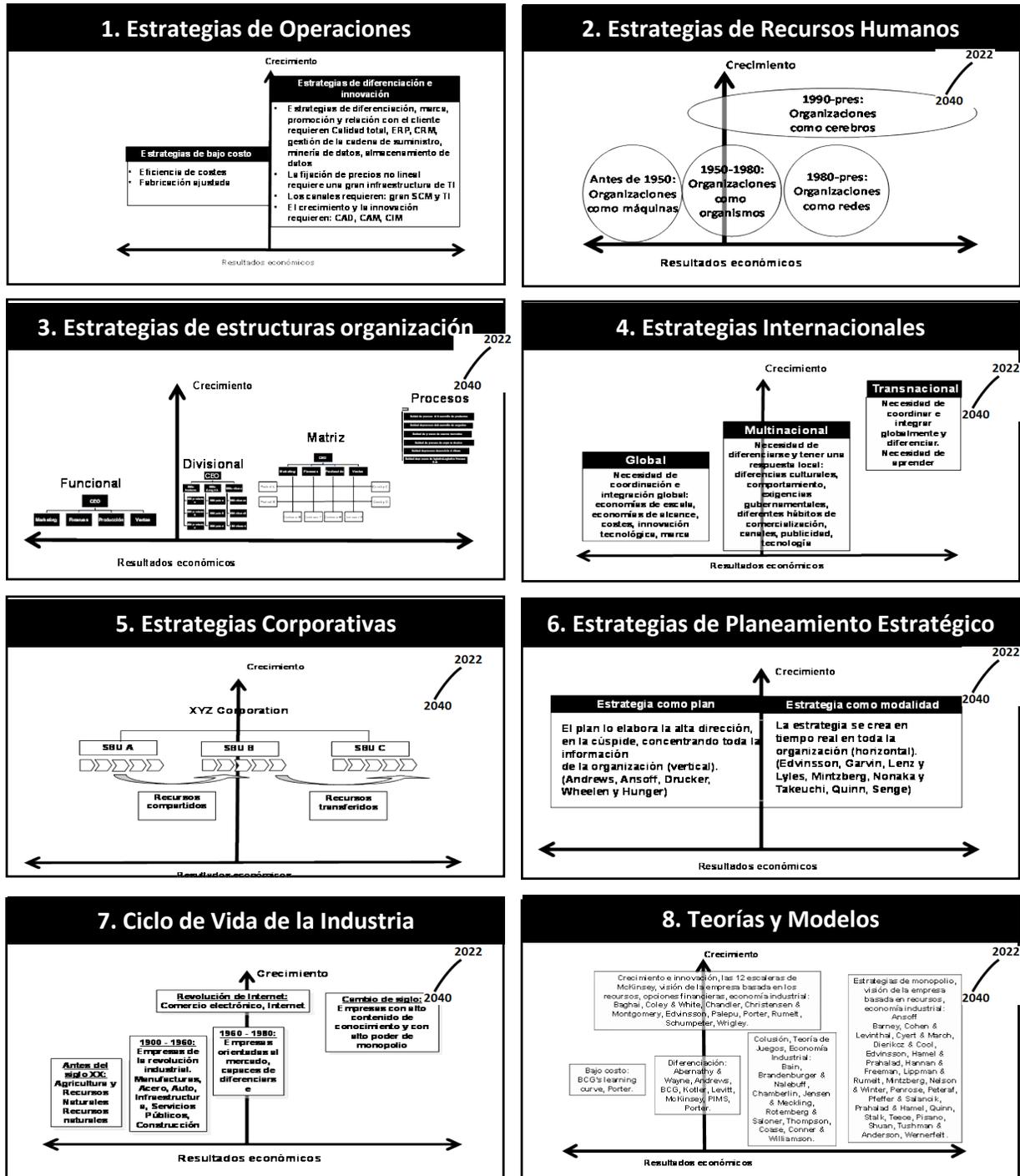


Figura 10 Ejemplo: gestión estratégica y creación de valor económico de Starbucks.

La Figura 10 muestra las estrategias funcionales recomendadas para Starbucks y las teorías que las soportan: 10.1. Estrategias de operaciones, 10.2. Estrategias de recursos humanos, 10.3. Estrategias de organización, 10.4. Estrategias internacionales, 10.5. Estrategias corporativas, 10.6. Estrategias de planificación estratégica, 10.7. Ciclo de vida de la industria, y 10.8. Principales teorías y modelos.

La Figura 10.1 muestra cómo la estrategia de operaciones de Starbucks refleja la necesidad de apoyar las estrategias de diferenciación, la marca, la promoción, la relación con los clientes, la relación con los empleados, los socios estratégicos, que requieren calidad total, ERP, CRM, la gestión de la cadena de suministro, la minería de datos y el almacenamiento de datos.

La Figura 10.2 muestra cómo la estrategia de recursos humanos exige una organización "orgánica", sensible a los gustos de los consumidores, capaz de observar, escuchar y complacer a los clientes que esperan una experiencia hogareña y pasar un rato agradable. También exige una organización "en red" que vincule a la organización internamente y con los proveedores de café y otros productos. También requiere una organización "cerebral" capaz de ser creativa e innovadora.

La Figura 10.3 muestra cómo estas estrategias requieren una estructura organizativa que combine una estructura funcional (organización orgánica), matricial (organización en red) y de procesos (organización cerebral, que integra las funciones en los procesos).

La Figura 10.4 muestra la necesidad de Starbucks de una estrategia transnacional, que combina una necesidad global (el café es un producto básico, la tecnología y algunos alimentos son estándar) con un enfoque multinacional (algunos alimentos deben depender de los gustos de cada país).

La Figura 10.5 muestra una estrategia corporativa que requiere sinergias, compartir y transferir competencias.

La Figura 10.6 muestra cómo la estrategia de planificación estratégica refleja la necesidad de una planificación que surja de toda la organización, aprovechando los conocimientos y las relaciones de todos los empleados.

La Figura 10.7 muestra el ciclo de vida de la industria, cómo Starbucks se impone a base de transformarse en una organización de recursos únicos: conocimiento y relaciones.

La Figura 10.8 muestra las principales teorías y modelos que sustentan las estrategias de Starbucks basadas en recursos únicos.

Pensamiento crítico y estrategias generales: competencia, innovación y recursos

Este capítulo profundiza en el uso del Modelo EVA mencionado anteriormente, vinculando la gestión estratégica con la creación de valor económico.

En este capítulo se utilizan las métricas del Modelo EVA para enmarcar la gestión estratégica (estrategias competitivas, de innovación y de recursos), las estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, organizaciones, planificación, estrategias internacionales) y otros modelos de gestión estratégica (BCG, GE-McKinsey, Miles y Snow) y las teorías de gestión estratégica.

Pensamiento crítico y estrategias competitivas

La Figura 11 muestra cómo el Modelo EVA permite enmarcar la conexión entre el entorno competitivo, las estrategias competitivas y los resultados económicos (Beneficios Económicos):

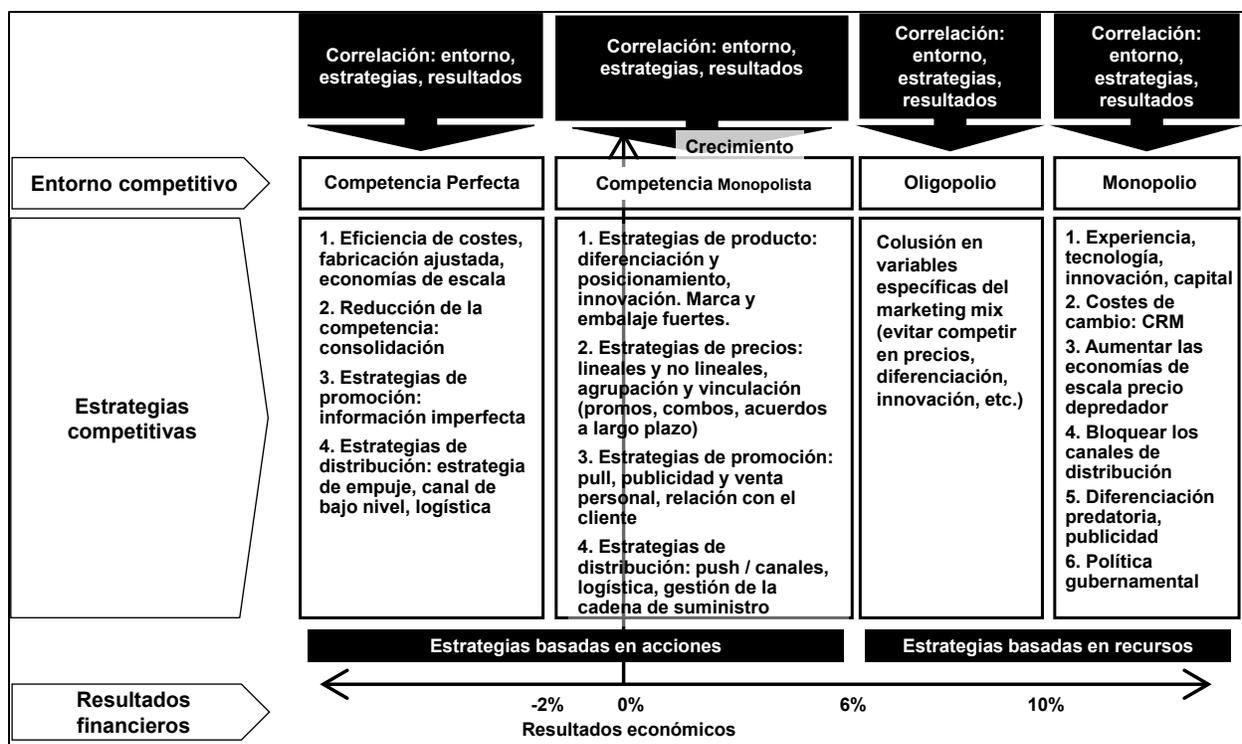


Figura 11 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estrategias competitivas

Este gráfico es fundamental: el Modelo EVA ayuda a desarrollar pensamiento sistémico y pensamiento crítico, mostrando qué estrategias producen buenos o malos resultados y en qué entornos son eficaces.

El pensamiento sistémico se refleja en la forma en que el Modelo EVA conecta los entornos competitivos, las estrategias competitivas y los resultados. El pensamiento sistémico y la métrica EVA permiten desarrollar pensamiento crítico.

El gráfico confirma que las estrategias competitivas basadas en acciones (a la izquierda del gráfico) no tienen un rendimiento significativo en términos de Beneficios Económicos negativos. En cambio, las estrategias competitivas basadas en recursos (a la derecha del gráfico) tienen unos Beneficios Económicos muy positivos. Esto confirma la centralidad de los recursos, un tema central de este volumen, que apoya la centralidad del Capital Intelectual, medido por el VMA.

Por ejemplo, a la izquierda del gráfico, las industrias que operan en competencia perfecta suelen vender productos básicos, como los productos químicos estándar, acero, azúcar y carbón; sus estrategias buscan reducir los costes; tienen una rentabilidad muy baja, y los Beneficios Económicos son inferiores al -2%.

Las industrias que operan en competencia monopolística tienen una diferenciación limitada, como comida rápida, productos de higiene personal, automóviles y electrodomésticos; tienen una baja rentabilidad, Beneficios Económicos cercanos al 0%.

Las industrias que funcionan como oligopolios tienen poca competencia, como colas, mantequilla de cacahuete y copos de maíz; sus rendimientos son mucho más altos y sus Beneficios Económicos superan el 6%.

Las industrias que funcionan como monopolios, como los sistemas operativos, tienen una rentabilidad muy alta, con Beneficios Económicos superiores al 10%.

Competencia perfecta: entornos, estrategias y resultados

La Figura 11 muestra cómo las organizaciones que operan en competencia perfecta (a la izquierda del gráfico) tienden a tener una baja rentabilidad (Beneficios Económicos inferiores al -2%).

Los sectores típicos que operan en competencia perfecta son materias primas, agroindustria, recursos naturales, metales y productos químicos.

Dado que las organizaciones en competencia perfecta no pueden determinar los precios (los mercados los determinan) y los productos no pueden diferenciarse, las estrategias competitivas clave consisten en mantener los costes bajos mediante el aumento de la eficiencia, la fabricación ajustada o la generación de economías de escala.

Para reducir la intensidad de la competencia, las empresas deben consolidar el sector mediante adquisiciones o alianzas.

Las estrategias de promoción pueden ser arriesgadas: cuanta más información, más perfecta es la competencia y más poder tiene el cliente para elegir al competidor más agresivo.

Las estrategias de distribución se limitan a la estrategia de empuje (vender a través de los canales) con un canal de bajo nivel muy frugal, combinado con una logística de bajo coste, que simplifica la distribución y reduce los costes.

Competencia monopolística y estrategias de marketing: entornos, estrategias y resultados

La Figura 11 muestra cómo las organizaciones que operan en competencia monopolística tienen cerca del 0% de Beneficios Económicos. Sus productos pueden diferenciarse; sin embargo, la diferenciación se basa principalmente en acciones que los competidores pueden imitar. A largo plazo, los esfuerzos de inversión no siempre se recuperan debido a la intensa competencia.

Los sectores típicos de la competencia monopolística son la industria manufacturera, alimentación, automotriz, electrónica, productos de consumo, transporte y banca comercial.

Las estrategias competitivas son las que recomiendan la mayoría de los libros de texto de gestión de marketing.

Las estrategias de producto se basan en diferenciación y posicionamiento, con marcas y envases identificables por el consumidor.

Las estrategias de precios permiten fijar precios lineales y no lineales (promociones, combos, acuerdos a largo plazo).

Las estrategias de promoción están relacionadas con las estrategias de atracción, como la publicidad, la venta personal y la gestión de las relaciones con los clientes.

Las estrategias de distribución pueden basarse en estrategias de empuje más sofisticadas, como canales de nivel superior con más valor añadido (seguros, asesoramiento, financiación) y una gestión avanzada de la logística y la cadena de suministro.

Competencia oligopolista: entornos, estrategias y resultados

Las empresas que operan en competencia oligopolista suelen tener una mayor rentabilidad (Beneficios Económicos superiores al 6%).

Algunas industrias parecen funcionar como oligopolios: colas, copos de maíz, mantequilla de cacahuete, telefonía móvil, petróleo y algunos productos de marca.

El núcleo de una estrategia de oligopolio es que las organizaciones no compiten en algunos aspectos de la mezcla de marketing, normalmente el precio.

La Figura 11 también muestra que las estrategias de la competencia perfecta y monopolística se basan en las acciones. En cambio, las estrategias de los oligopolios y los monopolios se basan en recursos. El recurso crítico de los oligopolios es su madurez, el conocimiento y la capacidad de los competidores para evitar la competencia.

Monopolio: entornos, estrategias y resultados

Las empresas que operan como un monopolio puro tienen una rentabilidad aún mayor (Beneficios Económicos superiores al 10%).

Las empresas monopolistas típicas parecen ser Microsoft (en Windows y Office), Intel (en algunos productos), algunas empresas de servicios públicos con protección de mercado, algunas empresas farmacéuticas (en productos protegidos por patentes) y otras.

Las estrategias monopolísticas se basan en recursos únicos e inimitables. Cuanto mejores sean estos recursos, mayores serán las barreras de entrada. La palabra "recursos" tiene aquí un significado más amplio: experiencia, tecnología, innovación, capital, relaciones con los clientes o los canales, costes de cambio de los clientes de, economías de escala o de alcance, control de los canales, imagen sólida, política gubernamental como las patentes o la protección del mercado, servicios públicos, etc.

En algunos casos, los nuevos participantes son inevitables, y en esos casos, un monopolista debe suavizar la competencia y jugar una estrategia oligopolista de "colusión amistosa".

Ejemplo ilustrativo. Estrategias competitivas de Starbucks

La Figura 12 presenta mi opinión sobre las proyecciones financieras y las estrategias competitivas de Starbucks.

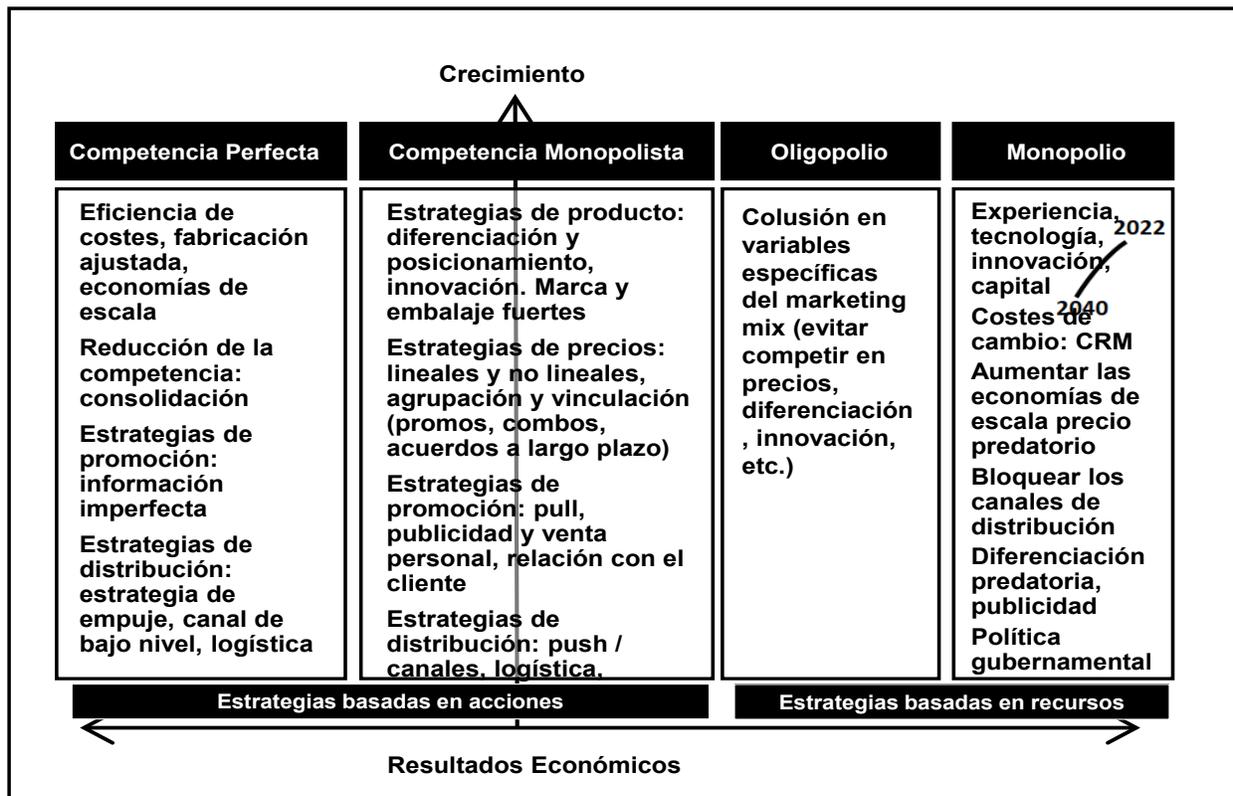


Figura 12 Estrategias competitivas de Starbucks y creación de valor económico (basada en la simulación). El Modelo EVA y las estrategias competitivas.

Estas proyecciones financieras muestran que Starbucks tiene unos Beneficios Económicos del 20% para los próximos años, resultado de sus estrategias competitivas: fuerte diferenciación, satisfacción del cliente, excelente calidad, variedad, calidad del servicio, ambiente, rapidez del servicio, marca, ubicaciones, publicidad, medios sociales, relaciones, educación del consumidor, música.

La Figura 12 refleja un ejercicio de pensamiento crítico. Se trata de un mapa que conecta el entorno, las estrategias y los resultados y que, además, se basa en métricas, el núcleo del pensamiento crítico moderno, y conduce a conclusiones claras.

Pensamiento crítico y estrategias de innovación

McKinsey presenta un excelente trabajo para analizar las estrategias de crecimiento, "Staircases to growth"¹⁴, que muestra la centralidad de los recursos.

El Modelo EVA permite enmarcar las estrategias de innovación, conectándolas con su capacidad de crear valor económico y con las otras dos estrategias generales: la estrategia competitiva y la de recursos.

El Modelo EVA permite reformular las intuiciones de McKinsey:

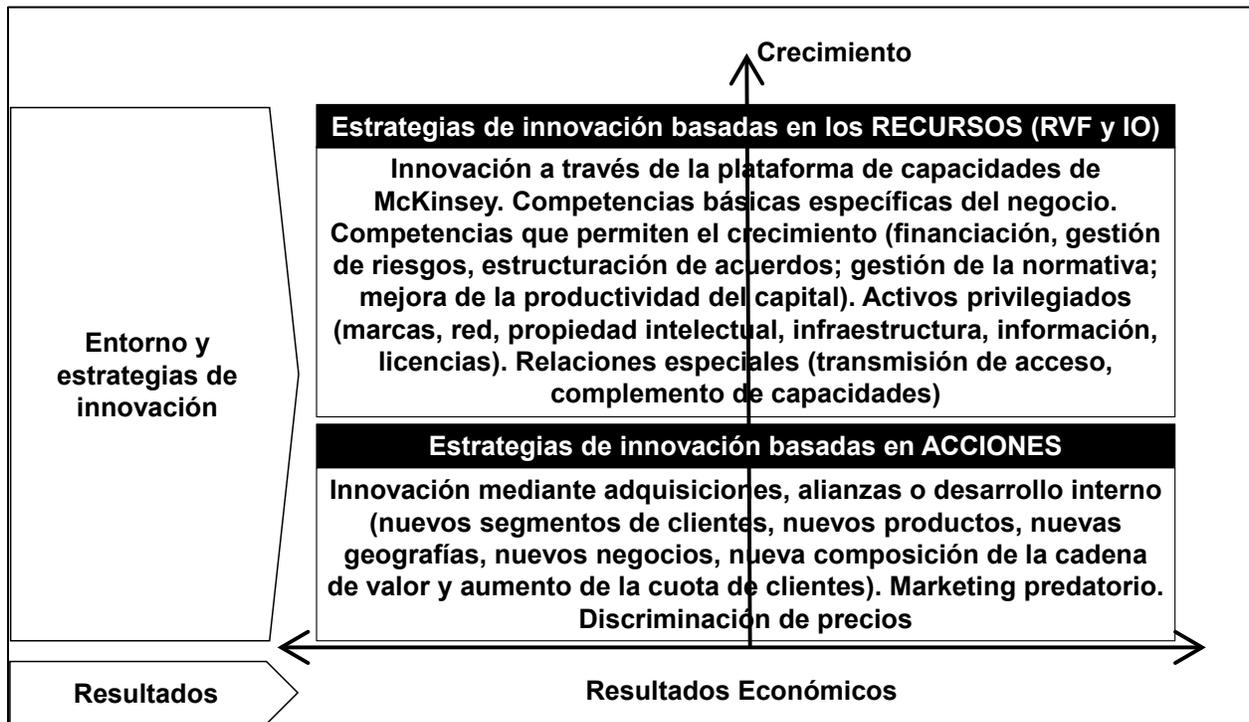


Figura 13 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estrategias de innovación

¹⁴ Baghai, Mehrdad; Coley, Stephen C.; White, David. Staircases to growth. *The McKinsey Quarterly*. 1996. Número 4. McKinsey & Company. 1996

La Figura 13 nos permite visualizar como el Modelo EVA ayuda a desarrollar pensamiento sistémico y pensamiento crítico, mostrando qué estrategias producen buenos o malos resultados financieros y en qué entornos son eficaces.

El pensamiento sistémico se refleja en cómo las estrategias de innovación vinculan los entornos, las estrategias de innovación y los resultados. El pensamiento sistémico y la métrica EVA permiten desarrollar pensamiento crítico.

El gráfico 13 muestra que las estrategias de innovación basadas en la acción (en la parte inferior del gráfico) no tienen un crecimiento significativo y sostenido. En cambio, las estrategias de innovación basadas en los recursos (en la parte superior del gráfico) sí lo tienen. Esto confirma la centralidad de los recursos, un tema central de este libro, que apoya la centralidad del Capital Intelectual medido por el VMA.

La Figura 13 muestra que el crecimiento con Beneficios Económicos negativos destruye valor económico. Por lo tanto, la innovación no es aconsejable en entornos de intensa competencia (a la izquierda del Modelo EVA) a menos que la empresa espere ganar poder de mercado y, al cabo de un tiempo, pasar a la derecha del modelo con crecimiento y Beneficios Económicos positivos. El modelo de las Estrategias del Océano Azul defiende este punto de vista. Este es el caso de Apple y Amazon, que, aunque operan en entornos hipercompetitivos, tienen éxito en su estrategia de innovación basada en sus recursos únicos e innovadores.

Ejemplo ilustrativo. Estrategias de innovación de Starbucks

La Figura 14 presenta mi opinión sobre las proyecciones financieras y las estrategias de innovación de Starbucks.

Según ellos, el crecimiento del 10% de Starbucks refleja sus estrategias de innovación: nuevos restaurantes, nuevos canales, nuevos productos, expansión internacional, nuevos socios y nuevas alianzas.

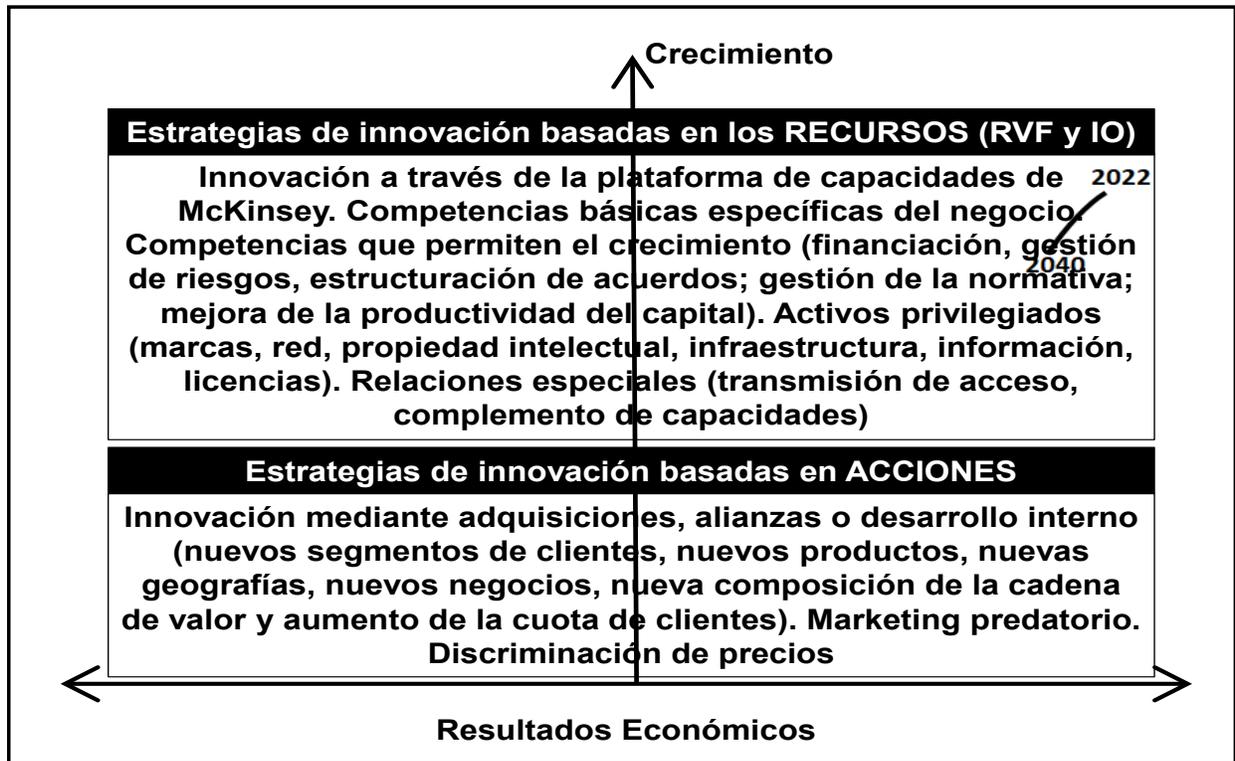


Figura 14 Estrategias de Innovación de Starbucks y creación de valor económico (basada en la simulación). El Modelo EVA y las estrategias de innovación

Pensamiento crítico y estrategias de recursos

Las estrategias de recursos son una parte crucial de la creación de valor económico en la gestión estratégica, basada en su poder para ayudar a predecir el futuro de una organización.

Primero: la Figura 11 muestra cómo los recursos son la columna vertebral de las estrategias competitivas. La Figura 13 muestra cómo los recursos son la columna vertebral de las estrategias de innovación.

Segundo: el valor económico de una empresa se basa en sus recursos, el capital físico y el Capital Intelectual (conocimientos, relaciones y procesos).

El Capital Intelectual es la clave del éxito de las estrategias de competitividad e innovación, generando una mayor rentabilidad y crecimiento de las ventas.

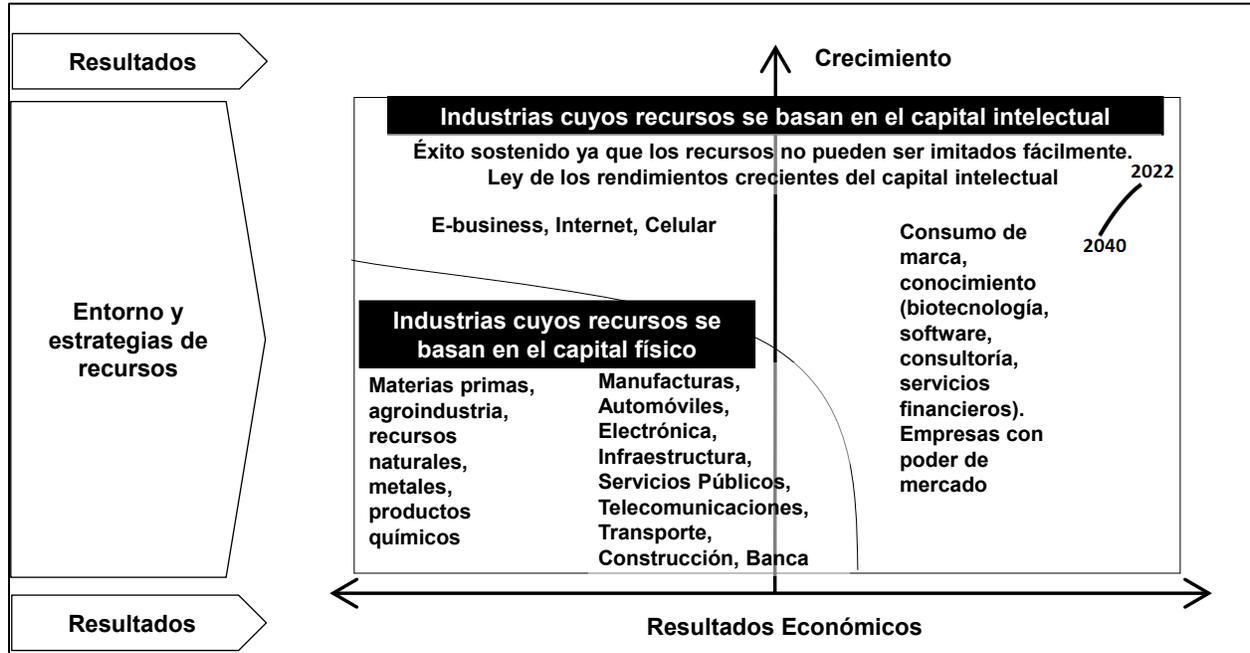


Figura 15 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estrategias de recursos

El Capital Intelectual es la base del valor de los activos intangibles de una organización

Leif Edvinsson explica el papel del Capital Intelectual, que sustenta la parte intangible del valor económico de la organización, basándose en su trabajo de transformación de Skandia en una próspera organización internacional:

Skandia divide el valor de mercado en capital financiero y Capital Intelectual. El Capital Intelectual se divide a su vez en capital estructural (definido como lo que se queda en la empresa cuando la gente se va a casa: marcas, marcas comerciales, procedimientos de procesos escritos, etc.) y capital humano (todo lo que se queda en la empresa).

El capital estructural incluye el capital de los clientes y el capital organizativo, que representan el enfoque externo e interno, respectivamente, del capital estructural. El capital organizativo se compone de la innovación y el capital de proceso. El capital de proceso es la suma de lo formalizado dentro de la empresa: manuales, mejores

prácticas, recursos manuales, mejores prácticas, recursos intra-red, bibliotecas de proyectos, forman parte del capital. El capital de innovación es el que crea el éxito del mañana: es la fuente de renovación de toda la empresa, e incluye los activos y la propiedad intelectual.¹⁵

- Valor de mercado:
 - Capital financiero.
 - Capital Intelectual:
 - El capital humano.
 - Capital estructural:
 - El capital del cliente.
 - Capital de la organización:
 - Capital de proceso.
 - Capital de innovación:
 - La propiedad intelectual.
 - Activos intangibles.¹⁶

Sobre esta base, Edvinsson formuló el modelo de Capital Intelectual:

El Capital Intelectual es el valor intangible de una empresa, del que la propiedad intelectual no es más que un componente. Abarca a las personas de la organización (capital humano), el valor inherente a sus relaciones (capital relacional) y lo que sobra cuando los empleados se van a casa (capital estructural). El término se utiliza en el mundo académico en un intento de contabilizar el valor de los activos intangibles que no aparecen explícitamente en los balances de las empresas. El Capital Intelectual suele considerarse un activo oculto. Puede definirse en términos generales como todos los recursos de información de que dispone una empresa y

¹⁵ Edvinsson, Leif; Roos, Johan; Roos, Goran; Dragonetti, Nicola Carlo. *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*. Macmillan Press Ltd. REINO UNIDO. 1997. p. 29.

¹⁶ Ibid. p. 29.

que puede utilizar para obtener beneficios, ganar nuevos clientes, crear nuevos productos o mejorar el negocio. productos o mejorar el negocio. A medida que la tecnología y la mejora de los procesos se conviertan en un factor diferenciador dentro de la empresa moderna, es probable que el Capital Intelectual se convierta en una fuerza aún mayor en el mercado.¹⁷

Las ventajas del Capital Intelectual impulsan el valor económico de las organizaciones

Según Edvinsson, el Capital Intelectual evolucionó secuencialmente:

En la evolución del Capital Intelectual ha habido hasta ahora cuatro fases distintas:

La primera fase se centró en la visualización de los intangibles desde la perspectiva de los informes. Esto se ve en el prototipo de contabilidad complementaria de Skandia, y ahora lo piden organizaciones como la Comisión de Valores y Bolsa (SEC) y el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB) de EE.UU. y el gobierno danés.

La segunda fase se refiere a la inyección de capital humano, a menudo denominada adición de competencias o gestión del conocimiento. Se trata de las aspiraciones y el potencial de los nuevos nómadas del conocimiento. Tiene que ver tanto con la búsqueda de talentos que hay que incorporar -mediante fusiones entre empresas, por ejemplo- como con la eficacia de la gestión del conocimiento y la instalación de sistemas de conocimiento basados en las TI.¹⁸

Edvinsson explica la interacción entre estos tres recursos, destacando el efecto de palanca entre ellos, que describe como, en lugar de $1+1=2$, este efecto multiplicador lleva a $1+1=11$.

La tercera fase es la transformación sistemática del capital humano en capital estructural como multiplicador, con un potencial de beneficio mucho más sostenible

¹⁷ Edvinsson, Leif; Malone, Michael S. *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business. 199. Nueva York. p. 146.

¹⁸ Edvinsson, Leif. Corporate Longitude. *Lo que hay que saber para navegar por la economía del conocimiento*. Financial Times - Prentice Hall. 2002. pp. 93-94.

para la organización. Se trata de un enfoque perfeccionado basado en la segunda fase, pero centrado en el empaquetamiento del conocimiento en recetas multiplicadoras que se comparten globalmente y con rapidez, como los emergentes intercambios de conocimiento, como www.knexa.com. Esto cambia el enfoque del liderazgo del capital humano al capital estructural como multiplicador de los talentos humanos. Es el cambio hacia el crecimiento colectivo del capital estructural, a menudo simplificado al intercambio de conocimientos. (El intercambio de conocimientos es tan importante que es uno de los tres únicos procesos empresariales -junto con la asignación de recursos y personas- de los que el CEO de GE, Jack Welch, se mostró feliz de asumir la responsabilidad). Estas recetas de conocimiento están llamadas a convertirse en los nuevos productos básicos de exportación mundial, en lugar de los flujos de mercancías.

La cuarta fase es la inyección de capital estructural de una fuente externa. Esto tiene un efecto turbo en la maximización del CI. Combina diferentes tipos de constelaciones de capital estructural para la co-creación de nuevas oportunidades de nuevas oportunidades. Se centra en el espacio empresarial de co-creación, el espacio único de imaginación y estiramiento organizativo donde el capital humano y el capital estructural. Esta fase consiste en compartir y alquilar el capital estructural invisible de cada uno.¹⁹

El coste marginal de cada nueva combinación de recursos de Capital Intelectual es muy bajo, pero el potencial de generar nuevos ingresos es significativo.

El capital físico sigue la ley de los rendimientos decrecientes (cuanto más se invierte, menos produce). Se desgasta y se deteriora. Puede ser imitado rápidamente, lo que lleva a la industria a la competencia perfecta.

El Capital Intelectual, en cambio, puede reproducirse sin mucha inversión adicional (el coste de producción de un nuevo Microsoft Windows, que se vende a varios cientos de dólares, es el coste de un CD, entre otros, mientras que el coste de producción de una tonelada de acero, con un elevado capital físico, no es muy inferior a su precio).

¹⁹ Ibid. pp. 93-94.

El Capital Intelectual puede crecer de forma constante con las inversiones (por eso el valor de mercado de Microsoft es diez veces superior a su valor contable, mientras que, en el caso de US Steel, el valor de mercado es tres veces superior a su valor contable).

El Capital Intelectual no se desgasta como el capital físico. Al contrario, el conocimiento y las relaciones pueden crecer sin límite. Cuando Rover y Honda establecieron una alianza estratégica hace unas décadas, Honda se alió con Rover y recibió gran parte del Capital Intelectual, los conocimientos y las relaciones de Rover en el mercado europeo, creciendo desde entonces.

Ejemplo ilustrativo. Estrategias de recursos de Starbucks

La Figura 16 es otro de los pilares de este volumen. Muestra que las empresas con Beneficios Económicos y crecimiento positivos tienen un elevado Capital Intelectual, definido como capital humano, capital social y capital estructural.

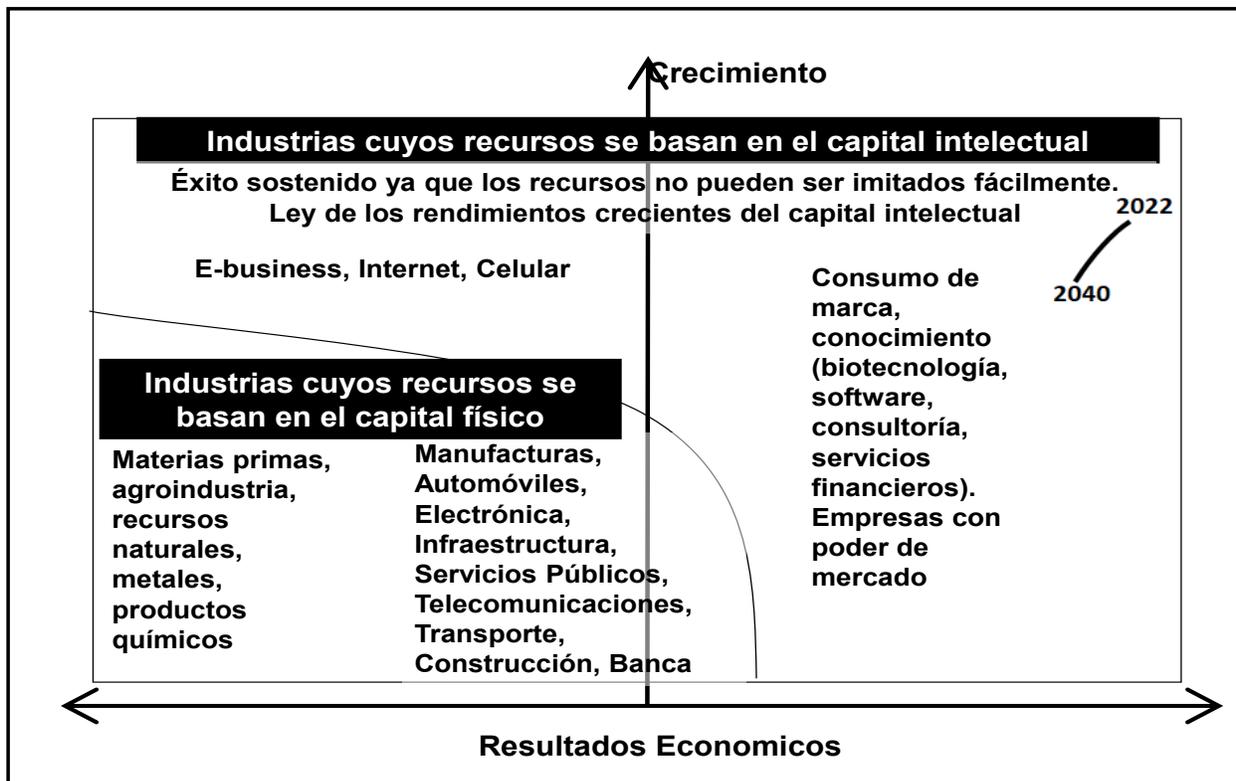


Figura 16 Estrategias de recursos de Starbucks y creación de valor económico (basada en la simulación). Recursos únicos de Starbucks frente a la industria del café.

La Figura 16 es muy ilustrativa porque la primera intuición sería que cualquier productor de café debería estar en la parte inferior izquierda del gráfico. Dado que el café forma parte de la agroindustria, el café es una mercancía, un commodity, con bajos márgenes y poca capacidad de crear Capital Intelectual. Sin embargo, Starbucks está en la parte superior derecha del gráfico, con un Capital Intelectual basado en sus estrategias de recursos. Por lo tanto, basándose en sus estrategias de recursos, una empresa puede crear valor económico, superando el hecho de estar en una industria que no crea valor económico.

Pensamiento crítico en la línea de tiempo de la industria

El Modelo EVA ayuda a analizar la línea de tiempo de las industrias, que depende del entorno, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, integra y simplifica la gestión estratégica.

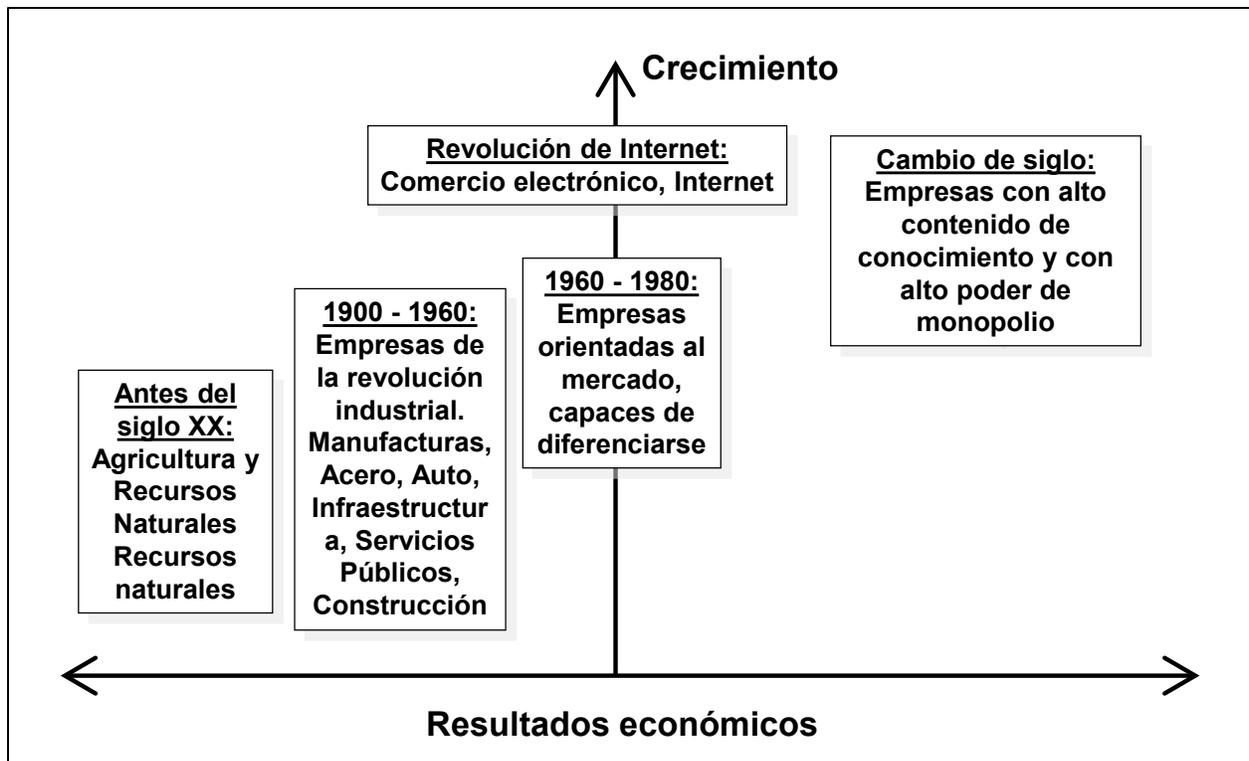


Figura 17 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico enmarcando la línea de tiempo de la industria

A la izquierda de la Figura 17, con Beneficios Económicos negativos y bajo crecimiento, el primer grupo refleja las industrias que existían antes del siglo XX y que se han convertido en industrias maduras. La alta competencia ha transformado sus productos en commodities, productos estándar, y ha hecho que sus precios sean similares a sus costes marginales. Su estrategia competitiva es de bajo coste y su capacidad de crecimiento superior es limitada.

El segundo grupo (1900-1960) refleja las grandes fábricas con importante capital físico y baja capacidad de diferenciación, lo que genera sus bajos Beneficios Económicos.

El tercer grupo (1960-1980) refleja las empresas orientadas al mercado. El marketing moderno influye mucho en sus estrategias, con unos Beneficios Económicos cercanos al 0% porque se basan en acciones y son fácilmente imitables por los competidores.

El siguiente grupo del gráfico es el de las industrias fuertemente afectadas por la nueva economía. Aunque crecen rápidamente, no todas pueden crear valor económico debido a los altos niveles de competencia y a la baja capacidad de diferenciación.

El último grupo, situado a la derecha de la Figura 17, representa a las empresas con recursos únicos, alto Capital Intelectual, alto poder de mercado o alta capacidad de colusión con sus competidores. En consecuencia, su singularidad les permite tener buenos Beneficios Económicos.

Pensamiento crítico en la disciplina de la gestión estratégica

El Modelo EVA ayuda a analizar muchos autores, teorías y modelos de gestión estratégica, que también dependen del entorno, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, que integra y simplifica la gestión estratégica.

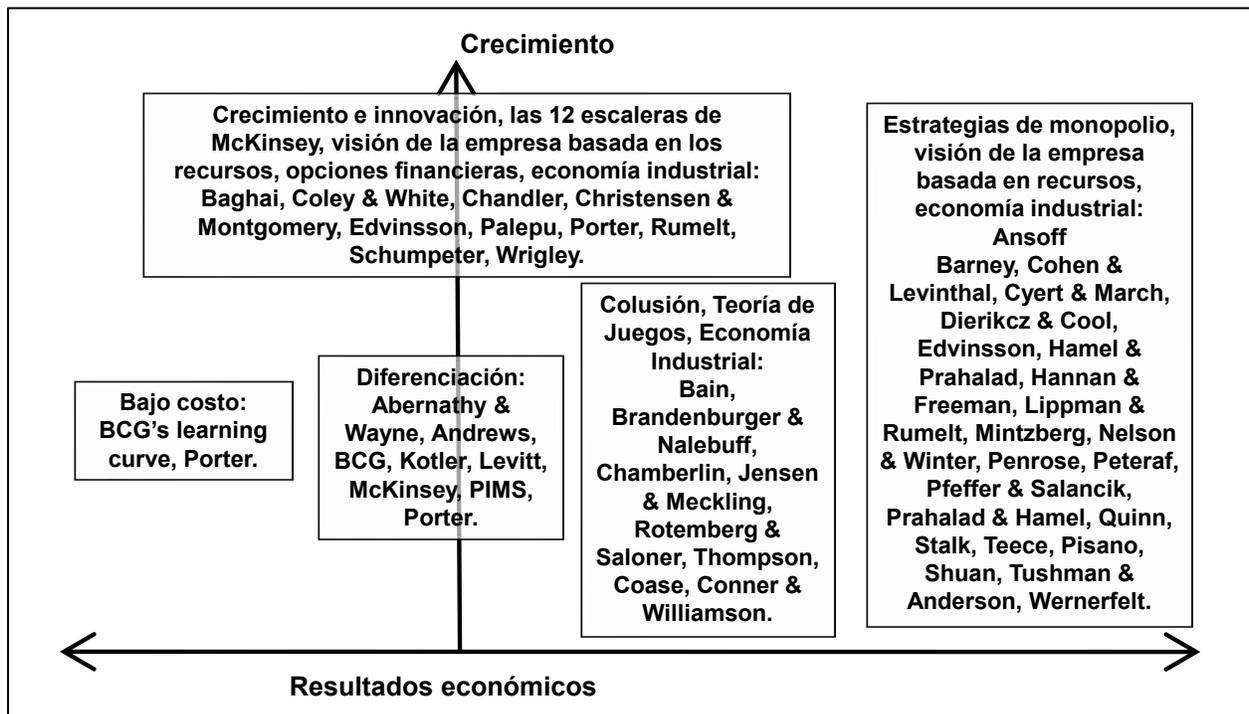


Figura 18 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico enmarcando las teorías de gestión estratégica y los autores

En el lado izquierdo de la Figura 18, las principales teorías y modelos están relacionados con las industrias de productos básicos, los entornos de competencia perfecta, las estrategias de bajo coste y los Beneficios Económicos negativos. Como la mayoría de estas organizaciones operan en industrias tradicionales, los productos se han transformado en commodities después de muchos años, alcanzando niveles similares de eficiencia de costes y la competencia basada en la reducción de costes condujo a un entorno de competencia perfecta, transformando los productos en commodities, precios bajos conduciendo a precios bajos Beneficios Económicos.

En la parte media baja del gráfico, durante los años 60 y 70, las teorías y los modelos prescriben la diferenciación para reducir la competencia y aumentar la rentabilidad. El término "diferenciación" consolida un conjunto de teorías para producir una competencia monopolística. Pero, a finales de los años 70, quedó claro que las acciones estratégicas de la competencia monopolística tenían una eficacia limitada: es costoso aplicar dichas estrategias y, al estar basadas en acciones, es relativamente fácil que los competidores imiten dichas acciones, los márgenes son limitados, lo que lleva a unos Beneficios Económicos cercanos al 0%.

Los dos grupos siguientes, situados a la derecha de la Figura 18, sus teorías y modelos se basan en la Organización Industrial (OI) y en la Teoría de Juegos; se basan en estrategias de no competencia para aumentar los márgenes, basadas en estrategias de oligopolio, colusión o desarrollo de alianzas con los competidores para suavizar la competencia, permitiendo mayores Beneficios Económicos, en torno al 6%.

A la derecha de la Figura 18, las estrategias de monopolio reflejan las teorías y modelos presentados por las organizaciones industriales, que se basan en recursos únicos.

En la dimensión vertical de la Figura 18, las estrategias de innovación fueron introducidas por Schumpeter a través de su enfoque de "Destrucción Creativa". Las acciones estratégicas son costosas y los competidores pueden imitarlas, lo que conduce a la destrucción del valor

económico. El Modelo EVA muestra que las estrategias de innovación tienen éxito a partir de recursos únicos e inimitables que generan simultáneamente crecimiento y poder de mercado.

De este modo, el Modelo EVA permite conectar a los autores, las teorías y los modelos de gestión estratégica con el entorno, con otras estrategias y con los resultados.

Pensamiento crítico y estrategias funcionales

Las páginas anteriores presentan las estrategias generales (estrategias competitivas, de crecimiento y de recursos); las estrategias funcionales (estrategias de operaciones, de recursos humanos, de organización, corporativas y de planificación estratégica) siguen la misma lógica.

Estrategias de operaciones

El Modelo EVA ayuda a vincular las estrategias de operaciones con el entorno, las estrategias y los resultados, una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario que integra y simplifica la gestión estratégica.

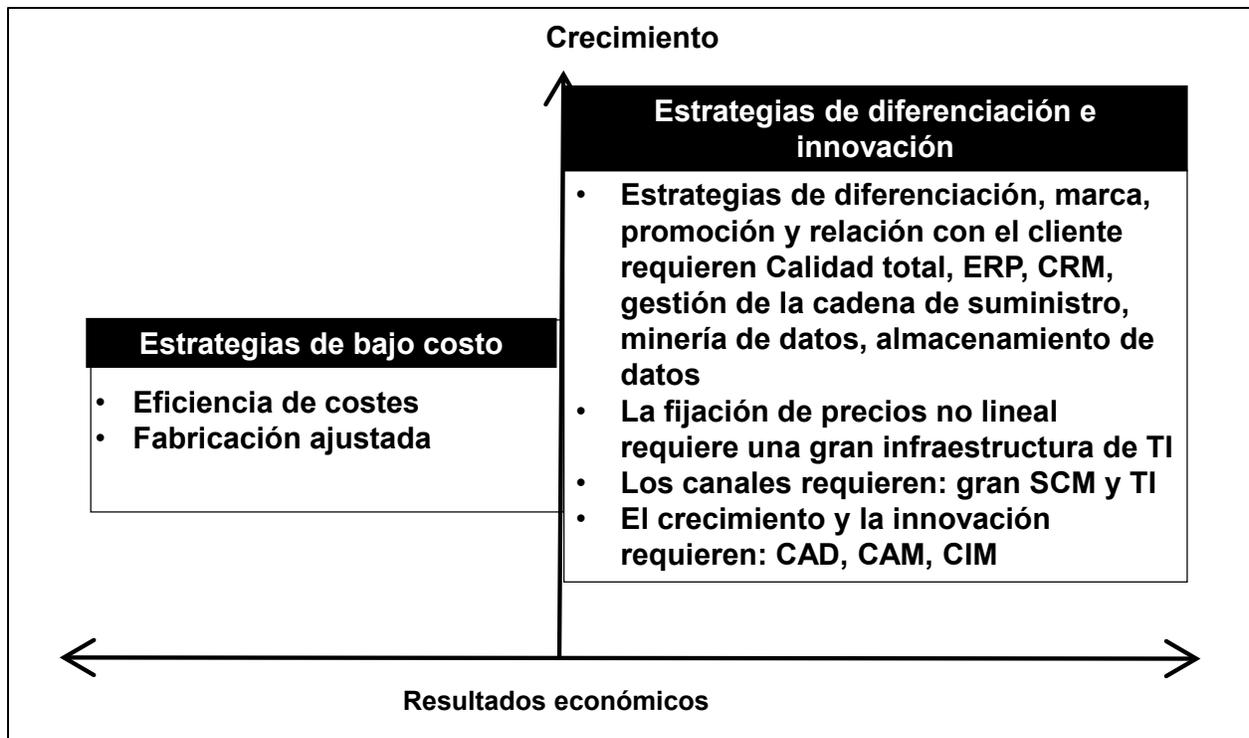


Figura 19 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estrategias de operaciones

A la izquierda de la Figura 19, en el cuadrante de Beneficios Económicos negativos, cuando el bajo coste y la eficiencia son las principales estrategias competitivas, la organización debe centrarse en la eficiencia de costes y la fabricación ajustada como estrategias de operaciones.

A la derecha de la Figura 19, en el cuadrante de Beneficios Económicos positivos, cuando la diferenciación y la innovación son las principales estrategias competitivas, la organización debe estar integrada en el entorno. La organización debe conocer las necesidades de los clientes, lo que hace la competencia y lo que pueden hacer los proveedores de tecnología para tomar decisiones estratégicas. Esto requiere algunas estrategias de operaciones específicas, como la Gestión de la Calidad Total (para orientar los procesos internos al cliente) o recursos de tecnología de la información como la planificación de recursos empresariales (ERP para organizar la información de forma eficiente), la gestión de las relaciones con los clientes (CRM para estar al tanto de las relaciones con los clientes), la gestión de la cadena de suministro (SCM para gestionar el proceso de suministro), la

minería de datos y el almacenamiento (para identificar los problemas empresariales que pueden afectar al cliente).

El Modelo EVA ayuda a conectar las estrategias de operaciones con el entorno, las estrategias y los resultados.

Estrategias organizativas

El Modelo EVA ayuda a analizar las estrategias organizacionales, en función de los entornos, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario y permite integrar y simplificar la gestión estratégica.

La Figura 20 enmarca los modelos de organización propuestos por Gareth Morgan²⁰ en "Images of Organization".

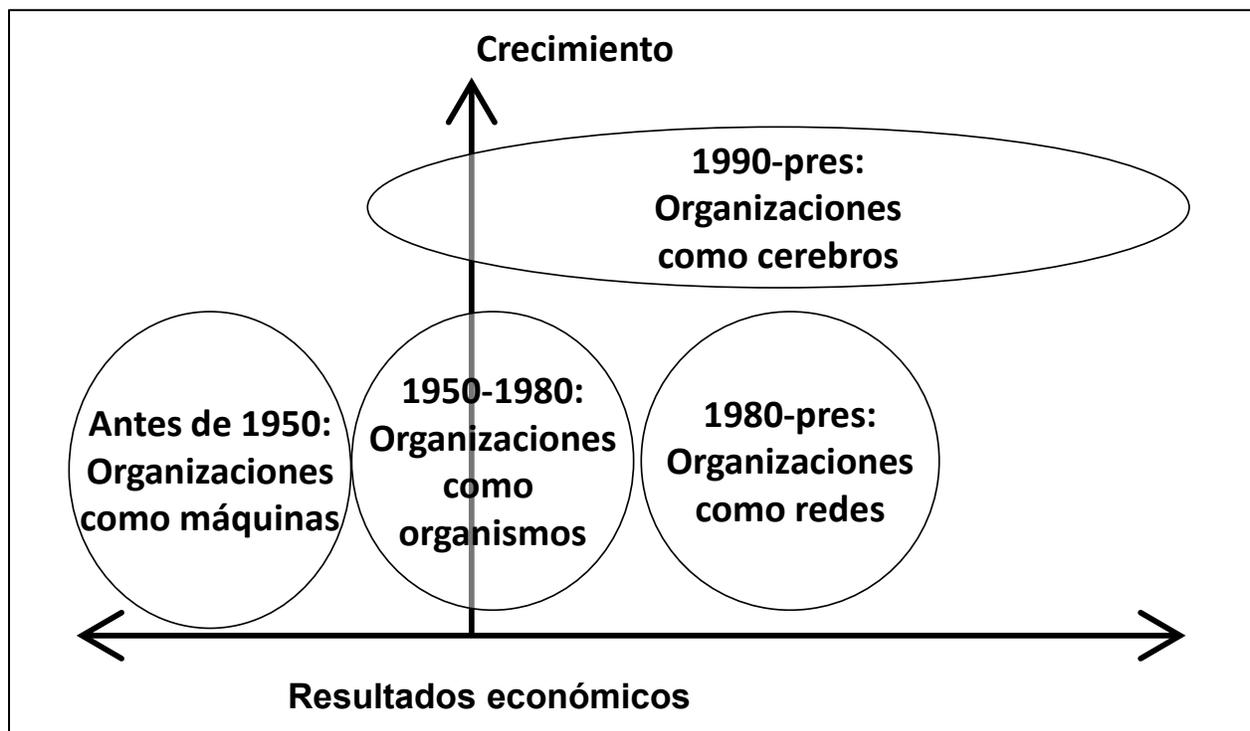


Figura 20 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estrategias organizativas

²⁰ Morgan, Gareth. *Images of Organization*. SAGE Publications. 2006.

A la izquierda de la Figura 20, se indican las organizaciones como máquinas de Morgan en entornos de competencia perfecta, con estrategias de bajo coste y Beneficios Económicos negativos.

Las organizaciones como organismos de Morgan, son adecuadas para las estrategias de competencia monopolística, que requieren una fuerte orientación al mercado y, en consecuencia, la capacidad de la organización de conectarse con el entorno, para poder conocer, ver y sentir lo que sienten los grupos de interés; esto genera diferenciación y, en consecuencia, un mejor Beneficio Económico.

Las organizaciones como redes de Morgan son adecuadas en entornos oligopolistas, donde las organizaciones siguen estrategias colusivas basadas en el conocimiento de las acciones de los competidores y generan Beneficios Económicos positivos.

Las organizaciones como cerebros de Morgan son adecuadas en entornos monopolísticos, con alta innovación y posiblemente alto poder de mercado, lo que lleva a un crecimiento de las ventas y a unos Beneficios Económicos muy positivos.

Las ideas de Morgan ayudan a enmarcar los tipos de estructuras organizativas en el Modelo EVA.

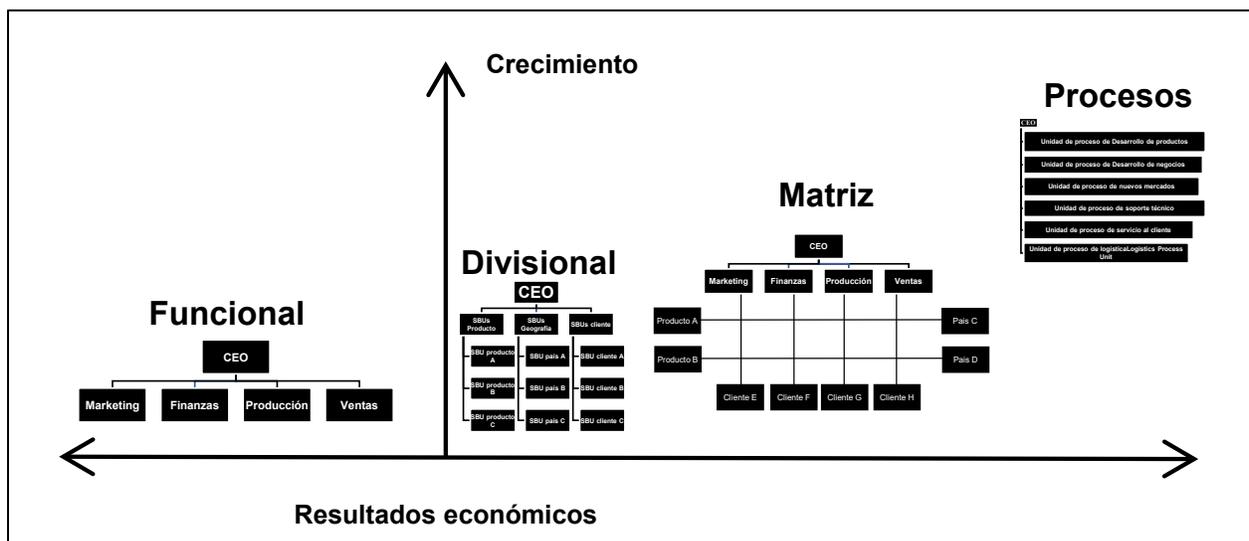


Figura 21 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estrategias de estructura organizativa

Como indica la Figura 21, una estructura funcional puede ser muy orgánica para las pequeñas empresas, ya que los vínculos entre áreas pueden ser fuertes, flexibles y adaptables. Sin embargo, la rigidez y la falta de vínculos entre unidades en las grandes organizaciones hacen que esta estructura sea mecanicista.

El Modelo EVA ayuda a explicar las ventajas de esta organización mecanicista con la evolución de la industria y las estrategias descritas anteriormente. Esta estructura está diseñada para la eficiencia y es deseable para organizaciones que operan en entornos estables y predecibles, como los ferrocarriles, las materias primas y el suministro de agua. Esta estructura funciona bien en entornos perfectamente competitivos que requieren eficiencia, previsibilidad y bajos costes.

Cuando el entorno estratégico es más competitivo, creciente, innovador, dinámico y sofisticado y experimenta cambios frecuentes en los productos, la organización debe ser más proactiva, creativa, flexible, inteligente e innovadora; esto requiere una organización orgánica. Esto requiere estructuras orgánicas, como la divisional, la matricial y la de procesos.

Las estructuras divisionales por cliente, ubicación y producto son organizaciones bastante orgánicas, capaces de escuchar, ver, sentir lo que siente el entorno y reaccionar a sus necesidades.

La estructura matricial coordina unidades dentro de otras partes de la estructura, ya sea funcional, divisional o de procesos. La estructura matricial es aún más orgánica que la organización de tipo divisional y cerebral: adaptable, innovadora, inteligente, flexible, con buena comunicación y creatividad.

La estructura del proceso es un subproducto del concepto de reingeniería de tener varias funciones bajo una persona o equipo. Esto proporciona un grado de flexibilidad mucho mayor. No es de extrañar que se adapte especialmente a las estrategias de innovación (desarrollo de productos, desarrollo de negocios, nuevos mercados) y a las estrategias

competitivas (ganar poder en el mercado a través del servicio al cliente, el soporte técnico y los procesos logísticos).

De este modo, el Modelo EVA ayuda a vincular las estrategias de la organización con el entorno, las estrategias y los resultados.

Estrategias corporativas

El Modelo EVA ayuda a analizar las estrategias corporativas, en función de los entornos, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, e integra y simplifica la gestión estratégica.

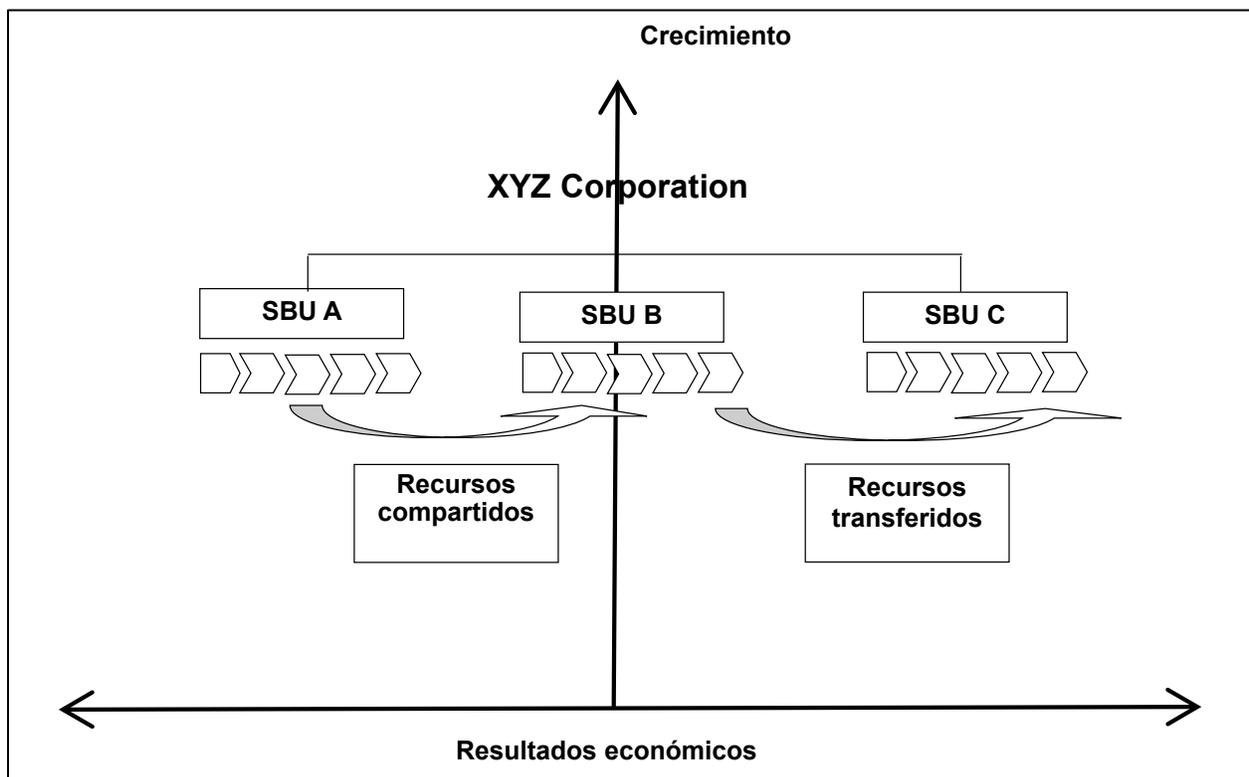


Figura 22 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estrategias corporativas

Según la investigación seminal de Michael Porter²¹, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", los beneficios de tener corporaciones con varias unidades estratégicas de negocio (SBU en el gráfico) deben basarse en el impacto de los recursos, alineando la estrategia corporativa con las estrategias de recursos.

Según Porter, una estrategia corporativa puede generar sinergias compartiendo o transfiriendo recursos entre unidades de negocio.

El Modelo EVA ayuda a enmarcar este análisis al considerar el impacto de estas sinergias en los Beneficios Económicos y el crecimiento, considerando cómo los recursos compartidos o transferidos pueden potenciar las estrategias competitivas y de innovación de la organización.

Planificación estratégica

El Modelo EVA ayuda a analizar los tipos de planificación estratégica, que también dependen del entorno, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, integra y simplifica la gestión estratégica.

²¹ Porter, Michael E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. 1987 <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>

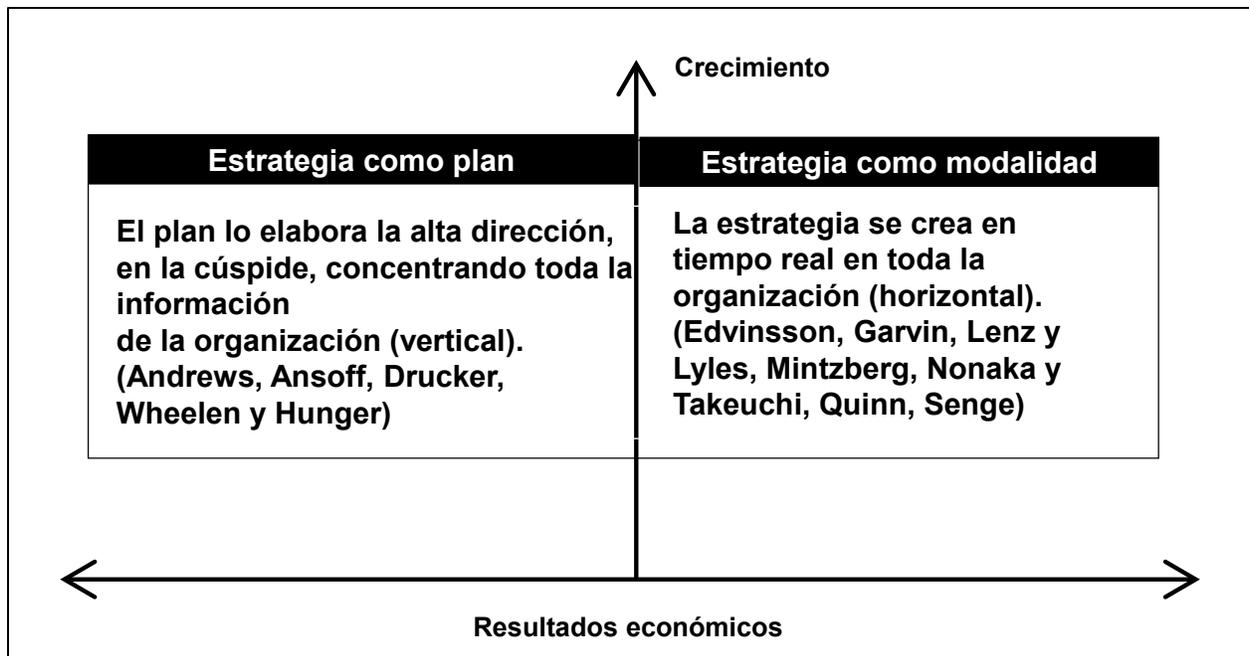


Figura 23 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en la planificación estratégica

A la izquierda de la Figura 23, la estrategia forma parte de un plan desarrollado en la cúpula de la organización. Esto es típico en las industrias maduras que operan en entornos estables y predecibles donde es difícil diferenciarse e innovar. Sus Beneficios Económicos son bajos porque los productos se convierten en productos básicos y, debido a la intensa competencia, las organizaciones tienden a ser muy similares.

A la derecha de la Figura 23, la estrategia se concibe como un patrón. Esto es típico en entornos en los que las empresas requieren una gran diferenciación e innovación, la flexibilidad y la agilidad son cruciales, y el Capital Intelectual es vital. En entornos de rápida evolución, las variables estratégicas cambian constantemente, y el conocimiento y las relaciones se convierten en recursos críticos necesarios para garantizar el éxito y la supervivencia de una empresa. La planificación estratégica como patrón se refiere a la necesidad de utilizar todo el conocimiento, la experiencia y las relaciones disponibles en toda la organización, generados espontáneamente por los empleados que interactúan con los clientes, los proveedores, los productos y los fabricantes, como una organización orgánica y cerebral.

El Modelo EVA ayuda a vincular la planificación estratégica con el entorno, las estrategias y los resultados.

Estrategias internacionales

El Modelo EVA ayuda a conectar las estrategias y las organizaciones internacionales con el entorno, las estrategias y los resultados, una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario que integra y simplifica la gestión estratégica.

La Figura 24 muestra cómo el Modelo EVA ayuda a analizar las estrategias internacionales:

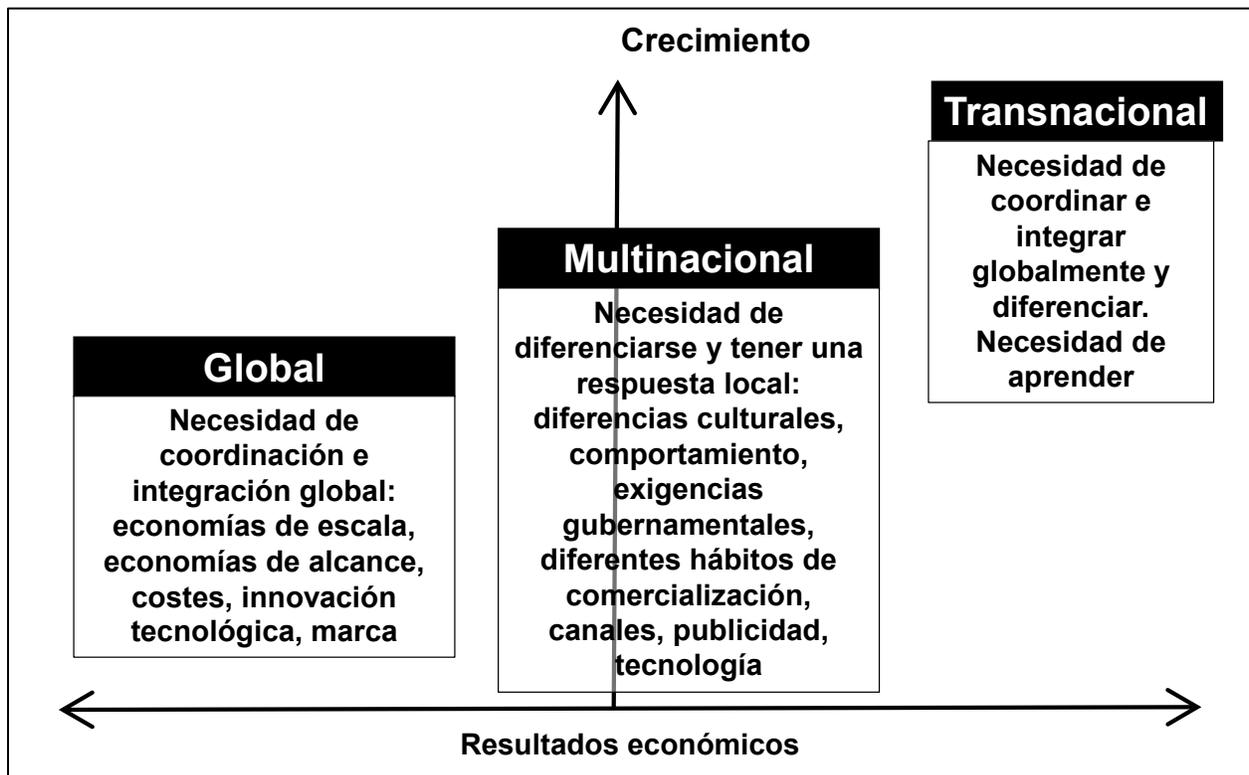


Figura 24 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estrategias internacionales

La Figura 25 muestra cómo el Modelo EVA ayuda a analizar las organizaciones internacionales:

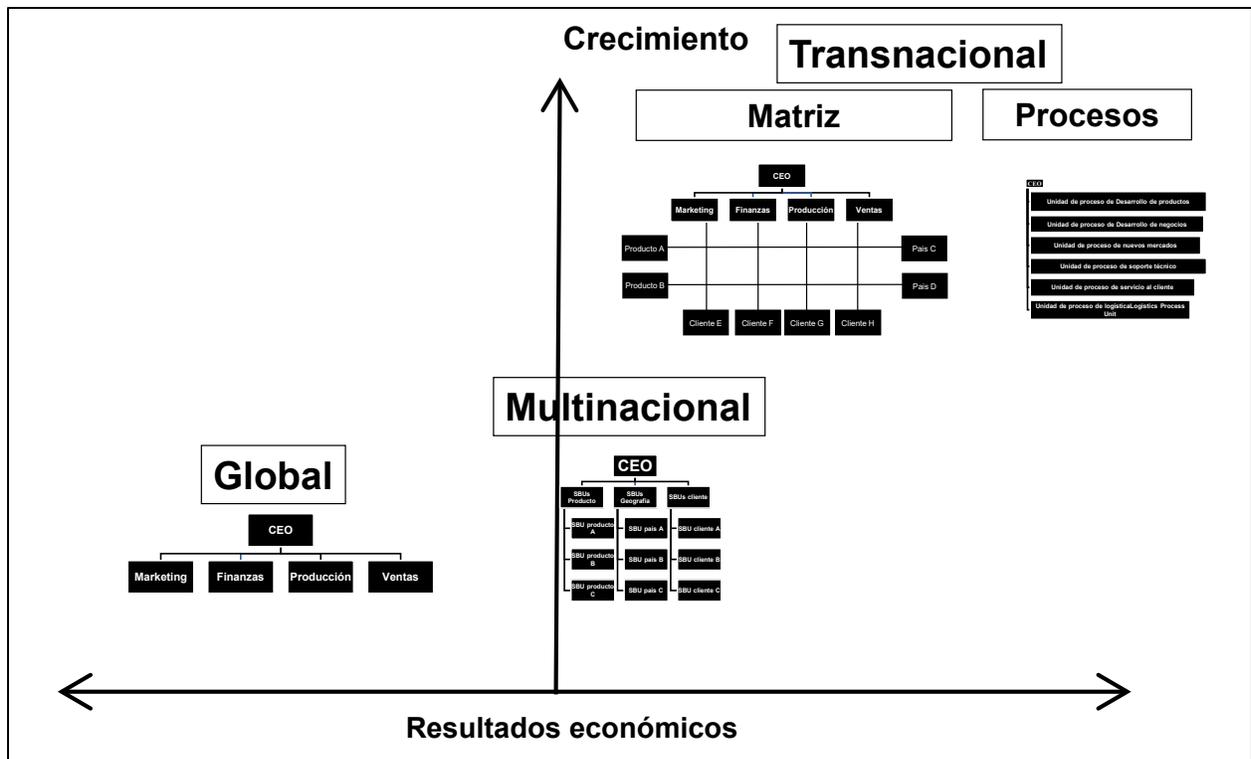


Figura 25 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estructuras organizativas internacionales

La Figura 26 muestra cómo el Modelo EVA ayuda a analizar las estrategias internacionales de recursos humanos:

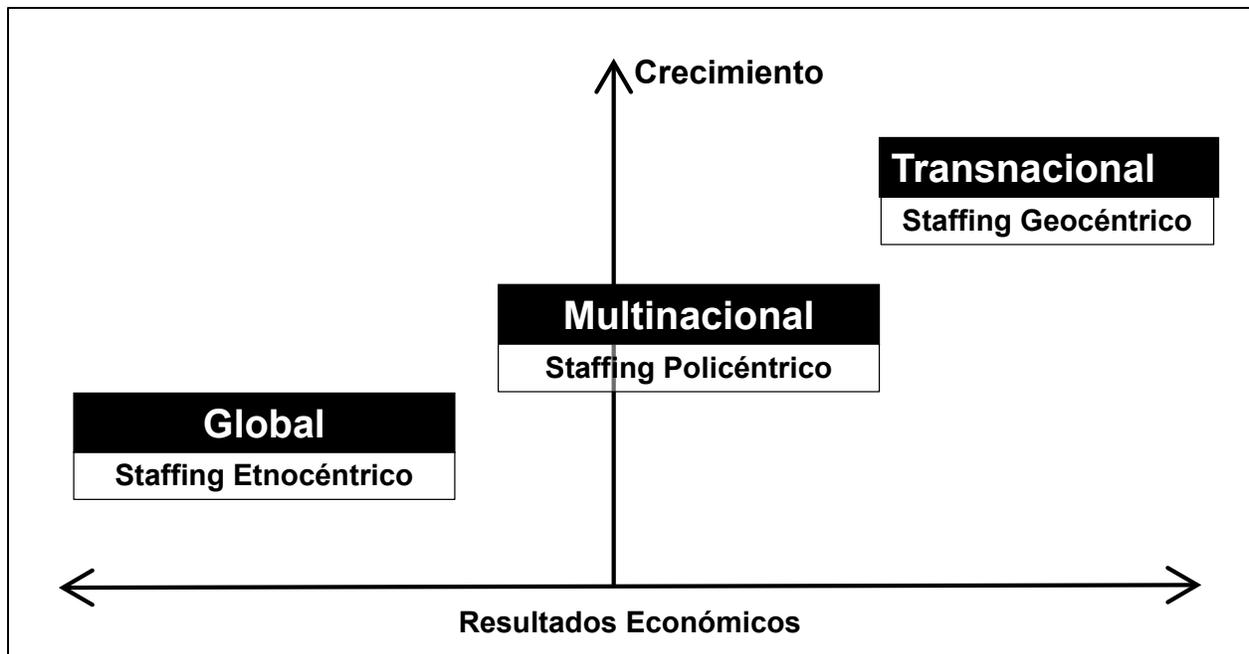


Figura 26 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estrategias de recursos humanos internacionales

Las Figuras 24, 25 y 26 enmarcan el modelo de gestión transnacional de Bartlett, Ghoshal y Beamish.

A la izquierda de las Figuras 24, 25 y 26, las organizaciones globales necesitan tener una importante centralización y coordinación de actividades para lograr economías de escala, mantener la eficiencia global, centralizar funciones, estandarizar productos y reducir los costes de transporte y comunicación. Esta coordinación se consigue mediante una estructura organizativa global basada en una estructura de división de productos. De este modo, las funciones relacionadas con los productos, como el desarrollo de productos, la investigación y el desarrollo, y la fabricación, permanecen centralizadas en un solo lugar.

Las organizaciones multinacionales operan en sectores que requieren una fuerte presencia en cada país para adaptar las estrategias y los productos a las diferencias culturales y sociales, los canales de distribución, las prácticas empresariales y los entornos políticos. Por ejemplo, en sectores como la confección, la alimentación y la cosmética, los distintos

países tienen gustos diferentes y, por tanto, la oferta de productos debe adaptarse a estas realidades.

Las organizaciones transnacionales son un híbrido de organizaciones globales y multinacionales. Necesitan coordinar su estrategia y sus operaciones a nivel mundial, y tienen que adaptar sus estrategias a los países en los que operan

El Modelo EVA ayuda a visualizar las organizaciones globales como mecánicas con menores Beneficios Económicos, las organizaciones multinacionales como orgánicas con mayores Beneficios Económicos, y las organizaciones transnacionales como cerebros con los mayores Beneficios Económicos.

El Modelo EVA ayuda a vincular las estrategias y organizaciones internacionales con el entorno, las estrategias y los resultados.

Ejemplo ilustrativo. Estrategias funcionales de Starbucks

El gráfico 27 presenta mi opinión sobre las proyecciones financieras y las estrategias funcionales de Starbucks.

Según ellos, la estrategia de recursos humanos de Starbucks necesita una organización orgánica que sea capaz de ser sensibles a lo que sienten sus clientes y una organización cerebral que pueda crear conocimiento.

Estrategias funcionales

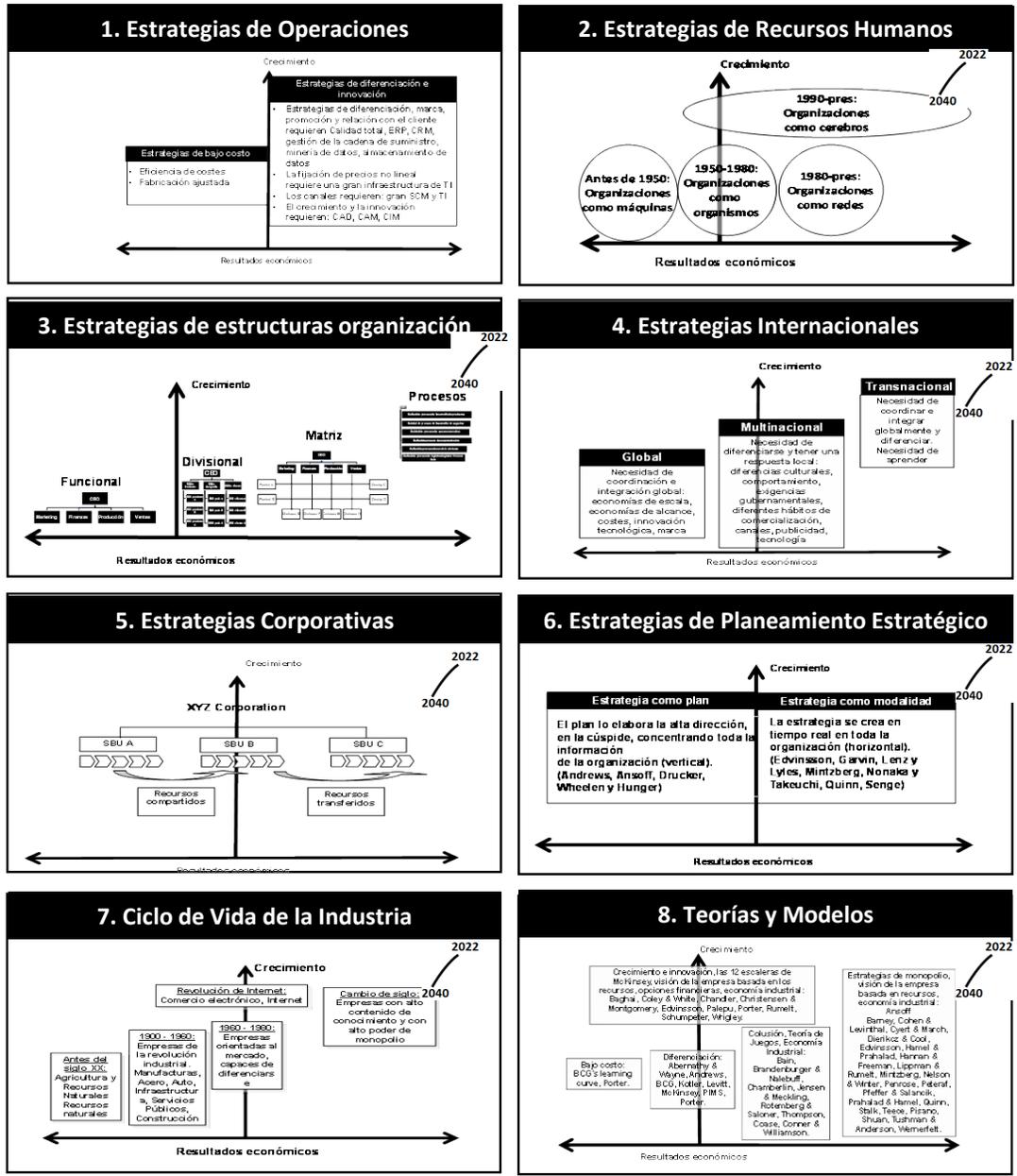


Figura 27 Estrategias funcionales de Starbucks

Su planificación estratégica refleja la necesidad de una planificación que surja de toda la organización, aprovechando los conocimientos y las relaciones de todos los empleados.

Su estrategia organizativa refleja la necesidad de incorporar organizaciones de tipo matricial y de procesos, integrando todas las áreas de la empresa, los proveedores y los canales, potenciando procesos clave como la atención al cliente y la innovación.

Su estrategia de operaciones refleja la necesidad de apoyar las estrategias de diferenciación, marca, promoción y relación con el cliente, que requieren calidad total, ERP, CRM, gestión de la cadena de suministro, minería de datos y almacenamiento de datos.

Pensamiento crítico y otros modelos de gestión estratégica

En general los modelos de gestión estratégica rara vez vinculan sus recomendaciones al entorno, a todas las estrategias globales y a las funciones, y a los resultados.

Enmarcarlos en el Modelo EVA permite vincularlos con el entorno, las estrategias y los resultados, una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario que los integra y simplifica.

El FODA y el PESTLE

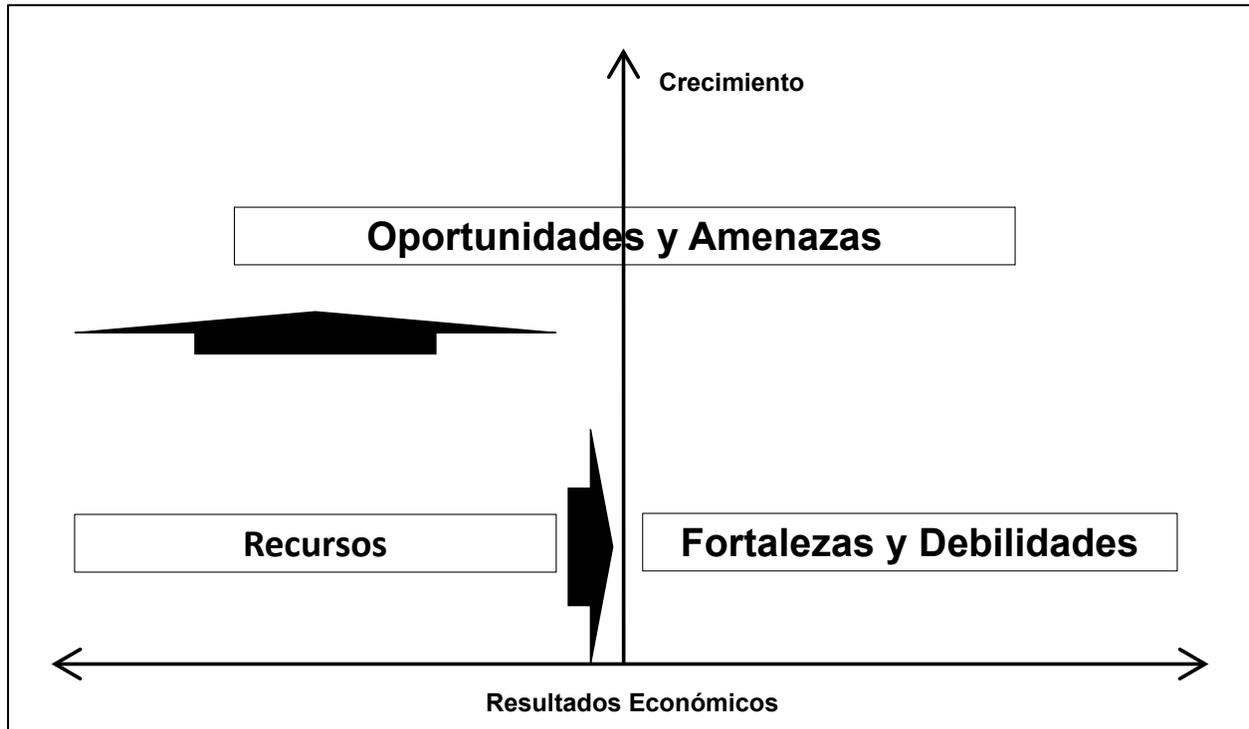


Figura 28 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en las estrategias de contratación internacional

Las "Fortalezas y Debilidades" del FODA ayudan a analizar la competitividad de la organización, y lo fuerte que es en comparación con sus competidores. La competitividad ayuda a las organizaciones a ser rentables basándose en sus recursos únicos. Los puntos fuertes y débiles pueden analizarse comparando las cadenas de valor de todos los competidores para evaluar cómo satisfacen las expectativas de los clientes: su competitividad. Estas comparaciones generan gráficos de posicionamiento, muy utilizados en marketing para evaluar cómo perciben los clientes los atributos de las empresas, qué precios pueden cobrar y, en consecuencia, sus Beneficios Económicos como indicador de competitividad. Los recursos únicos son la columna vertebral de las cadenas de valor, el éxito de las estrategias de posicionamiento y, en consecuencia, sus Beneficios Económicos.

Las "Oportunidades y Amenazas" ayudan a analizar el potencial de crecimiento. Las oportunidades o amenazas se basan en cómo los recursos de la empresa ayudan a crecer y cómo ayudan a transformar los factores externos como la economía, la política, la situación financiera, la tecnología, la demanda y la competencia en algo valioso para la empresa.

El modelo PESTLE, P (Político), E (Económico), S (Social), T (Tecnológico), L (Legal) y E (Entorno Medioambiental) es de alguna manera parte de las "Oportunidades y Amenazas". El PESTLE ayuda a analizar los actores y factores que surgen del entorno externo, lo que lleva a identificar las oportunidades o amenazas de la empresa y, en función de ello, concluir si puede crecer.

La introducción del Modelo EVA ayuda a visualizar que tanto el FODA como el PESTLE se basan en los recursos y ayudan a definir las estrategias de competitividad e innovación. Esto acaba con la crítica mencionada anteriormente de que la mayoría de los profesionales escriben análisis FODA y PESTLE inútiles que se convierten en una acumulación de información, carente de conclusiones, desconectada de las estrategias de una organización. El FODA está relacionado con la creación de valor económico, los entornos, las estrategias y los resultados.

Estrategias del Océano Azul

Las estrategias del Océano Azul consideran que una empresa necesita innovar para alejarse de la competencia para tener un éxito constante. De este modo, aborda tanto las estrategias competitivas como las de innovación. Una estrategia de Océano Azul sólo tiene sentido si la organización cuenta con los recursos necesarios para innovar constantemente y utilizar ese poder innovador como herramienta competitiva.

La matriz de la cartera BCG

El Boston Consulting Group propuso una matriz de cartera para definir las estrategias de diversificación.

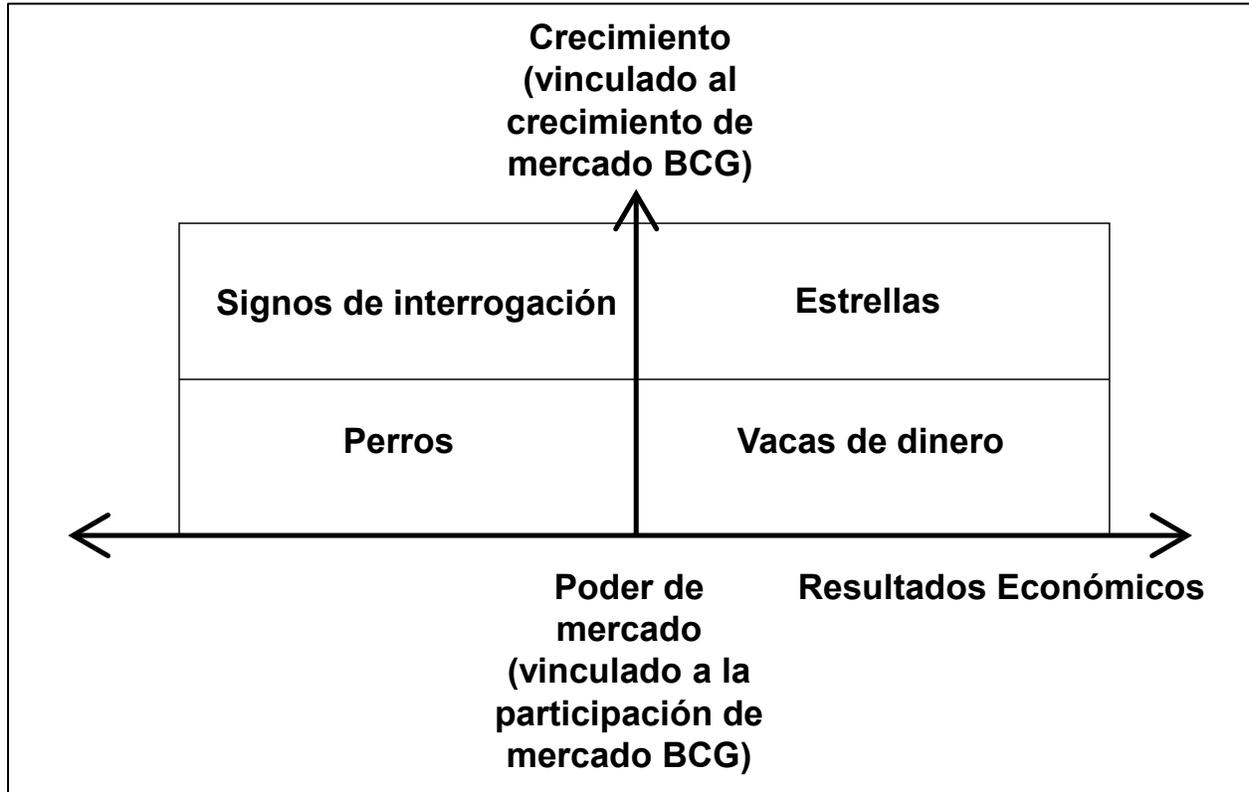


Figura 29 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en la matriz de la cartera BCG

Enmarcarlo en el Modelo EVA nos permite visualizar otras dimensiones.

Observando la dimensión horizontal del gráfico, la cuota de mercado de la matriz BCG es un componente del poder de mercado.

Si se observa la dimensión vertical del gráfico, el crecimiento del mercado proporciona información sobre el atractivo del mercado. Sin embargo, no dice mucho sobre la posición competitiva de la empresa o el crecimiento, que son los factores fundamentales a tener en cuenta.

Apoyándose en el Modelo EVA, la matriz BCG propone estrategias de inversión, tenencia y desinversión, que pueden conectarse con estrategias competitivas, de innovación, de

recursos, organizativas y funcionales. El Modelo EVA va más allá y vincula estas estrategias a la creación de valor económico.

La matriz de la cartera de GE/McKinsey

Para definir una estrategia de diversificación, la matriz de cartera de GE/McKinsey analiza dos dimensiones: el atractivo del sector y la posición competitiva.

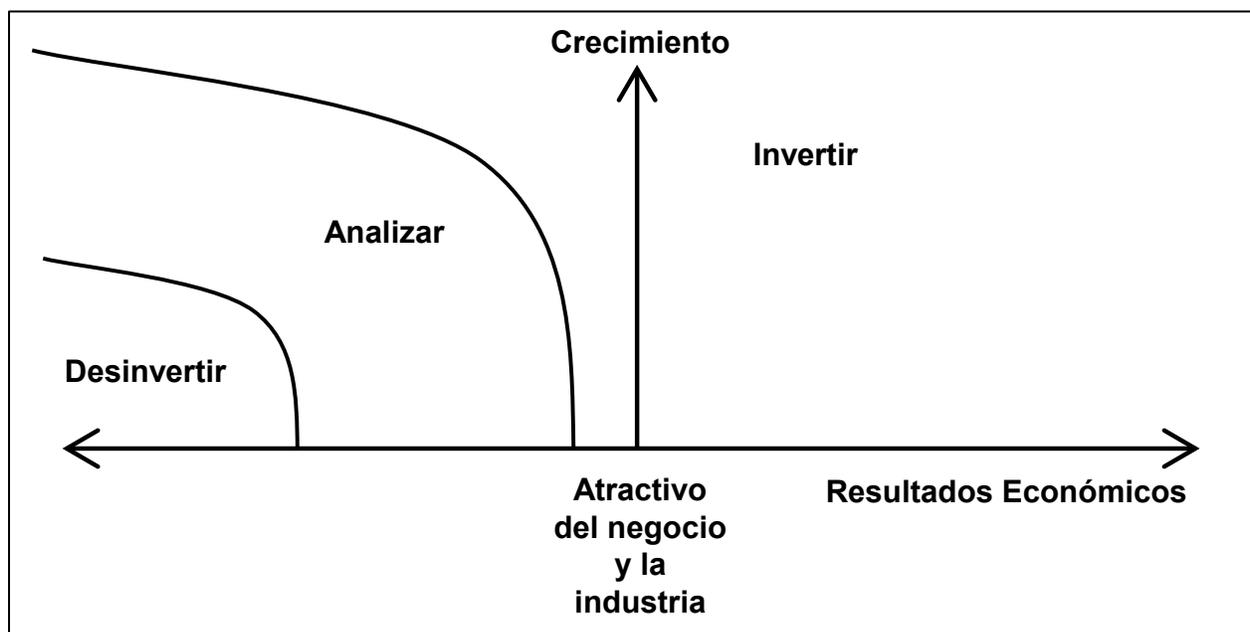


Figura 30 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en la matriz GE/McKinsey

Los factores que ayudan a definir el atractivo de la industria (tamaño del mercado, crecimiento del mercado, margen de beneficios, intensidad competitiva, requisitos tecnológicos, vulnerabilidad a la inflación, requisitos energéticos, impacto medioambiental y entornos sociopolíticos-legales), y los factores que ayudan a analizar la posición competitiva (cuota de mercado, crecimiento de la cuota, calidad del producto, reputación de la marca red de distribución, eficacia promocional, capacidad productiva, eficiencia productiva, costes unitarios, suministros de materiales, rendimiento de la I+D y personal

directivo), aunque son válidos, no abordan adecuadamente el principal motor de la rentabilidad, el poder de mercado, el principal motor de crecimiento, la innovación, y el papel central de los recursos únicos como motores de la competitividad y la innovación. El Modelo EVA proporciona un marco para analizar estos factores; va más allá de las recomendaciones como invertir-desinvertir al vincular todas las estrategias a la creación de valor económico.

La tipología de Miles y Snow

Miles y Snow analizaron diferentes estrategias y organizaciones y estandarizaron sus conclusiones en cuatro tipos:

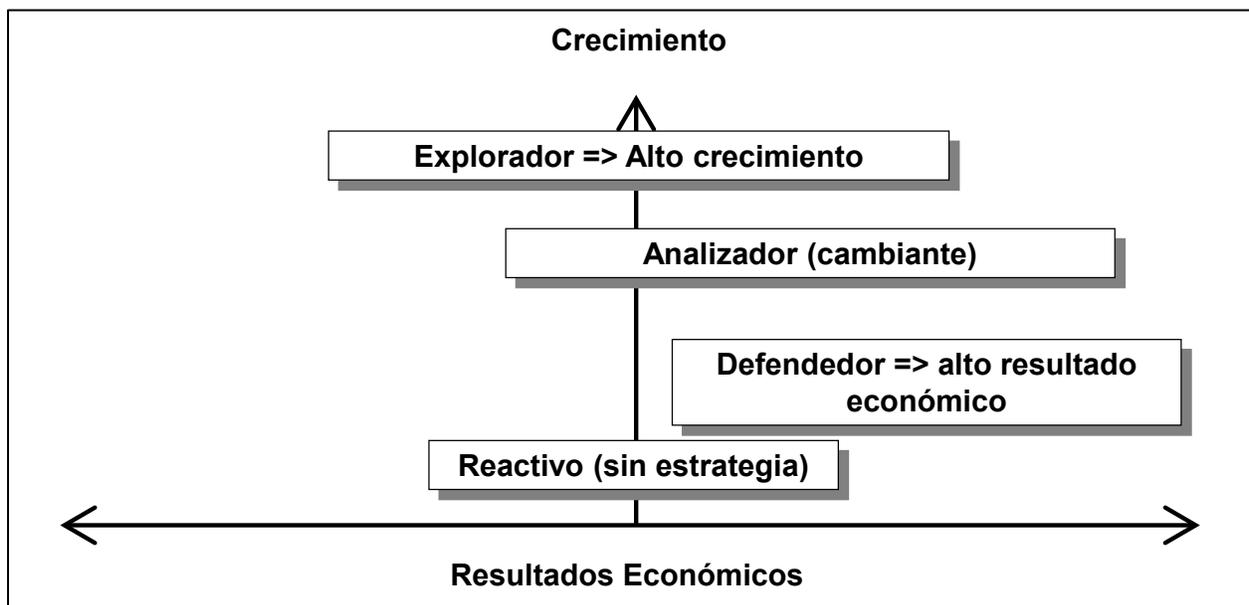


Figura 31 El Modelo EVA promueve pensamiento crítico en la tipología de Miles y Snow

El defensor crea un nicho para sobrevivir a los ataques; esta estrategia equivale a la estrategia monopolista, que conduce a altos Beneficios Económicos. El explorador se orienta hacia la innovación y la diversificación, tratando de identificar y explotar nuevos

productos y oportunidades de mercado; esto equivale a las estrategias de innovación, que conducen a un alto crecimiento. El analizador opera en un punto intermedio entre el defensor y el prospector. El reactivo se ajusta al entorno sin ninguna estrategia.

El Modelo EVA permite vincular las cuatro tipologías de Miles y Snow a la creación de valor económico, las estrategias competitivas, las estrategias de innovación, las estrategias organizativas y las estrategias funcionales.

Pensamiento crítico en la gestión estratégica de organizaciones no empresariales

El Modelo EVA permite aplicar la disciplina de gestión estratégica en organizaciones gubernamentales, fuerzas armadas, organizaciones sin ánimo de lucro, iglesias y otras, facilitando el pensamiento crítico e interdisciplinario.

La gestión estratégica se orienta generalmente a organizaciones empresariales. El uso del Modelo EVA ayuda a conectar el entorno, las estrategias y los resultados. El EVA mide el Capital Intelectual, el conocimiento, las relaciones y los procesos. El Capital Intelectual permite aplicar las teorías y modelos de gestión estratégica a organizaciones no empresariales.

Los gobiernos dependen del capital político, las fuerzas armadas del capital militar, las organizaciones sin ánimo de lucro del capital social y moral, y las iglesias del capital espiritual o religioso.

El capital político de una agencia gubernamental es el apoyo político que recibe de la población, su buena imagen y su capacidad para satisfacer a los votantes y contribuyentes. Este capital político permite a cada agencia gubernamental recibir parte del presupuesto federal, lo que repercute en la rentabilidad y el crecimiento. Su capital político depende de cómo la agencia satisface a los ciudadanos mejor que la competencia: otro partido político, usos alternativos del dinero de los contribuyentes, como unas vacaciones o un coche nuevo.

III. UNA CULTURA DE LIDERAZGO PROPORCIONA RECURSOS QUE PROMUEVEN EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL BIENESTAR SOCIAL

Introducción

El propósito de este capítulo es discutir los beneficios de la toma de decisiones basada en una cultura de liderazgo para promover el éxito organizacional y el bienestar social.

Una cultura de liderazgo proporciona recursos que enriquecen el Capital Intelectual, promueven el éxito organizacional y el bienestar social, y recomiendan el tránsito del pensamiento crítico al discernimiento, ayudando a resolver dilemas estratégicos, éticos y sociales.

La Figura 32 presenta la hoja de ruta de este capítulo.

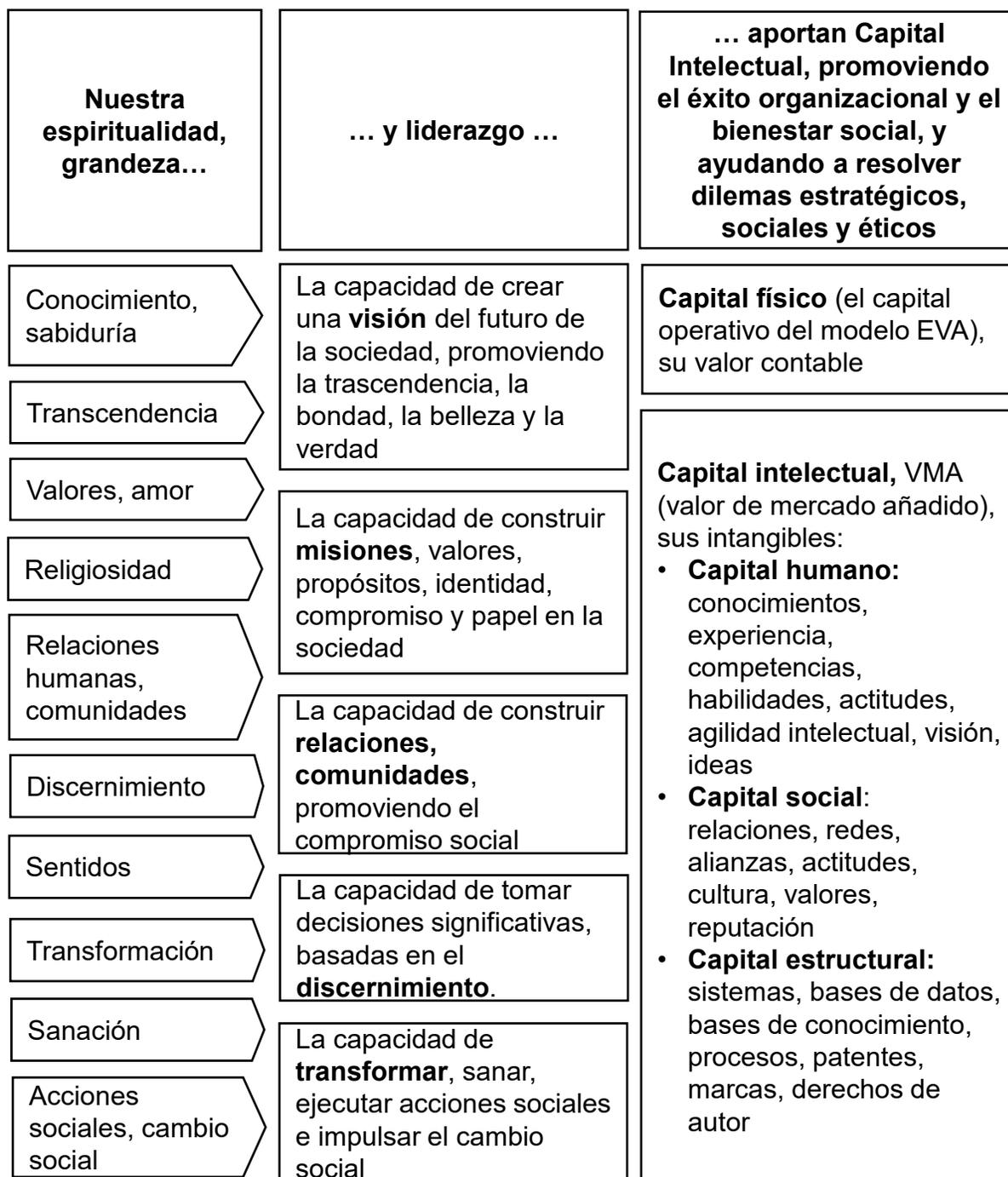


Figura 32 Una cultura de liderazgo transforma la toma de decisiones

La Figura 32 refleja cómo una cultura de liderazgo proporciona recursos que promueven el Capital Intelectual, el VMA, compuesto por capital humano, capital social y capital

estructural, que promueven el éxito organizativo y el bienestar social. Un mayor Capital Intelectual eleva el valor de mercado de una empresa.

Los líderes proporcionan discernimiento, enriqueciendo el pensamiento crítico. El discernimiento genera mejores resultados para la comunidad que el pensamiento crítico.

El Capital Intelectual promueve el éxito de una organización

Como se ha dicho en los capítulos anteriores, el valor de mercado de la organización es igual al capital invertido inicialmente, su capital físico, más el valor presente de los resultados futuros, el VMA, Valor de Mercado Agregado: su Capital Intelectual.

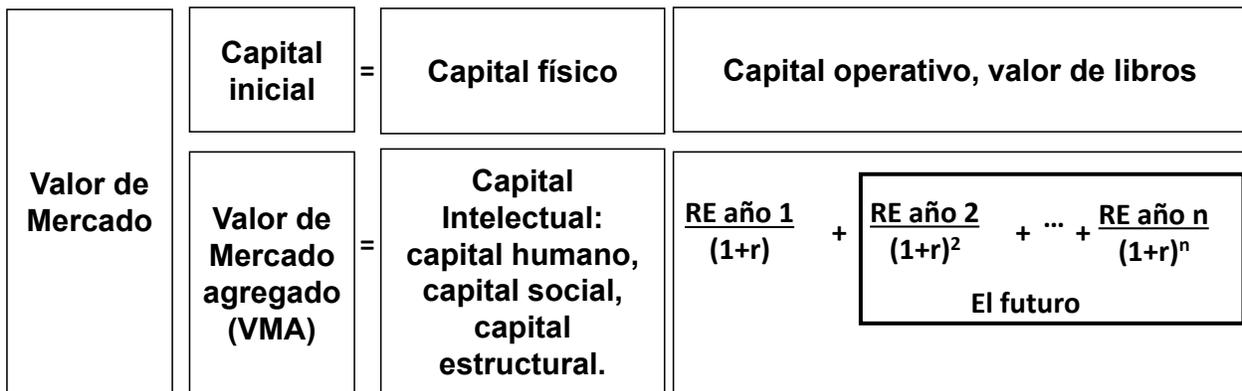


Figura 33 El valor de mercado de una organización evaluado por el Modelo EVA

Leif Edvinsson presenta el Capital Intelectual, el puente entre el Modelo EVA y la gestión estratégica:

Valor de mercado de la firma	Capital Físico	Capital invertido inicial	Capital Operativo, Valor de libros
	Capital intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano: conocimientos, experiencia, visión, misión, valores, ideas, habilidades. • Capital social: relaciones, redes, alianzas, reputación. • Capital estructural: sistemas, bases de datos, bases de conocimiento, cultura, procesos, patentes, marcas, derechos de autor, secretos comerciales. 	VMA (Valor de Mercado Agregado)	$\frac{RE \text{ año } 1}{(1+r)} + \frac{RE \text{ año } 2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{RE \text{ año } n}{(1+r)^n}$ $=$ $\frac{(\text{Resultado Económico}_{T+1} / WACC) + \text{NOPLAT}_{T+1} * (g/ROIC) * (ROIC - WACC)}{[WACC * (WACC - g)]}$

Figura 34 El Valor de Mercado Agregado (VMA) mide el Capital Intelectual

El Capital Intelectual apoya las estrategias competitivas. Las organizaciones tienen éxito cuando pueden producir valor y generar clientes, empleados y accionistas satisfechos, con relaciones sólidas, lo que se traduce en mayores ventas y márgenes.

El Capital Intelectual apoya las estrategias de innovación, la innovación de productos, la innovación de la cadena de valor, la diversificación, la expansión internacional, las adquisiciones y las alianzas.

Los recursos son vitales para predecir si las estrategias competitivas y de innovación de una empresa tendrán éxito.

Los componentes del Capital Intelectual, IQ, EQ y SQ, encarnan una cultura que proporciona significado, confianza, creatividad, colaboración

Según Edvinsson, los beneficios de estos tres capitales que interactúan entre sí son muy superiores a los de la organización del aprendizaje de Senge, ya que en esta interacción participan otros factores: la inteligencia racional (IQ), la inteligencia emocional (EQ) y la inteligencia espiritual (SQ).

Estas tres piezas de inteligencia generan varios mecanismos muy beneficiosos:

El test de IQ tradicional mide la inteligencia racional: las habilidades que utilizamos para resolver problemas lógicos o estratégicos. Durante mucho tiempo, las puntuaciones del IQ se consideraron la mejor medida del potencial de éxito de una persona. para el éxito.

Pero a principios de los años 90 Daniel Goleman señaló que el éxito también depende de la inteligencia emocional - EQ - el pensamiento que nos da empatía, compasión y la capacidad de responder adecuadamente al dolor o al placer.

Más recientemente, Tony Buzan, Danah Zohar e Ian Mitchell han afirmado que existe otra dimensión importante de la inteligencia: la inteligencia espiritual, o SQ (cociente de sinapsis). De hecho, afirman que la inteligencia espiritual es la base necesaria para el IQ y el EQ.

“El IQ es nuestra inteligencia racional, lógica y lineal”, explica Zohar. “Es la inteligencia con la que resolvemos los problemas y con la que manipulamos y controlamos nuestro entorno. La inteligencia emocional es la inteligencia con la que identificamos la situación en la que nos encontramos y nos comportamos adecuadamente. La inteligencia emocional es una inteligencia adaptativa. Tanto el IQ como la inteligencia emocional funcionan dentro de un paradigma, dentro de la caja, dentro de lo dado. Los utilizamos para jugar a un "juego finito".

La inteligencia espiritual, nuestra necesidad y acceso a un significado, propósito y valores profundos, es nuestra inteligencia transformadora. La inteligencia espiritual nos hace plantear preguntas fundamentales, agita el barco y mueve los límites. La inteligencia espiritual nos permite comprender las situaciones en profundidad, inventar nuevas categorías de comprensión y ser creativos. Con la inteligencia espiritual jugamos un "juego infinito".²²

Como reflexiona Edvinsson, la dinámica entre IQ, EQ y SQ encarna una cultura que aporta significado, confianza, creatividad y colaboración:

²² Edvinsson, Leif. Corporate Longitude. *Lo que hay que saber para navegar por la economía del conocimiento*. Financial Times - Prentice Hall. 2002. p. 195.

Donde la cultura y la necesidad de nuevas perspectivas se unen es en la creciente aceptación de que la innovación es una cuestión de compartir perspectivas. Las organizaciones y los individuos deben estar abiertos a compartir y trabajar dentro de culturas orientadas a la confianza y el intercambio.²³

Edvinsson concluye que dicha cultura genera un nuevo estilo de liderazgo, ya no de una persona, sino de toda la organización, lo que genera una nueva concepción del liderazgo:

- Potenciar el lado humano; como organización de voluntarios, cada empleado es como un inversor, una parte interesada en la organización.
- Empuje a todos más allá de su zona de confort, asuma riesgos y sea vulnerable.
- Acepte la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad.
- Crear una valiosa red de intangibles.
- Encontrar y atraer el talento.
- Dar forma al entorno.
- Poder crear una historia para compartir. ²⁴

El controvertido impacto social de la creación de valor económico y el pensamiento crítico en la gestión estratégica

La métrica EVA revela que no basta con hacer las cosas bien. La creación de valor económico requiere hacerlo mejor que los demás; cada agente económico debe disponer de

²³ Ibid. p. 168.

²⁴Ibid.

mejores recursos que otros agentes promoviendo una competencia para tener éxito y sobrevivir. Esto genera Darwinismo Social, la supervivencia del más fuerte.

La creación de valor económico puede tener efectos sociales positivos: 1. Las estrategias competitivas llevan a las organizaciones a buscar la mejora continua, la eficiencia, la productividad, la mejor calidad y los precios más bajos. 2. Las estrategias de innovación promueven el crecimiento, la riqueza, los nuevos productos y servicios, la mejora de la salud, la calidad de vida y la educación. 3. Las estrategias de recursos llevan a las organizaciones a desarrollar mejores recursos humanos, sociales, tecnológicos, económicos y financieros.

Sin embargo, la creación de valor económico puede tener costes sociales: 1. Las estrategias competitivas pueden fomentar abusos de poder en el mercado, Darwinismo Social. 2. Las estrategias de innovación pueden generar innovación depredadora y especulación financiera. 3. Las estrategias de recursos pueden llevar a las organizaciones a abusar y agotar los recursos humanos y naturales.

Aproximadamente el 50% de las organizaciones destruyen valor económico porque su rentabilidad está por debajo de la media, por lo que pueden tener dificultades para sobrevivir. Esta realidad presiona a las organizaciones que destruyen valor económico y a las que se esfuerzan por seguir creando valor económico: todas ellas toman decisiones para asegurar su éxito o supervivencia, que pueden ser o no beneficiosas para la sociedad.

Además, los costes sociales pueden generar reacciones sociales adversas: 1. Radicalización: los sectores vulnerables pueden preferir apoyarse en el Estado, promoviendo populismo y revoluciones. 2. Abandono de las instituciones: algunas personas y organizaciones pueden recurrir al parasitismo, la corrupción, la delincuencia y la violencia.

Esto es crucial en nuestro camino porque inicia un ejercicio de discernimiento, evidenciando el controvertido impacto social de la toma de decisiones moderna basada en la creación de valor económico.

Una cultura de liderazgo promueve discernimiento para resolver los efectos sociales controvertidos de la creación de valor económico y el pensamiento crítico en la gestión estratégica

Una cultura de liderazgo promueve la toma de decisiones basada en discernimiento, que es superior al pensamiento crítico:

- El pensamiento crítico es un ejercicio intelectual en el que analizamos la información utilizando nuestra razón.
- El discernimiento implica nuestro liderazgo: nuestra conciencia, el conocimiento personal y comunitario, nuestra capacidad de apreciar y crear trascendencia (bondad, belleza, verdad), valores, religiosidad, relaciones, sentido de la vida, el poder de transformar, sanar y promover la acción social.
- El discernimiento implica cuestionar los valores de la persona que proporciona la información, el valor de las fuentes de información, su legitimidad, fiabilidad y confianza.
- El discernimiento enfrenta nuestras decisiones a otros, a personas sabias, a escrituras respetadas, a personas con autoridad moral y a modelos de conducta.
- El discernimiento implica nuestras mociones del alma, la consolación frente a la desolación, los estados emocionales positivos y negativos del alma, el miedo a la muerte, el deseo de salud, la preocupación por la familia, imágenes, ideas, atracciones, revulsiones, actitudes, aspiraciones, valores y relaciones.
- El discernimiento implica reconocer nuestras virtudes y pasiones, sombras, compulsiones, limitaciones y ilusiones; descubrir nuestro verdadero yo, lo que somos, y

nuestro falso yo, una máscara que creamos para vivir en el mundo, conectar con los demás y complacerlos; comprender cómo tomamos decisiones, si nos basamos en la cabeza, el corazón o las tripas; descubrir nuestros obstáculos y cómo superarlos.

- Para los cristianos, el discernimiento supone un ejercicio espiritual, descubrir a Dios como fuente de vida y felicidad a pesar de nuestras limitaciones. Conocer y amar a Jesús nos lleva a seguirle y a formar parte de su misión, de sus valores y de la instauración de su Reino. Unirnos a él en su pasión y muerte nos lleva a ser purificados, a convertirnos en hombres libres, liberados de todo apego, convirtiéndonos en sus instrumentos para ayudar a otros en el mismo camino. Unirnos a la resurrección de Jesús nos lleva a amarlo y servirlo de manera concreta en la vida de todos en el mundo, introducidos en la vida trinitaria, clave de toda transformación, para dar vida a los demás.
- El discernimiento implica nuestro liderazgo: nuestra visión del futuro de la sociedad, promoviendo la trascendencia, la bondad, la belleza y la verdad; nuestra misión, valores, propósito, identidad, compromiso y papel en la sociedad; nuestra capacidad para desarrollar relaciones, construir comunidades, promover el compromiso social; nuestra capacidad para tomar decisiones significativas; nuestro poder para ejecutar acciones sociales, para impulsar el cambio social, transformando al individuo y a la sociedad.

El discernimiento puede ayudar a resolver los dilemas estratégicos, éticos y sociales generados por la creación de valor económico y el pensamiento crítico.

El discernimiento ayuda a crear Capital Intelectual, promoviendo el éxito organizacional y el bienestar social

Una organización con liderazgo puede maximizar el valor económico basado en el discernimiento.

El discernimiento se apoya en nuestra conciencia, nuestra inteligencia racional, inteligencia emocional, inteligencia espiritual, involucra nuestra sabiduría, nuestra capacidad para conectarnos internamente y con los demás, nuestra capacidad de trascendencia, de apreciar y crear bondad, belleza, verdad, nuestros valores, nuestra religiosidad, relaciones, capacidad de transformar y ejecutar acciones sociales.

Estos recursos enriquecen el Capital Intelectual de la organización, construyendo capital social (conocimiento), capital social (relaciones) y capital estructural (sistemas y procesos).

Ayuda a construir capital humano, ya que los empleados y otras partes interesadas pueden estar dispuestos a contribuir con más conocimientos basados en la confianza, valores compartidos, misión compartida y voluntad compartida de ejecutar la acción social.

Ayuda a construir capital social estableciendo relaciones más estables y sólidas, confianza y colaboración entre las partes interesadas.

Ayuda a construir capital estructural con actores comprometidos que trabajan más, construyen eficiencia y mejoran los procesos.

El discernimiento de muchas organizaciones puede repercutir en el Capital Intelectual Nacional, lo que puede impactar positivamente en la demanda y la oferta agregadas, involucrando a más agentes económicos, y elevando los volúmenes de producción y venta.

1. La capacidad de crear una visión del futuro de la sociedad, promoviendo trascendencia, bondad, belleza y verdad, potencia el Capital Intelectual, el VMA

La visión se refiere a un ideal futuro, que puede seguir siendo un ideal durante muchos años, probablemente para siempre. Nuestro liderazgo potencia nuestras visiones, elevando el nivel: promoviendo trascendencia, bondad, belleza, verdad, hacia la perfección.

El Capital Intelectual (humano, social, estructural), VMA, se potencia con:

- Una visión basada en nuestra capacidad de crear conocimiento personal y comunitario, potenciando el capital humano y estructural.
- Una visión basada en nuestra capacidad para ayudar a las personas y las comunidades a trascender, apreciar y construir bondad, belleza, verdad, amor, construir un mundo mejor, potenciando el capital humano y estructural.
- Una visión basada en nuestro poder para promover presencia, valores, grandeza y amor, conectándonos con la realidad, promoviendo empatía, sensibilidad, comprensión de las necesidades humanas y potenciando el capital social.
- Una visión basada en nuestra capacidad de experimentar la presencia de Dios (para las personas religiosas), un aprendizaje basado en nuestra interacción con Dios, una visión que refleja la Trinidad (para los cristianos), una realidad perfeccionadora, una visión de una sociedad que coopera con la creación de Dios, una expresión de su bondad, belleza, verdad, amor, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Una visión basada en nuestro sentido de la existencia humana, que muestra cómo el sufrimiento personal puede desencadenar una vocación para ayudar a otros a superar el sufrimiento, potenciando el capital humano, social y estructural. Una persona que superó abusos puede desarrollar una visión personal para ayudar a otros que sufrieron abusos. Las personas con adicciones que las superan pueden desarrollar una visión para ayudar a otros adictos a salir de su tormento.
- Una visión basada en nuestro poder de discernimiento, fruto de nuestra interacción con Dios (para las personas religiosas), conociendo su visión, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Una visión basada en nuestro poder para transformar la realidad, para crear un futuro mejor, potenciando el capital humano, social y estructural; basada en nuestro poder para transformar las personas y las comunidades; para crear, recrear, perfeccionar, reformar, purificar, iluminar; para unir, integrar, amar, cooperar, simplificar, liberar; para dar vida, potenciar, dinamizar, fortalecer, descubrir, desarrollar; para restaurar

nuestra semejanza con Dios, semejanza con la Trinidad (para los cristianos); para desarrollar las virtudes.

- Una visión basada en nuestro poder para producir salud espiritual, emocional y física, potenciando el capital humano.
- Una visión basada en nuestro poder para ejecutar acciones sociales, impulsar el cambio social, potenciando el capital humano, social y estructural.

La visión, según la gestión estratégica

Collins y Porras demuestran que las empresas visionarias superan sistemáticamente a sus competidores en la creación de valor económico. Las empresas visionarias han creado casi diez veces más valor económico que sus pares desde 1926. Collins y Porras presentan ejemplos de las visiones de las empresas de éxito que se refieren a un ideal futuro, que puede seguir siendo un ideal durante muchos años, probablemente para siempre.

- 3M. Resolver los problemas que no se resolvieron de forma creativa.
- Cargill. Mejorar el nivel de vida en todo el mundo.
- Fannie Mae. Fortalecer la estructura social democratizando continuamente la propiedad de la vivienda.
- Hewlett Packard. Contribuir tecnológicamente al progreso y al bienestar de la humanidad.
- Israel. Proporcionar un lugar seguro en la tierra para el pueblo judío.
- Lost Arrow Corp. Ser un modelo y una herramienta de cambio social.
- Teatros del Pacífico. Proporcionar un entorno para que la gente florezca y la comunidad mejore.
- Mary Kay. Dar a las mujeres oportunidades continuas.
- Merck. Preservar y potenciar la vida humana.

- Nike. Experimentar la emoción de competir, ganar y arrollar a los competidores.
- Sony. Experimentar la alegría de progresar y aplicar la tecnología en beneficio del público.
- Teleasistencia. Ayudar a las personas con discapacidades mentales a alcanzar su máximo potencial.
- Wal-Mart. Dar a la gente la posibilidad de comprar las mismas cosas que compran los ricos.
- Walt Disney. Hacer feliz a la gente.²⁵

Una cultura de liderazgo promueve una visión del futuro de la sociedad, fomentando trascendencia, bondad, belleza y verdad

Una cultura de liderazgo promueve visiones basadas en el mejor conocimiento organizativo, conectando e integrando todas las fuentes de conocimiento, fomentando creatividad, descubriendo nuevas ideas y nuevos significados, conociendo realidades humanas y sociales, desarrollando relaciones y promoviendo liderazgo.

Una cultura de liderazgo promueve conocimiento organizacional, reflexión organizacional, el apoyarse en múltiples formas de recabar información, inteligencia, experiencia, conocimiento vivencial, pilares del éxito organizacional.

La mayoría de los modelos modernos de gestión promueven la creación de conocimiento organizativo: Las organizaciones que aprenden de Peter Senge, gestión del conocimiento, el Capital Intelectual de Leif Edvinsson, el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, los premios a la calidad, las organizaciones como cerebros de Gareth Morgan.

²⁵ Collins, Jim; Porras, Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials. 2004.

La comprensión moderna del liderazgo se relaciona con la promoción de líderes en toda la organización; los líderes comunican, motivan, empoderan y transforman a otros en líderes a través de visiones.

Howard Gardner muestra cómo los líderes que cambiaron el mundo pueden desarrollar visiones, historias inmersas en la población. Las historias son cogniciones humanas fundamentales que encarnan ideales, visiones, que hablan a la razón y a la emoción.

Gardner muestra cómo los líderes se construyen a partir de experiencias: los líderes no tuvieron necesariamente una infancia feliz; muchos sufrieron aislamiento, perdieron a sus padres pronto o tuvieron una mala relación con ellos. Esto les obligó a desarrollar "inteligencias múltiples" y una capacidad única para comunicarse y persuadir a los demás.

Centrándose en su capacidad para influir en los demás, Gardner menciona cómo los líderes deben estar en contacto con sus mentes, sus pensamientos, sus valores, sus estrategias; los líderes deben tener una fuerte relación con la comunidad; los líderes deben ser capaces de tener una historia que contar, con virtudes que encarnen.

Gardner explica cómo los líderes deben desarrollar símbolos mentales que les permitan pensar y categorizar y se conviertan en formas de comunicar sus historias. Dichos símbolos deben llegar a diferentes personas con diferentes cableados, que pueden percibir algunos fenómenos de manera diferente (científico, economista, empresario, humanista, psicólogo, poeta), personas con alta confianza, realismo, personas con discernimiento y personas de diferentes ámbitos de la vida.

Los líderes fomentan la visión, la trascendencia y la creación de bondad, belleza y verdad convirtiendo a las organizaciones en agentes de transformación, transformándose a sí mismos, transformando a la comunidad, transformando al mundo, creando realidades superiores, innovación, emprendimiento, crecimiento, mejora continua, construyendo una sociedad mejor, un mundo mejor. Son componentes críticos del Capital Intelectual, del valor económico de una empresa expresado en el VMA.

Como señalan Collins y Porras, las organizaciones con éxito pueden transformar sus visiones en realidades por el bien de la comunidad.

La gestión estratégica moderna se basa en el concepto de "procesos de mejora continua".
La trascendencia promueve la mejora continua en cada individuo y comunidad.

Una cultura de liderazgo promueve una visión del futuro de la sociedad, lo que repercute en la ética empresarial y la responsabilidad social de las empresas

Los líderes inciden en la dimensión cognitiva de la ética: prudencia, sabiduría, claridad mental, conciencia emocional, juicio, capacidad de aprendizaje, conocimiento personal y comunitario más rico, iluminado por la meditación, la contemplación, la construcción de la autenticidad personal, la mejora del consecuencialismo del utilitarismo, la mejora de los criterios de la ética normativa idealista.

Los líderes inciden en la dimensión cognitiva de la ética, fomentando virtudes intelectuales como la prudencia y la sabiduría. Esto genera claridad mental, conciencia emocional, juicio, capacidad de aprendizaje, un conocimiento personal y comunitario más rico, iluminado por la meditación y la contemplación.

José Antonio Pérez López defiende la necesidad de una cognición rica con una visión fenomenológica, que promueva la creación de valores: "Las personas tienen la capacidad de interiorizar todo lo que les ocurre a los demás. Esto es lo que, en sentido estricto, se llama amor. Las personas son capaces de amar y ser amadas, y es esta relación la que satisface las necesidades emocionales. Para el logro de estas satisfacciones es necesario desarrollar lo que llamaremos el conocimiento evaluativo de las personas."²⁶ Pérez López también se centra en cómo impactan las realidades trascendentales y la motivación: "el único tipo de motivos que permite los procesos de interiorización de objetivos distintos a los propios, es el de los motivos de trascendencia"; "los motivos de trascendencia son el logro de

²⁶ Pérez López, Jose Antonio. *Fundamentos de la gestión empresarial*. 1993. Ediciones Rialp. Madrid. p. 59.

aprendizajes de las personas con las que interactúa el decisor; es decir, efectos que trascienden lo personal"²⁷.

Un mejor conocimiento conduce a una ética consecuencialista mucho más rica que la ética empirista del placer y el dolor.

Un mejor conocimiento fomenta mejores criterios de decisión que los que proporciona la ética idealista normativa.

Un mejor conocimiento ayuda a desarrollar una moral sana, a construir una autenticidad personal, una conexión con uno mismo, con los demás y con la vida.

Un mejor conocimiento lleva a conocer la verdad, lo que reduce el escepticismo, y el relativismo, que ilumina y potencia la ética, fomentando respuestas éticas comunes entre individuos y comunidades.

Como afirma Michael Novak:

Ninguna cultura grande e inspiradora del futuro puede construirse sobre el principio moral del relativismo. Porque, en el fondo, una cultura así sostiene que nada es mejor que nada, y que todas las cosas carecen igualmente de sentido. Salvo los fragmentos de fe (en el progreso, en la compasión, en la conciencia, en la esperanza) a los que todavía se aferra, ilegítimamente, una cultura así enseña a cada uno de sus hijos que la vida es un cuento contado por un idiota, que no significa nada.²⁸

Amartya Sen aporta ideas similares. En "Ethics and Economics"²⁹ analiza cómo la racionalidad implica la satisfacción y la utilidad personales, pero también el bienestar de la sociedad en su conjunto. Describe cómo las decisiones personales se basan no sólo en los objetivos centrados en uno mismo, sino también en cómo esos objetivos pueden afectar a otros que pueden afectar a los objetivos centrados en uno mismo y, finalmente, a los

²⁷ Pérez López, Jose Antonio. *La motivación humana*. 1992. IESE Business School. Barcelona. p. 9.

²⁸ Novak, Michael. La cultura en crisis. *National Review*. 2005. <https://www.nationalreview.com/2005/04/culture-crisis-michael-novak/>

²⁹ Sen, Amartya. *Ethics and Economics*. Blackwell Publishing. 1988. Oxford. Australia.

objetivos personales que implican el bienestar de los demás. Las decisiones racionales pueden implicar el bienestar de la sociedad en su conjunto.

Los líderes hacen hincapié en la dimensión trascendental de la ética, fomentando la apreciación de la bondad, la belleza y la verdad.

Los líderes con valores religiosos consideran la "participación" de las criaturas en las perfecciones del creador, el plan de la creación, el orden y la perfección. Las religiones promueven el amor, la santidad, la misericordia, la ternura, el humanismo y la regla de oro.

Edward Freeman³⁰ presenta el Modelo de las Partes Interesadas de la responsabilidad social de las empresas, un enfoque sistémico en el que las organizaciones toman decisiones teniendo en cuenta el impacto en las partes interesadas, comprenden sus necesidades y valores, intentan armonizarlos y encuentran un equilibrio entre todas las partes interesadas, tal como exige una sociedad pluralista.

Jeffrey S. Harrison, R. Edward Freeman y Mônica Cavalcanti explican las ventajas del enfoque de las partes interesadas, afirmando que es práctico, eficiente y eficaz:

Los grupos de interés a los que se trata bien tienden a corresponder con actitudes y comportamientos positivos hacia la organización, como compartir información valiosa (todos los grupos de interés), comprar más productos o servicios (clientes), ofrecer exenciones fiscales u otros incentivos (comunidades), ofrecer mejores condiciones financieras (financieros), comprar más acciones (accionistas) o trabajar duro y permanecer leal a la organización, incluso en tiempos difíciles (empleados).³¹

³⁰ Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. 2010. Boston.

³¹ Harrison, Jeffrey S., R. Edward Freeman y Monica Cavalcanti. Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Revista de gestão empresarial*. 2015. São Paulo, Brasil. p. 2.

2. La capacidad de construir misiones, valores, propósitos, identidad, compromiso y papel en la sociedad, potencia el Capital Intelectual, el VMA

Mientras que la visión habla de un ideal futuro, la misión habla de nuestro presente, de cómo caminamos hacia ese ideal, de nuestros valores y de nuestro compromiso con ese ideal. La palabra "misión" está relacionada con un misionero que desea transformar el mundo, quiere hacer algo valioso para el mundo y está dispuesto a caminar hacia un mundo ideal. Nuestro liderazgo potencia nuestras misiones, valores, propósito en la vida, papel en la sociedad, vocación, voluntad, compromiso, identidad, aportación de recursos valiosos para la sociedad, energía y motivación para impactar positivamente en la sociedad.

El Capital Intelectual (humano, social, estructural), VMA, se potencia con:

- Una misión orientada a realizar la visión y el ideal hacia la bondad, la belleza, la verdad y el amor, proporciona grandeza, energía y motivación para impactar en la sociedad, potenciando positivamente el capital humano.
- Una misión basada en la conciencia, generando valores superiores descritos por Scheler, la justicia, el derecho, la estética y la verdad, para impactar positivamente en la comunidad, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Una misión basada en las relaciones producidas por los valores, en nuestra capacidad para promover la empatía, la compasión, la colaboración con los miembros de la comunidad y la transformación de nosotros mismos individual y colectivamente, potenciando el capital social.
- Una misión que surge de nuestra colaboración con la misión de Dios (para personas religiosas) de perfeccionar el mundo, potenciando el capital humano, social y estructural.

- Una misión basada en nuestra capacidad de promover discernimiento, a partir de nuestra experiencia espiritual, conociendo y amando a Dios (para las personas religiosas), siguiéndolo, formando parte de su misión, de sus valores, para centrarse más directamente en la comunidad, convirtiéndose en su instrumento para ayudar a los demás, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Una misión que surge de la espiritualidad bíblica (para los judeocristianos), conocer y amar a Dios lleva a la persona a seguirle, a formar parte de su misión, de sus valores, a centrarse en la comunidad, y a establecer el Reino de Dios, convirtiéndose en su instrumento, asumiendo el papel misionero del Espíritu, Isaías 6:1-3 y en Lucas 4:18: "El Espíritu de Yahveh está sobre mí, porque Yahveh me ha ungido; me ha enviado a dar buenas noticias a los afligidos, a vendar a los quebrantados de corazón, a proclamar la libertad a los cautivos, la liberación a los prisioneros. Para proclamar un año de gracia de Yahveh y un día de vindicación de nuestro Dios; para consolar a todos los que lloran; para dar a los que lloran en Sión una diadema en lugar de cenizas, para darles aceite de alegría en lugar de luto, un vestido glorioso en lugar de un espíritu desfallecido", potenciando el capital humano, social y estructural.
- Una misión basada en nuestra capacidad de compartir experiencias humanas, nuestra existencia, nuestras interpretaciones de la realidad, la comprensión del sufrimiento de los demás, las interacciones, el diálogo, las interpretaciones de la realidad y la potenciación del capital social.
- Una misión basada en nuestro poder de procesar el sufrimiento puede llevarnos a valorar la realidad, las cosas sencillas, valorar a los demás, comprender el sufrimiento de los otros y desarrollar la empatía, construir el amor, valorar la comunidad, los amigos y la familia, potenciando el capital social y estructural humano. Vivir de acuerdo con nuestros valores puede ser arriesgado: puede ser doloroso anteponer los valores altruistas, y posponer los valores más bajos y placenteros puede requerir sacrificar el placer y la comodidad.
- Una misión basada en nuestro poder de transformar, de crear un futuro mejor; de transformar personas y comunidades; de crear, recrear, perfeccionar, reformar,

purificar, iluminar; de unir, integrar, amar, cooperar, simplificar, liberar; de dar vida, potenciar, dinamizar, fortalecer, descubrir, desarrollar; para cristianos, de restaurar nuestra semejanza con Dios, semejanza con la Trinidad; de desarrollar virtudes.

- Una misión basada en nuestro poder para producir salud espiritual, emocional y física.
- Una misión basada en nuestro poder para ejecutar acciones sociales e impulsar el cambio social.

El concepto de misión propuesto por la gestión estratégica tradicional

Mientras que la visión habla de un ideal futuro, la misión habla de cómo caminamos hoy hacia ese ideal, de lo que queremos proporcionar a cada miembro de la sociedad.

El cuadro 2 muestra los ejemplos de declaraciones de misión de Collins y Porras que pueden clasificarse en función de su capacidad para crear Capital Intelectual

Cuadro 2 Ejemplos de declaraciones de misión, clasificadas según el Capital Intelectual de Edvinsson

	Partes Interesadas		Accionistas	Clientes	Empleados	Procesos	Innovación y Crecimiento
3M				Nuestro verdadero negocio es resolver problemas	Tolerancia a los errores honestos	Integridad absoluta	Innovación
American Express				Calidad y confiabilidad en productos	Fomento de la iniciativa individual	Fiabilidad del servicio en todo el mundo	
General Electric	Equilibrio interdependiente entre la responsabilidad con los clientes, los empleados, la sociedad y los accionistas			Mejora de la calidad de vida a través de la tecnología y la innovación	Responsabilidad y oportunidad individual	Honestidad e integridad	
Hewlett-Packard		Beneficios y crecimiento como medio para hacer posibles todos los demás valores y objetivos		Calidad asequible para los clientes de HP	Respeto y oportunidad para la gente de HP, incluida la oportunidad de compartir el éxito de la empresa	Contribución y responsabilidad con las comunidades que operamos	Contribución técnica con los campos en los que participamos
IBM				Dedicar mucho tiempo a hacer felices a los clientes	Considerar plenamente al empleado individual	Hacer la última milla para hacer las cosas bien; buscar la superioridad en todo lo que emprendemos	
Johnson & Johnson	"Tenemos una jerarquía de responsabilidades: los clientes en primer lugar, los empleados en segundo, la sociedad en general en tercer lugar y los accionistas en cuarto lugar"			La empresa existe "para aliviar el dolor y la enfermedad"	Oportunidad individual y recompensa basada en el mérito		Descentralización = Creatividad = Productividad
Marriott				Servicio amable y valor excelente (los clientes son huéspedes); "hacer que la gente que está fuera de casa sienta que está entre amigos y que es realmente querida"	Las personas son el número 1: trátelas bien, espere mucho, y el resto vendrá por añadidura	Trabajo duro, pero manténgalo divertido	Superación continua
Merck	Responsabilidad social de la empresa	Beneficio, pero beneficio del trabajo que beneficia a la humanidad		"Estamos en el negocio de preservar y mejorar la vida humana. Todas nuestras acciones deben medirse por nuestro éxito en la consecución de este objetivo".		Honestidad e integridad Excelencia inequívoca en todos los aspectos de la empresa	Innovación basada en la ciencia, no en la imitación
Motorola	Honestidad, integridad y ética en todos los aspectos de la empresa			La empresa existe "para servir honorablemente a la comunidad proporcionando productos y servicios de calidad superior a un precio justo"	Aprovechar el "poder creativo latente en nuestro interior" Tratar a cada empleado con dignidad, como un individuo		Auto-renovación continua Mejora continua en todo lo que hace la empresa: en ideas, en calidad, en satisfacción del cliente

Fuente Adaptación de Collins, Jim y Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials. 2004.

Este libro generaliza el concepto de misión. La palabra "misión" se relaciona con un misionero que desea transformar la realidad, hacer algo valioso por el mundo y estar dispuesto a caminar hacia un mundo ideal.

Nuestra misión describe nuestro propósito en la vida, el papel en la sociedad, la vocación, la voluntad, el compromiso, la identidad y los recursos valiosos para la sociedad.

Esta misión nos da grandeza, energía y motivación para impactar positivamente en la sociedad.

Los líderes proponen una misión, valores, propósito, identidad, compromiso y papel en la sociedad, promoviendo el éxito personal y organizativo y el bienestar social

Como afirman los prestigiosos Jim Collins y James Porras³², la misión de una empresa de éxito requiere que las empresas formen parte de una comunidad. El éxito de las organizaciones depende de lo bien que creen visiones significativas a largo plazo y objetivos fuertes, que lleven a construir relaciones sólidas con todas las partes interesadas y las comunidades en las que operan: este es el núcleo del liderazgo en las organizaciones. Hay muchos ejemplos de organizaciones de éxito con liderazgo.

Los líderes potencian el Capital Intelectual, que tiene un impacto positivo en el valor económico de la empresa.

³² Collins, Jim; Porras, Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials. 2004.

Los líderes promueven una ética basada en valores

Una cultura de liderazgo incide en la dimensión axiológica de la ética, fomentando la conciencia, el conocimiento, las percepciones y los sentimientos.

Los valores llevan a las personas y a las organizaciones a cambiar comportamientos, a construir virtudes como la prudencia, la justicia, la fortaleza, la templanza, la generosidad, la compasión, la responsabilidad, la honestidad, la lealtad, la integridad, la alegría, los sentimientos, la empatía, la ternura, la misericordia, el humanismo, la bondad, el amor desinteresado, el amor incondicional, transformando esos sentimientos en acción social.

Como demostró Husserl, la fenomenología considera que cuando nos enfrentamos a la realidad, a un objeto, a otra persona, a un recuerdo y a la imaginación, se manifiestan diversos fenómenos a través de diferentes mecanismos.

Percibimos que estos fenómenos producen varios sentimientos: sentimientos sensibles, sentimientos emocionales y sentimientos espirituales. Esto sucede porque estos fenómenos son portadores de valores positivos o negativos para una persona.

Los valores producen actitudes y sentimientos positivos, una apreciación adecuada de la realidad, vivir con una actitud positiva, salud emocional, lleva a la felicidad, trascender valorando lo bueno, lo bello y lo verdadero, fomentando las virtudes personales, llevando a la felicidad y al liderazgo.

Las gamas de valores de Scheler introducen la dimensión espiritual, priorizando el derecho, la estética, la verdad, la trascendencia, valorando lo bueno, lo verdadero, y la belleza de la realidad, permitiendo discernir en base a las gamas de valores, los valores conectados con el yo superior, ayuda a vivir con una actitud positiva, la paz y la armonía; valorarse a sí mismo construye la autoestima; valorar la sociedad, la inclusión social, la cooperación, la solidaridad, el trabajo por el bien común, la pacificación, la armonización, eliminar la delincuencia, y los abusos de poder y de recursos económicos.

Los rangos de valores conducen a un cambio dramático en la ética, reconociendo la importancia de los valores espirituales.

La ética de los valores reduce el individualismo de la ética utilitaria, fortaleciendo el tejido social y reduciendo la marginación, la delincuencia y el Darwinismo Social.

Los valores conducen a un concepto diferente de la ética normativa kantiana. Los valores conducen a conocer y amar a cada persona y comunidad. Los valores conducen a la felicidad, el objetivo más crucial de toda persona. Sin embargo, la felicidad está ausente en la ética kantiana. Los valores promueven la felicidad ayudando a descubrir y valorar lo que es bueno, verdadero y bello, a tener la capacidad de sentir admiración y amor por la creación, ayudan a vivir en el presente, a vivir con una actitud positiva, a alejarse de los pensamientos negativos sobre el pasado, o de la ansiedad por el futuro añorando la belleza del tiempo presente, la paz y la armonía conducen a la felicidad.

Los valores compensan las limitaciones de la ética idealista subjetiva: una ética minimalista, voluntarista y legalista que desprecia la felicidad y permite el comportamiento oportunista. La ética idealista puede conducir al totalitarismo, la opresión y la eliminación de las libertades personales.

Según el Instituto Josephson, los valores conducen a la ética de las virtudes: prudencia, justicia, fortaleza, templanza, generosidad, compasión, responsabilidad, honestidad, lealtad, integridad, alegría, empatía, ternura, misericordia, humanismo, amabilidad, amor; las virtudes ayudan a curar las adicciones, conduciendo a un estilo de vida saludable, pacífico, integridad, cumplimiento de promesas y confianza, lealtad, equidad, preocupación por los demás, respeto por los demás, cumplimiento de la ley, compromiso con la excelencia, liderazgo, reputación y moral, responsabilidad.

Los valores fomentan la ética, la conducción de personas y organizaciones para construir grandeza, motivación, energía, dotación de sentido a la vida personal, conciencia emocional, control emocional, fomento de la voluntad de liderazgo, promoción de la paz personal y social, vocación de ser agente de mejora y cambio, promoción de la armonía, integración, y cooperación.

Los líderes promueven la responsabilidad social corporativa basada en valores

Archie Carroll³³ describe ejemplos históricos de responsabilidad social de las empresas, como la asistencia social a los trabajadores, que existe desde el siglo XIX en clínicas hospitalarias, comedores, reparto de beneficios, instalaciones recreativas, y el paternalismo, que incluye las viviendas construidas por las empresas para sus empleados.

El modelo de responsabilidad social corporativa de Administración Fiduciaria defiende que los directivos deben asumir obligaciones éticas porque operan en base a la confianza del público. La organización debe ser eficiente, socialmente responsable y ética. Archie B. Carroll y Kareem M. Shabana³⁴ explican que los directivos son responsables de equilibrar la rentabilidad de la empresa con la responsabilidad social que se deriva de la confianza que los ciudadanos depositan en ella.

Los líderes promueven la ética de la virtud

Sócrates consideraba que el objeto último de nuestra vida es la felicidad, que se consigue a través de las virtudes.

Platón consideraba que para alcanzar el bien supremo es necesario buscar la bondad absoluta. Las virtudes conducen a la armonía, mediante un comportamiento correcto, basado en la razón.

Aristóteles consideraba que el bien supremo es la felicidad, el objetivo principal de todos; todos los demás bienes son medios para alcanzar la felicidad. Los bienes externos no producen la felicidad: la felicidad la produce la vida vegetativa que todos tienen en común con las plantas o la vida sensitiva que todos tienen en común con los animales, pero sobre todo, una vida basada en las virtudes, tanto intelectuales como morales.

³³ Carroll, Archie. A history of corporate social responsibility. *The Oxford Handbook of Corporate social responsibility*. Oxford University Press. 2008. Nueva York.

³⁴ Carroll, Archie B.; Shabana, Kareem M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. 2010. Nueva York.

Las virtudes morales (justicia, prudencia, moderación) son hábitos de las facultades humanas, que buscan un medio, una armonía, evitando todos los excesos y defectos, y dirigiendo a la persona hacia el bien.

El filósofo alemán Joseph Pieper³⁵ considera que las virtudes transforman a la persona; las virtudes hacen del ser humano una persona buena; no es sólo el deber kantiano centrado en "actuar bien", sino el de llegar a ser bueno, pero buscando la felicidad a través de la contemplación del bien.

Alisdair MacIntyre³⁶ sostiene que el ejercicio de las virtudes requiere tanto un tipo particular de ser humano como una estructura social. La sociedad inculca virtudes en la persona por transmisión cultural. Dado que, para Aristóteles, los hombres somos seres sociales, necesitamos recibir de la sociedad, de la polis, educación y apoyo para vivir una vida basada en virtudes. La interacción mutua entre la polis y el individuo facilita el comportamiento y la formación del carácter.

Ives Simon³⁷ sostiene que la virtud moral tiene que ver con la fiabilidad humana. La virtud parece estar tan conectada a nuestro ser social que tiene sentido que la sociedad civil se esfuerce por inculcar la virtud a sus ciudadanos.

³⁵ Pieper, Joseph. *El ocio, base de la cultura*. Augustine Press. 1998. Indiana.

³⁶ MacIntyre, Alasdair. *After Virtue*. University of Notre Dame Press. 2008. Indiana.

³⁷ Simon, Ives. *La definición de la virtud moral*. 1986. Fordham University Press. Nueva York.

3. La capacidad de construir relaciones y comunidades, promoviendo el compromiso social, potenciando el Capital Intelectual, el VMA

Los líderes promueven líderes en toda la organización, con visiones y misiones; un líder debe comunicar, motivar, empoderar y transformar a otros en líderes. Nuestro liderazgo enriquece nuestras relaciones y comunidades, promoviendo el compromiso social: el poder de comunicar, construir inteligencia emocional, llegar al corazón de los demás, inspirar, para construir comunidad, equipos y relaciones.

El Capital Intelectual (humano, social, estructural), VMA, se potencia con:

- Relaciones basadas en compartir una visión y una misión con la comunidad, conocimientos compartidos, verdades universales, ideales compartidos, conciencia compartida, percepciones comunes, sensibilidades comunes, comunicación, fomento del compromiso social, potenciación del capital social.
- Relaciones basadas en compartir trascendencia, el deseo de convertirse en agentes creadores de bondad, belleza, verdad y amor, promoviendo la cooperación social, el desarrollo social y potenciando el capital social.
- Relaciones basadas en compartir valores superiores, justicia, derecho, estética, verdad, motivación para servir a la comunidad y potenciación del capital social.
- Relaciones basadas en el descubrimiento del valor del individuo, de nuestra capacidad de amar a los demás, potenciando el capital social. Para personas religiosas, Dios nos moldea a todos, reflejamos su bondad, su belleza, su verdad, su amor.
- Relaciones basadas en nuestra empatía, y nuestra capacidad para comprender las necesidades de los demás y trabajar en colaboración para resolverlas, potencian el capital social.

- Relaciones basadas en nuestra capacidad para descubrir el valor de la comunidad, compartir el deseo de promover la integración social y potenciar el capital social.
- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas), actuando sobre valores que nos llevan a expresar sus perfecciones, a colaborar con Dios, a transformar la realidad, a hacerla más perfecta, más bella y más útil para la humanidad, para que sea expresión de la bondad, la belleza, la verdad y el amor de Dios, a través de nuestro trabajo diario, como ingenieros, médicos, artistas, como padres, como educadores, como amigos, potenciando el capital social.
- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas), como la causa eficiente se relaciona con su efecto; el hacedor se relaciona con la cosa que hizo, el artesano, el fabricante, y las cosas que construyó. Esas cosas existen porque el artesano, el fabricante, las creó, potenciando el capital social.
- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas), ya que la causa formal se relaciona con la forma de lo creado. El pintor construye una obra maestra a partir de la forma que creó en su mente y la transfiere al lienzo potenciando el capital social. La forma que tenemos fue creada primero en la mente de Dios y transferida a nosotros, las criaturas. El universo, las estrellas, la tierra, los animales y nosotros, los seres humanos, estuvimos primero en la mente de Dios como nuestra causa formal.
- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas) como causa final de toda la creación. En todas nuestras actividades, tenemos objetivos, y esos objetivos buscan la bondad, la belleza, la verdad, el amor y potenciar el capital social. Dios es la fuente suprema de toda la bondad, la belleza, la verdad y el amor, por lo que Él es nuestro objetivo último, nuestra causa final. Podemos creer que nuestras metas son esto o aquello, pero no nos damos cuenta de que buscamos a Dios más que esa cosa específica, como la bondad, la belleza, la verdad y el amor últimos.
- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas), actuando sobre valores que nos llevan a desarrollar y perfeccionar la realidad social, ya que Dios es social, ejercitando nuestra capacidad de expresar la Trinidad de Dios, su

vida comunitaria, ayudando a los demás a conocer a Dios y a construir relaciones con Él y con los demás, potenciando el capital social.

- Construimos nuestra relación con la sociedad y con Dios (para personas religiosas), actuando sobre valores que nos llevan a ejercer nuestra capacidad de encuentro con otras personas, de conocer a los demás, de amarlos, de ayudarlos, de realizar acciones sociales, de crear comunidades, de definir roles sociales, fortaleciendo el capital social.
- Relaciones basadas en compartir nuestro discernimiento, buscando lo mejor para la sociedad, relaciones basadas en nuestra experiencia espiritual que llevan a un encuentro entre el creador-criatura (para las personas religiosas) y los demás, potenciando el capital social.
- Relaciones basadas en significados compartidos, sensibilidad compartida, sufrimiento compartido, necesidad de conectar con los demás en momentos de dolor, apoyo a los que sufren y potenciación del capital social. El sufrimiento sin el apoyo de la comunidad puede ser devastador y abrumador; las personas pueden caer en la desesperación y la depresión. Las relaciones con los demás pueden generar fe, esperanza y comprensión.
- Relaciones trabajando en equipo con personas capaces de transformar la realidad, sanar comunidades, promover la acción social, impulsar el cambio social y potenciar el capital social.
- Las relaciones se desarrollan trabajando con comunidades que necesitan ese poder de transformación, potenciando el capital social.

La capacidad de desarrollar relaciones, construir comunidades, fomentar el compromiso social, promueven el éxito personal y organizacional, y el bienestar social

Las organizaciones modernas exitosas buscan crear fuertes conexiones con la sociedad, desarrollando procesos que garanticen que la organización mejore la realidad.

La gestión estratégica moderna se basa en las relaciones: la empatía de Edith Stein, la gestión del cambio de Kotter que se basa en equipos motivados, el liderazgo de equipos de Katzenbach, las organizaciones como organismos y redes de Morgan y las alianzas estratégicas de Reeve.

La noción de "empatía" introducida por la fenomenóloga Edith Stein forma parte de la ciencia moderna de la gestión, la ciencia del comportamiento organizativo y las teorías de la organización.

John Kotter³⁸ explica cómo la gestión del cambio requiere el papel de los equipos, destacando la importancia de conectar a los equipos con el entorno, con las personas, construir relaciones, proponer una visión y estrategias, comunicar esa visión, generar éxito y construir una cultura.

Jon Katzenbach³⁹ habla de lo que hace que un equipo tenga éxito: riqueza de conocimientos, responsabilidad y compromiso.

En su famoso libro *Images of Organization*, Gareth Morgan⁴⁰ explica cómo la antigua concepción de las organizaciones como máquinas, mecanicistas, evolucionó hace varias décadas a organizaciones como organismos, sensibles al entorno y capaces de adaptarse,

³⁸ Kotter, John. *Leading change*. Harvard Business Review Press. 2012.

³⁹ Katzenbach, Jon y Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press; edición reimpressa. 2015. Boston.

⁴⁰ Morgan, Gareth. *Images of Organizations*. SAGE Publications, Inc. 2006. California.

organizaciones como redes capaces de interactuar entre sí y trabajar coordinadamente, y organizaciones como cerebros capaces de crear ideas.

Según Morgan, las organizaciones como máquinas surgieron a principios del siglo XX porque las organizaciones eran extensiones de la fabricación. La estandarización del trabajo, las rutinas y el conocimiento crearon, en la cima, comunicaciones verticales, que eran los patrones típicos de organización. Las organizaciones como organismos respondieron a la humanización de la gestión durante la década de 1950 y luego a la orientación de marketing de la década de 1960. La creación de conocimiento, la mejora de las comunicaciones, la motivación y la formación fueron las recomendaciones. Las organizaciones como cerebros se han popularizado en las últimas décadas. Una vez que los ordenadores pudieran hacer todos los trabajos rutinarios, la organización podría crear nuevos conocimientos, tecnologías y productos.

Torger Reve⁴¹ explica las ventajas de las alianzas con proveedores, clientes e incluso competidores, destacando los resultados económicos de las alianzas. Según Reve, las alianzas generan economías de escala, economías de alcance y economías de integración.

Daniel Goleman muestra cómo el conocimiento, la conciencia, la comprensión y la conexión con los demás ayudan a construir liderazgo. Muestra cómo las competencias de la inteligencia emocional, como la autoconciencia, la conciencia social, la empatía y la capacidad de unir inteligencia y emociones, son componentes críticos del liderazgo, que promueven un "impacto positivo en la excelencia personal y organizativa".

Las organizaciones modernas tienden a promover una visión institucionalista: las empresas deben ser buenos ciudadanos para tener éxito y promover valores personales y comunitarios para ser aceptados y recompensados por todas las partes interesadas.

Las teorías más avanzadas sobre los procesos de mejora continua en las organizaciones son sistémicas, ya que consideran a la organización como parte de un sistema: El Cuadro de Mando Integral desarrollado por Norton y Kaplan, el Premio Nacional a la Calidad Baldrige y la Gestión de la Calidad Total de Deming promueven una visión sistémica de los procesos

⁴¹ Torger Reve. *La empresa como nexa de unión de los tratados*. Publicaciones Sage. Editores: Masahiko Aoki, Bi Gustafsson y Oliver E. Williamson. 1990. pp.133-161.

de mejora continua de la organización, en la que el valor económico aumenta junto con la satisfacción de las partes interesadas.

Estos enfoques modernos de gestión estratégica son relacionales, con un liderazgo basado en los valores de la comunidad, basados en el conocimiento de la organización, una fuerte relación con los clientes y los empleados, con procesos orientados a producir resultados para la comunidad.

Los líderes fomentan el Capital Intelectual (VMA), generando conocimiento organizativo y relaciones con las partes interesadas; promoviendo una visión, misión, valores, objetivos y estrategias que generen resultados positivos para la sociedad; promoviendo la confianza, que es vital para crear conocimiento organizativo y relaciones pilares del Capital Intelectual.

Los líderes inciden en la dimensión relacional de la ética, promoviendo una comunidad ética y fomentando la reciprocidad. Los rangos de valores de Scheler priorizan la justicia, la inclusión social, la cooperación, la solidaridad, el trabajo por el bien común, la pacificación, la armonización, el fin de la delincuencia y los abusos de poder y recursos económicos.

Los líderes promueven las relaciones con las partes interesadas, las alianzas interorganizativas, la inteligencia emocional, las comunidades socialmente sensibles, la comunicación, los líderes en todas partes y la potenciación del Capital Intelectual.

La capacidad de desarrollar relaciones, construir comunidades, fomentan el compromiso social, influyen en la ética

Una cultura de liderazgo impacta positivamente en la ética, promoviendo las relaciones, la inteligencia emocional, el poder de construir comunidades con sensibilidad social y fomentando la ética de las virtudes, la ética social y la ética empresarial.

La ética social se basa en valores comunitarios, valores relacionales y afecto, que ayudan a desarrollar virtudes y comportamientos orientados a la comunidad, como generosidad,

bondad, compasión, ternura, reconciliación, disposición a ayudar a los demás, a darles libertad, a estar abiertos a recibir su afecto, a cuidar de los más débiles, de los enfermos, de los vulnerables, incluso a elegir carreras para dedicar toda una vida a ayudar a la comunidad, a los vulnerables.

La capacidad de desarrollar relaciones, construir comunidades, fomentan el compromiso social, impactando en la responsabilidad social de las empresas

El liderazgo de cada individuo y de la comunidad maximiza la responsabilidad social corporativa: el modelo Stakeholder contribuye a la armonía de todas las partes interesadas, la Ciudadanía Corporativa a la identidad de la organización como parte de la comunidad, el Bienestar de los Empleados y el Paternalismo refuerzan la lealtad de los empleados a la organización, el Desempeño Social Corporativo se apoya en mecanismos que integran a toda la organización, sus recursos y procesos detrás de temas sociales.

El modelo de Responsabilidad Social Corporativa se centra en cómo las organizaciones se comprometen e interactúan activamente con las comunidades para mejorar la calidad de vida y el medio ambiente. Las organizaciones participan en iniciativas para mejorar el medio ambiente, reducir los residuos, reducir su impacto en el calentamiento global y otras iniciativas similares. Muchos empleados participan en actividades de voluntariado para apoyar iniciativas que marcan la diferencia en sus comunidades.

Patrick Murphy⁴² describe la época en la que se abordan temas específicos de responsabilidad social de las empresas: decadencia urbana, discriminación racial, problemas de contaminación, contratación y formación de minorías, ecología, contribuciones a la educación y las artes, renovación urbana y derechos civiles.

⁴² Murphy, Patrick E. Corporate social responsiveness: an evolution. *University of Michigan business review*. 1978. Ann Arbor. Michigan. pp. 19-25.

Como describen Craig Smith, Daniel Read y Sofía López Rodríguez⁴³, la responsabilidad social de las empresas basada en los consumidores tiene efectos beneficiosos para los clientes y para la imagen y percepción de las empresas.

En su opinión, los consumidores toman decisiones basadas en una información mínima, que extrapolan confiando en el efecto halo.

La filantropía promueve el cambio social. Según Zach Lazzari:

La filantropía se ve más a menudo en forma de contribuciones financieras, pero también puede incluir tiempo y recursos. El concepto que subyace a la filantropía implica hacer un esfuerzo para impulsar el cambio social.

Las empresas también pueden participar directamente en la filantropía colaborando estrechamente con una causa o, en algunos casos, llevando los esfuerzos a la empresa. Algunas empresas tienen departamentos enteros dedicados a la gestión de sus programas benéficos y filantrópicos.⁴⁴

Peter Baines presenta ideas similares sobre cómo la filantropía se centra en el cambio social:

La filantropía suele definirse como el uso de la riqueza para provocar un cambio social. Un "filántropo" es un poco como un capitalista de riesgo en el sector no lucrativo; toman la decisión de invertir una parte de su riqueza para provocar un cambio social en algo en lo que creen. Pueden invertir su tiempo y experiencia, pero la mayoría de las veces el apoyo es financiero.

El deseo de los filántropos de involucrarse más allá de eso puede variar, pero a menudo se contentan con apoyar desde una distancia segura. Aunque es probable que intenten averiguar qué impacto han tenido sus fondos en la organización benéfica, no suelen implicarse más allá de eso.⁴⁵

⁴³ Smith, Craig, et. al. *Consumer perceptions of Corporate social responsibility*. INSEAD. 2010.

⁴⁴ Lazzari, Zach. *The Difference Between Corporate Philanthropy & Corporate Social Responsibility*. <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-corporate-philanthropy-corporate-social-responsibility-65129.html>

⁴⁵ Baines, Peter. *Philanthropy vs. corporate social responsibility*. <https://www.theceomagazine.com/business/philanthropy/philanthropy-vs-corporate-social-responsibility/>.

Hency Thacker refuerza la misma orientación hacia el cambio social:

La filantropía se define como la promoción y el intento de lograr un cambio social mediante generosas contribuciones financieras. Un filántropo es alguien que decide invertir una parte de su riqueza, tiempo o experiencia en un sector social para una causa en la que cree.

La implicación de los filántropos en una causa puede variar. Sin embargo, la mayoría de las veces, los filántropos están contentos de apoyar una causa a distancia. Es probable que hagan un seguimiento y traten de conocer el impacto creado por su contribución. Sin embargo, no querrán implicarse más allá de eso.⁴⁶

La Biblia promueve las relaciones para el bien de la comunidad

Waaijman⁴⁷ describe cómo el judaísmo y el cristianismo promueven relaciones. El Antiguo Testamento promueve hacer el bien a la comunidad a través de las enseñanzas de los profetas y los Diez Mandamientos. En el Nuevo Testamento, Jesús presenta las Bienaventuranzas, su misión de liberar a los cautivos, dar vista a los ciegos y liberar a los oprimidos. Las Escrituras conducen a las personas a la santidad, la salud, la plenitud de la vida y la trascendencia; purifican a la persona, transformándola en un modelo espiritual. Las Escrituras conducen a la persona a la perfección; la espiritualidad es un proceso que lleva a la persona al estado final de perfección, un lugar de plenitud; la espiritualidad tiene un lado activo, la búsqueda y el trabajo, y un lado pasivo, la entrega total en el amor.

Según Waaijman, las Escrituras educan a las personas en la misericordia, en la ternura, en el humanismo, en la bondad, en el amor desinteresado, en el amor incondicional, en la compasión, nuestra felicidad no es completa si no incorporamos la felicidad de los demás, y esto es central en todas las tradiciones religiosas, la misericordia de Dios llena de

⁴⁶ Thacker, Hency. Diferencia entre RSE y filantropía. *The CSR Journal*. <https://thecsrjournal.in/difference-between-csr-and-philanthropy/>.

⁴⁷ Waaijman, Kees. *Espiritualidad. Formas, fundamentos y métodos*. Ediciones Sígueme. 2011. Salamanca. España

misericordia nuestras actitudes, comportamientos, pensamientos, y transforma esos sentimientos en obras de misericordia. La Escritura da a la gente temor de Dios, lo que lleva a nuevos comportamientos, aleja a la gente de las malas acciones, hace que la gente se arrepienta, se disculpe, lleva a la gente a los caminos de virtud y rectitud, lleva al amor a Dios y a los demás, fortalece la sabiduría de la gente.

Según Waaijman, en la Iglesia primitiva, la centralidad de Dios llevó a la asistencia a los pobres como núcleo de la salvación, el objetivo de la vida monástica: centrarse en la búsqueda de Dios y no en la persecución de las necesidades materiales. San Agustín introdujo su visión neoplatónica de la vida interior, de la historia personal, que se apoya en la conciencia personal para conocer las intuiciones de Dios: a través de la conciencia, la persona tiene acceso a la ley moral natural, escuchando los movimientos interiores, los afectos. El contacto con la palabra de Dios en la oración, la meditación y la contemplación refuerza el contacto con Jesús y el deseo de imitarlo y seguirlo. En la época medieval, el plan de Dios para la creación se convirtió en el centro, lo que llevó a la búsqueda del bien común. La Reforma Protestante llevó al trabajo como parte de la enseñanza de Dios y a la preocupación por los pobres. En la modernidad, los cristianos proponen que la justicia proviene de todo un sistema social basado en el amor universal, la dignidad humana, los objetivos de la sociedad y el desarrollo del carácter personal.

Daniel Finn⁴⁸, en su excelente libro "Christian economic ethics", presenta una historia de cómo evolucionó la ética social (su libro se refiere a la ética económica):

- El Antiguo Testamento presenta a los israelitas en una relación con Dios, aceptando libremente sus mandatos éticos y religiosos; los creyentes forman parte de una comunidad, y Dios cuida de ellos; el mundo material es un don que hay que valorar; Dios se pone del lado de los desfavorecidos, y el creyente también debe hacerlo, como parte de la Alianza con Dios.
- El Nuevo Testamento declara la misión de Jesús de "liberar a los cautivos, dar vista a los ciegos y liberar a los oprimidos", lo que puede entenderse en las dimensiones material,

⁴⁸ Finn, Daniel K. *Ética económica cristiana. Historia e implicaciones*. Fortress Press. 2013. Minneapolis.

emocional y espiritual. Jesús declara una misión para la humanidad, para ayudar a los necesitados.

- La Iglesia primitiva profundizó en estas pautas: la centralidad de Dios, el no apego y la ayuda a los pobres como núcleo de la salvación; no se condenaba ni se rechazaba la propiedad, pero era central para el cristianismo que los excedentes se compartieran con los necesitados.
- El objetivo de la vida monástica es profundizar en un estilo de vida cristiano, centrándose más en la búsqueda de Dios y menos en las necesidades materiales; la comunidad trabaja por los bienes materiales y espirituales, "trabajar y rezar", las dos partes de nuestra vida.
- El período medieval se centra en la filosofía realista de Tomás de Aquino, sobre el plan de Dios para la creación que lleva a la Ética de la Ley Natural como parte del plan de Dios, y dicha Ley Natural está "incorporada en nosotros como inclinación natural", que buscamos naturalmente el bien. Aquino defiende la propiedad privada por los beneficios que produce. El esfuerzo para producirlos y cuidarlos, así como su administración, está mejor garantizado por la propiedad privada. La definición de Aquino del precio justo como el precio natural es inadecuada para la modernidad en la que los precios se han vuelto demasiado complicados y cambiantes; defiende que un precio más alto puede justificarse no por las necesidades del consumidor (la demanda), sino únicamente por la exigencia de los productores de producir el bien (los costes de la oferta). Su definición de "usura" como inaceptable elimina el cobro de un tipo de interés por prestar.
- La Reforma Protestante, iniciada por Lutero, Calvino y Wesley, continuó con los mismos ideales: el trabajo como parte de la enseñanza de Dios y la preocupación por los pobres. Sin embargo, Calvino introdujo un cambio significativo en el uso del dinero: el cobro de intereses por los préstamos es aceptable en función del uso que el prestatario hace de esos fondos para producir riqueza económica, que debe compartir con el prestamista.⁴⁹

⁴⁹ Ibid.

Las religiones orientales promueven las relaciones por el bien de la comunidad

La meditación taoísta fomenta la atención plena, la valoración de uno mismo y de los demás, la curación del alma y la construcción de la comunidad.

El taoísmo promueve la relacionalidad:

Es a través de la piedad filial (reverencia y cuidado amoroso por nuestros padres, maestros, ancianos), la armonía entre hermanos (vivir en paz como hermanos y hermanas, respetando a los demás), la dedicación (lealtad, fidelidad, compromiso), la confiabilidad (sinceridad, honestidad, mantener las promesas), la propiedad (cortesía, la cortesía, el decoro, los modales), el sacrificio (el valor de hacer lo correcto, la pureza de corazón y de propósito, el desinterés), el honor (la integridad, la incorruptibilidad, tomar sólo lo que se merece, habérselo ganado), y el sentido de la vergüenza (la conciencia, el conocimiento de la acción vergonzosa y el evitarla) que nos hacemos plenamente humanos.⁵⁰

Cultiva el Tao en tu interior; y tu virtud se perfeccionará. Cultiva el Tao en tu casa, y tu virtud abundará. Cultívalo en el vecindario, y la virtud será duradera. Cultívalo en la nación, y la virtud será abundante. Cultívalo en el mundo entero, y tu virtud será universal.⁵¹

El confucianismo cree en un orden social basado en las relaciones (entre los miembros de la familia y de la sociedad) y en la reciprocidad (un padre amable crea un hijo leal; un buen jefe crea un empleado leal).

Según Jing Lin y Yingji Wang⁵² :

⁵⁰ *Las ocho virtudes*. Instituto de Taoísmo Fung Loy Kok. http://www.taoist.org/uploads/2013/06/8Virtues_English.pdf

⁵¹ *Tao Te Ching*. 54. http://www.bbc.co.uk/religion/religions/taoism/taoethics/ethics_1.shtml.

⁵² Jing Lin, Yingji Wang. *La enseñanza de Confucio sobre las virtudes y su implicación para la paz mundial y la educación para la paz*. https://www.academia.edu/7195741/Confucius_Teaching_of_Virtues_and_Peace_Education.

En la mente de Confucio, la paz se logra a través de la armonía, y la armonía se mantiene a través de las virtudes, y las virtudes pueden ser cultivadas en cada ser humano a través de la educación. Las virtudes clave defendidas por Confucio son: ren, o bondad amorosa; yi, o entrega desinteresada; li, o acciones de civismo o virtud; zhi, o adquisición de sabiduría; y xin, la construcción de la sinceridad, la confianza y la fe. También aboga por xiao, la piedad; gong, el respeto; qian, la humildad; kuan, una forma de perdón integral; y yong, el valor.⁵³

Confucio no trata las virtudes como meras opciones morales en sí mismas, sino como los principios organizadores de la vida humana y la sociedad, emulando las virtudes del Cielo y la Tierra. Las virtudes son el mecanismo fundamental para que los humanos se establezcan y para que cualquier gobierno se mantenga fuerte y duradero. Es la forma de construir una sociedad armoniosa. En última instancia, el mundo ideal es el del Bien Común, donde todos son tratados como miembros de la misma familia, las personas con talento aprovechan al máximo su potencial, los jóvenes y los ancianos son atendidos y los discapacitados son tratados con compasión y amor. Es un mundo pacífico y lleno de amor.⁵⁴

El budismo se considera la tradición espiritual que tiene la práctica de meditación más avanzada. Afirma que la meditación lleva a descubrir el verdadero ser del individuo y el valor de cada persona. Comprender esto ayuda a la persona a percibir a otras personas o al mundo y a descubrir el valor de los demás y de la comunidad; éste es el origen del amor, la compasión, la sabiduría, la justicia, la moderación, la integridad y todas las demás virtudes. Este es el comienzo de una comunidad y la columna vertebral de la felicidad de todos. La meditación conduce al "no apego", parte esencial de la libertad personal, columna vertebral de todas las virtudes como la sabiduría, la moderación y la justicia.

Las Ocho Nobles Verdades Budistas muestran la centralidad de la meditación y el no-apego como el camino hacia una vida feliz y rica: 1. Visión correcta, una visión equilibrada de la vida, 2. Intención correcta, 3. Habla correcta, 4. Moralidad correcta para construir un estilo

⁵³ Ibid. p. 1.

⁵⁴ Ibid. pp. 20-21.

de vida razonable para toda la comunidad, 5. Medio de vida correcto con atención plena y compasión, 6. Esfuerzo correcto no dirigido por las pasiones, 7. Atención plena correcta con una visión de la vida que integra todo el mundo y la comunidad, 8. Concentración correcta, conciencia, absorción meditativa o unión.

Las Ocho Nobles Verdades conducen a las virtudes, las seis paramitas⁵⁵ :

(1) sbyin-pa (dana, "generosidad"), (2) tshul-khrims (shila, "ética"), (3) bzod-pa (kshanti, "tolerancia, aceptación, paciencia, perdón"), (4) brtsong-'grus (virya, "esfuerzo alegre, diligencia, celo"), (5) bsam-gtan (dyana, "concentración meditativa"), y (6) shes-rab (prajna, "conciencia discriminante de la sabiduría, perspicacia").⁵⁶

4. La capacidad de tomar decisiones significativas basadas en el discernimiento potencia el Capital Intelectual, el VMA

La toma de decisiones moderna se refiere a cómo una organización puede definir los objetivos, las estrategias, los recursos necesarios y los resultados esperados para transformar el ideal en realidad.

La gestión estratégica moderna se basa en el pensamiento crítico para tomar decisiones, en la capacidad de analizar el sistema, la realidad, las estrategias, los resultados, y establecer la conexión racional entre ellos para asegurar el éxito de la organización. Nuestro liderazgo potencia nuestra capacidad de encontrar el sentido, de tomar decisiones significativas y de discernir.

El Capital Intelectual (humano, social, estructural), el VMA, se potencia con:

⁵⁵ Su Eminencia Khentin Tai Situ Rinpoche. *Las Seis Paramitas*. <http://www.rinpoche.com/teachings/paramitas.htm>

⁵⁶ Ibid.

- Objetivos y estrategias basados en todos los conocimientos posibles, personales y comunitarios, en todas las dimensiones humanas posibles, en las verdades universales, en la racionalidad, en la potenciación del capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias que promueven la creación de conocimiento organizativo, competencias, habilidades, investigación, creatividad, innovación, educación y potenciación del capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias orientadas a la trascendencia, perfección, bondad, belleza, verdad, amor, a ser creadores, a mejorar la realidad, a ser benéficos para la humanidad, a ser innovadores, a ser emprendedores, a construir una sociedad mejor, un mundo mejor, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias basados en presencia, valores, grandeza, relaciones y amor.
- Objetivos y estrategias basados en promover la creación de conocimiento personal y comunitario, conciencia personal e intersubjetividad.
- Objetivos y estrategias basados en valores superiores: justicia, derecho, estética, verdad, inclusión social, cooperación, solidaridad, bien común, pacificación, armonización, potenciación del capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias basados en valores humanos que llevan a conectar con los demás, a comprender sus necesidades y a prever soluciones con sensibilidad social; lo que lleva a desarrollar empatía y motivación para servir a la comunidad; lo que lleva a descubrir el valor del individuo, la dignidad de la persona, el valor de la comunidad, el valor de la creación; lo que lleva a promover integración personal y social, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias basados en valores y normas de conducta social compartidos, relaciones personales, confianza, cooperación social con beneficio mutuo, integración, altruismo, interacción personal positiva, buena voluntad, responsabilidad "cívica", potenciación del capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias que promueven valores éticos, la reducción de los costes de transacción, el problema de la agencia, la asimetría de la información, el menor coste de

la aplicación de la ley, el menor coste del soborno y la corrupción, el menor coste de la transformación, la rentabilización de la inversión, la potenciación del capital humano, social y estructural.

- Objetivos y estrategias que promueven valores culturales de colaboración y confianza, fomentando la virtud cívica, la reciprocidad, el altruismo, las normas sociales, la solidaridad, la comunidad y la potenciación del capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias que promueven valores culturales de trabajo duro, innovación, espíritu empresarial, ahorro, esfuerzo personal, moralidad y reducción del parasitismo potencian el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias que promuevan valores culturales de libertades cívicas y políticas, internacionalidad, intensidad comercial, oportunidades de negocio, acogida de inversores y potenciación del capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias que promueven valores culturales de igualdad social, que influyen en actitudes para trabajar en el bienestar, la atención sanitaria, la educación, el emprendimiento social, la innovación social, el cambio social y la potenciación del capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias basadas en la presencia de Dios (para personas religiosas), en la relación con Dios, generando un proceso de aprendizaje especialmente rico en los momentos de desafío, en los que se pone a prueba el discernimiento personal, en los que la interacción con Dios se vuelve crucial, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias basadas en el ejercicio de nuestra espiritualidad, revisando nuestra vida, descubriendo a Dios como fuente de vida y felicidad (para personas religiosas), produciendo una transformación personal impulsada por el amor a Dios, y potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias basadas en nuestro camino, un encuentro entre el creador-criatura (para personas religiosas), un afecto creciente, un diálogo en el que Dios enriquece la sabiduría de cada uno, sana, dinamiza, cada uno encuentra lo que Dios

quiere de cada uno, misión, valores, propósito, hacia un mundo mejor, potenciando el capital humano, social y estructural.

- Objetivos y estrategias basados en una relación personal con Dios (para personas religiosas), compartiendo su misión de establecer el Reino de Dios, convirtiéndose en sus instrumentos para ayudar a los demás, colaborando con Dios: Dios se convierte en guía, líder y compañero, en un diálogo en el que Dios enriquece la sabiduría de todos, sana, dinamiza, todos encuentran lo que Dios quiere de todos, misión, valores, propósito, camino, para guiar los pasos futuros de todos, en la espiritualidad práctica, en la práctica de la misericordia, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias teniendo en cuenta el valor de las relaciones, de las redes sociales, de la empatía, de la comprensión del sufrimiento ajeno, de la potenciación del capital humano y social; valorando la comunidad, porque sin el apoyo de la comunidad, sin el apoyo de un ser superior, la realidad puede llegar a ser devastadora, abrumadora, las personas pueden caer en la desesperación y la depresión.
- Objetivos y estrategias fomentando las relaciones, el compromiso social, la creación de equipos, grupos de trabajo, comunidades de transformación, unidades de procesos de transformación con diferentes personas dispuestas a transformar, comunidades que necesitan ese poder de transformación, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias estableciendo relaciones con personas orientadas a la acción social, creando equipos, grupos de trabajo y comunidades activas en empresas sociales.
- Objetivos y estrategias basados en las mociones del alma, el consuelo y la desolación. El sufrimiento puede formar parte del discernimiento, ya que puede generar la sensibilidad para tomar decisiones acertadas, potenciando el capital humano, social y estructural. Una decisión correcta puede llevar a la desolación, como la ansiedad de renunciar al dinero para ayudar a los demás, y la persona debe estar dispuesta a aceptarlo. Una decisión equivocada puede llevar a la consolación, como meterse en las drogas para pasarlo bien, y la persona debe estar dispuesta a aceptar no meterse en las drogas.

- Objetivos y estrategias basados en el sentido de la existencia humana, el pasado, el presente y el futuro, implicando a toda la sociedad, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias que promueven las instituciones, las reglas del juego, las organizaciones, buenos comportamientos sociales, hábitos, costumbres, convenciones, estructuras sociales, actores sociales, asociaciones, apoyo emocional, normas que reducen los costes de transacción, el problema de la agencia, la asimetría de la información, la reducción del coste de la información, la reducción del coste de la aplicación de la ley, la eliminación del soborno y la corrupción, la reducción del coste de la transformación, la mejora del rendimiento de la inversión, la potenciación del capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias que promuevan las instituciones, para que los agentes actúen como se espera; se requiere liderazgo ya que las instituciones no necesariamente cubren todos los aspectos necesarios para garantizar el éxito de las personas y las comunidades, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias que influyen en las actitudes hacia el Estado de Derecho, la responsabilidad democrática; que influyen en la creencia en la importancia del esfuerzo personal, la moral y la eficacia de las instituciones, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias reduciendo el oportunismo, el free-riding, basado en las limitaciones de las instituciones, reduciendo la reacción adversa de la población, que puede preferir abandonar las instituciones por completo cuando no producen los resultados esperados, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias que promuevan virtudes y comportamientos orientados a la comunidad, como generosidad, bondad, compasión, ternura, reconciliación, disposición a ayudar a los demás, a darles libertad, a estar abiertos a recibir su afecto, a cuidar a los más débiles, a los enfermos, a los vulnerables, incluso a elegir carreras para dedicar toda una vida a ayudar a la comunidad, a los más vulnerables, potenciando el capital humano, social y estructural.

- Objetivos y estrategias basadas en el sentido de nuestras vidas, considerando que el sufrimiento puede ser parte del discernimiento, ya que puede generar la sensibilidad para tomar decisiones con sentido comunitario, para crear una realidad mejor que ayude a superar el sufrimiento, para ayudar a otros a lidiar con los significados de sus vidas y reducir su sufrimiento, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias viviendo el sufrimiento como parte de la trascendencia, como parte de un camino hacia la perfección, un camino a mejores realidades, a niveles más altos, aceptando el sufrimiento para un propósito más alto, como parte de una visión, misión, valores, relaciones, decisiones y acción social, que pueden generar dolor: crear algo bueno, bello, verdadero puede requerir sacrificios extraordinarios, potenciando el capital humano, social y estructural. La grandeza y el sufrimiento pueden caminar juntos. Crecer y madurar puede ser doloroso; renunciar a la realidad actual para alcanzar una mejor que puede no ser alcanzada inmediatamente implica una pérdida, asumir un riesgo.
- Objetivos y estrategias para vivir el sufrimiento como parte del desarrollo de recursos superiores, como camino hacia la bondad, la belleza, la verdad, el amor, el sufrimiento como parte de la batalla por la trascendencia, por la superación de uno mismo, una batalla por el crecimiento personal y comunitario, una batalla contra el mal, contra la muerte, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias teniendo en cuenta nuestro poder para transformar a las personas y a las comunidades; nuestro poder para crear, recrear, perfeccionar, reformar, purificar, iluminar; nuestro poder para unir, integrar, amar, cooperar, simplificar, liberar; nuestro poder para dar vida, potenciar, dinamizar, fortalecer, descubrir, desarrollar; nuestro poder para producir salud espiritual, emocional y física; nuestro poder para restaurar nuestra semejanza con Dios, semejanza con la Trinidad (para cristianos); nuestro poder para desarrollar virtudes, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias teniendo en cuenta nuestro poder para llevar a cabo acciones sociales, impulsar el cambio social y potenciar el capital humano, social y estructural.

- Objetivos y estrategias que promueven acciones sociales que fomentan una visión para construir una sociedad activa, en la que los miembros tienen recursos y liderazgo orientados al cuidado de la comunidad; el poder de realizar acciones sociales fomenta valores superiores; el poder de transformar esos valores en realidades, para cuidar de cada miembro de la comunidad; el poder de realizar acciones sociales fomenta el discernimiento, basado en movimientos del alma impactados por la capacidad de hacer el bien a la sociedad, potenciando el capital humano, social y estructural.
- Objetivos y estrategias basados en el poder de realizar acciones sociales como resultado de la espiritualidad práctica, la práctica de la misericordia, basada en la dignidad de todo ser humano, y el valor de la creación, participando en la vida de Dios, en su misión (para judeocristianos): Isaías 6:1-3 y Lucas 4:18, potenciando el capital humano, social y estructural.

Discernimiento en la toma de decisiones

El pensamiento crítico forma parte de la creación de valor económico, como muestra el Modelo EVA: las organizaciones necesitan superar a la competencia y tener mayores ventas y mejor capital.

El pensamiento crítico es un ejercicio intelectual que se basa en el análisis de sistemas, que implica el análisis del entorno, las estrategias y los resultados.

El discernimiento es superior al pensamiento crítico porque implica recursos que van más allá del intelecto: conocimiento personal y comunitario, trascendencia, valores, relaciones y sentido de la vida.

La capacidad de tomar decisiones basadas en el discernimiento promueve el éxito personal y organizativo y el bienestar social

Una cultura de liderazgo promueve el discernimiento basado en conocimiento creado y compartido entre las partes interesadas, promoviendo la toma de decisiones con sensibilidad social, valorando a cada miembro de la sociedad, buscando lo mejor para todas las partes interesadas y maximizando el Capital Intelectual, el conocimiento y las relaciones.

Los líderes dirigen a todas las partes interesadas (no sólo a las empresas) para desarrollar el máximo capital para la sociedad, como inversores, clientes, ciudadanos y agentes gubernamentales: maximizar el bien común es responsabilidad de todos.

El sentido de nuestras vidas, del trabajo, de las organizaciones, como parte del discernimiento

Es raro encontrar el tema del sentido de nuestra existencia en la gestión estratégica. Probablemente el mejor resumen lo presenta Matt Perman⁵⁷, basado en el famoso libro "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies" de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman:

Como dice Anthony Athos, "los buenos gestores dan sentido a las personas además de al dinero".

Sea como fuere, nos parece convincente que tantos pensadores de tantos campos coincidan en la necesidad omnipresente del ser humano de encontrar un sentido y trascender las cosas del mundo.⁵⁸

⁵⁷ Perman, Matt. *Contra el exceso de profesionalismo en la gestión. Or, Managing for the Human Side*. 26 de mayo de 2010. Extraído de <https://www.whatsbestnext.com/2010/05/against-over-professionalism-in-management/>

⁵⁸ Peters, Thomas J.; Waterman Jr. Robert H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper Business. Feb, 2006.

Perman afirma que "las personas quieren ser tratadas como personas completas", y apoya esa opinión con Stephen Covey:

Las personas están a la altura de lo que se espera de ellas. Quieren contribuir a la consecución de objetivos que merecen la pena. Quieren formar parte de una misión y una empresa que trascienda sus tareas individuales. No quieren trabajar en un empleo que tenga poco sentido, aunque pueda aprovechar sus capacidades mentales. Quieren un propósito y unos principios que les eleven, les ennoblezcan, les inspiren, les capaciten y les animen a dar lo mejor de sí mismos. Trabajamos con la persona en su totalidad. Las personas no son sólo activos, no son sólo seres económicos, sociales y psicológicos. También son seres espirituales; quieren tener un significado, una sensación de estar haciendo algo importante. La gente no quiere trabajar por una causa con poco significado, aunque aproveche al máximo sus capacidades mentales. Tiene que haber propósitos que los eleven, los ennoblezcan y los lleven a lo más alto de su ser.⁵⁹

La transformación impulsada por los líderes puede ser dolorosa, arriesgada, generar sufrimiento y tener un coste, un sacrificio para pasar a realidades mejores, a niveles superiores. Crecer y madurar puede ser doloroso; renunciar a la realidad actual para alcanzar una mejor que puede no ser alcanzada inmediatamente implica una pérdida, asumir un riesgo.

Un significado del sufrimiento es el resultado de sufrir por un propósito superior, como parte de una misión, como un camino de la vida, el descubrimiento de la vida interior, el sufrimiento como parte de la batalla por la trascendencia, la batalla contra el mal.

Pero el sufrimiento puede ser una forma de desarrollar los recursos necesarios para superar el sufrimiento: los efectos positivos del sufrimiento pueden ser la sabiduría, la transformación, la presencia de Dios (para personas religiosas) y el desierto como lugar para construir la autenticidad.

⁵⁹ Covey, Stephen. *Principle-Centered Leadership*, Fireside Press. 1992. pp. 179-180.

La capacidad de tomar decisiones basadas en el discernimiento influye en la responsabilidad social de las empresas

Varios modelos de responsabilidad social de las empresas presentan enfoques similares que implican discernimiento.

Schwartz y Carroll⁶⁰ presentan el enfoque de los tres dominios con una visión holística: económico (responsabilidad por la economía global), legal (responsabilidad por los accionistas) y ético (responsabilidad por las partes interesadas). Este modelo hace hincapié en la necesidad de un enfoque holístico de la responsabilidad social de las empresas.

Domenec Mele⁶¹ explica la teoría del desempeño social de las empresas con un enfoque holístico, según Wood: 1. Los principios de la responsabilidad social de las empresas se expresan en tres niveles: institucional (legitimidad), organizativo (responsabilidad pública) y personal (discreción de los directivos); 2. Los procesos orientados a la responsabilidad social de las empresas (evaluación medioambiental, adaptación de la organización al entorno, gestión de las partes interesadas y de los problemas, participación y comunicación de las partes interesadas); 3. Los resultados de los comportamientos empresariales (impactos sociales, programas sociales, políticas sociales).

Ioannis Ioannou y George Serafeim⁶² examinan tres dimensiones del desempeño social de las empresas con un enfoque holístico: Desempeño medioambiental (Reducción de recursos, Reducción de emisiones, Innovación de productos), Desempeño social (Calidad del empleo, Salud y seguridad, Formación y desarrollo, Diversidad, Derechos humanos, Comunidad, Responsabilidad con el cliente/producto) y Gobierno corporativo (Estructura del consejo, Política de remuneración, Funciones del consejo, Derechos de los accionistas,

⁶⁰ Schwartz, Mark S. y Archie B. Carroll. La responsabilidad social de las empresas: A Three-Domain Approach. 2003. *Business Ethics Quarterly*.

⁶¹ Mele, Domenec. Teorías de la responsabilidad social de las empresas. *The Oxford Handbook of Corporate social responsibility*. Oxford University Press. 2008. Nueva York.

⁶² Ioannou, Ioannis, George Serafeim. ¿Qué impulsa el desempeño social de las empresas? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*. 2012.

Visión y Estrategia). La empresa se beneficia del fortalecimiento de sus vínculos con todas las partes interesadas a través de instituciones jurídicas, instituciones políticas, instituciones del mercado laboral e instituciones del mercado de capitales.

La Inversión Socialmente Responsable también presenta un enfoque holístico, desempeñando un papel armonizador, que minimiza el conflicto entre la maximización del valor económico y los valores. Hoy en día, muchos fondos de inversión socialmente responsable están orientados a temas específicos como la ecología, las necesidades de las mujeres o algunos valores como la integridad, la justicia, la no discriminación y los fondos alineados con las prácticas religiosas. Se han desarrollado varios fondos de inversión (fondos éticos, fondos de inversión socialmente responsables y fondos sociales) para inversores con mentalidad ética. Están creciendo y obtienen muy buenos resultados financieros.

Ciudadanía corporativa⁶³, según la definición de Matten y Crane: "describe el papel de las empresas en la administración de los derechos de ciudadanía de los individuos", como los derechos sociales, políticos y civiles, como proveedor, facilitador o canal, en concierto con el gobierno y las organizaciones cívicas. Las empresas son administradoras de las cuestiones sociales con todas las partes interesadas.

En el caso de los derechos sociales, la empresa proporciona o no servicios sociales a los individuos y, por tanto, administra los derechos asumiendo un papel de proveedor. En el caso de los derechos civiles, la empresa posibilita o limita los derechos civiles de los ciudadanos y, por tanto, puede considerarse que administra a través de un papel más bien habilitador. Por último, en el ámbito de los derechos políticos, la sociedad es esencialmente un conducto adicional para el ejercicio de los derechos políticos de los individuos; por lo tanto, la sociedad asume principalmente la administración a través de un papel de canalización.⁶⁴

⁶³ Matten, Dirk. Andrew Crane. "Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization". *Academy of Management Review*. 2005. p. 9.

⁶⁴ Matten, Dirk. Andrew Crane. Ciudadanía corporativa: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*. 2005. p. 9.

Según Mark Orlitzky⁶⁵, la Ciudadanía Corporativa tiene muchos Beneficios Económicos para las empresas: potencia la reputación de la organización, mejora los recursos y competencias internas, reduce los costes, atrae a una mano de obra más productiva, aumenta las ventas y reduce los riesgos empresariales.

5. La capacidad de transformar, sanar, ejecutar acciones sociales, impulsar el cambio social, potencia el Capital Intelectual, el VMA

Nuestro liderazgo potencia nuestra capacidad de transformar personas y comunidades, sanar, ejecutar acciones sociales e impulsar el cambio social.

El Capital Intelectual (humano, social, estructural), el VMA, se potencia:

- Como resultado de la visión ideal del futuro de la sociedad transformada en una realidad.
- Como resultado de la eficacia de la misión, valores, propósito, identidad, compromiso y papel en la sociedad.
- Como resultado de las relaciones, equipos, con agentes de la acción social, impulsores del cambio social y comunidades que necesitan esa acción social.
- Como resultado de una espiritualidad práctica, la práctica de la misericordia, la promoción de la dignidad de cada ser humano, y el valor de la creación, participando en la misión de Dios, Isaías 6:1-3 y Lucas 4:18 (para judeocristianos).

⁶⁵ Orlitzky, Mark. Desempeño social de las empresas y rendimiento financiero. A research synthesis. *The Oxford Handbook of Corporate social responsibility*. Oxford University Press. 2008. Nueva York.

- Como resultado del discernimiento que promueve la acción social, un estilo de vida misionero.

La capacidad de fomentar la implementación de acciones sociales promueve el éxito personal y organizacional y el bienestar social

Una cultura de liderazgo promueve la acción social, fomentando el cambio social, que se manifiesta de múltiples maneras:

- A través de múltiples modelos de responsabilidad social como la innovación social, el emprendimiento social, los negocios para el impacto social, la microfinanciación, la sostenibilidad de la producción de alimentos, la sostenibilidad del cambio climático, la energía y la sostenibilidad de la tierra, la sostenibilidad de la política de suministro de agua y saneamiento, la legislación y la política medioambiental, la educación para los más desfavorecidos, la asistencia sanitaria social, la responsabilidad social de las empresas de las partes interesadas, la ciudadanía corporativa, el rendimiento social de las empresas en tres ámbitos, la capacidad de respuesta social de las empresas, el capital de riesgo social, la inversión socialmente responsable, el trabajo social, el desarrollo comunitario, el bienestar de los empleados, las organizaciones sin ánimo de lucro, la filantropía.
- Promover la mejora de la calidad de la información sobre los sectores vulnerables de la sociedad, generando motivación para que más sectores favorecidos quieran colaborar.
- Compartir información sobre las iniciativas de liderazgo desarrolladas por emprendedores de todo el mundo puede inspirar a otros hacia un mundo mejor.
- Compartir información sobre personas o comunidades que lideran el cambio social y cómo unirse a ellas.
- Promover debates sobre iniciativas privadas o gubernamentales para promover el liderazgo.

- Promover mecanismos que vinculen los resultados sociales a las decisiones organizativas, por ejemplo, premiando a las organizaciones empresariales con liderazgo para que la sociedad compre sus productos.
- Promover mecanismos de transparencia en la inversión para que la gente pueda invertir en fondos con liderazgo.
- Promover mecanismos para dar transparencia a las empresas que deciden no trasladar sus plantas al extranjero, de modo que los consumidores puedan recompensar a estas empresas comprando sus productos.
- Promover mecanismos de apoyo a las comunidades que han perdido sus puestos de trabajo debido a la deslocalización de fábricas en el extranjero.
- Promover mecanismos de transparencia para que los clientes, los inversores y los empleados premien a las empresas que no aplican prácticas abusivas y predatorias.
- Promover el abandono de las bolsas de valores para eliminar la presión de maximizar el valor económico, siendo recompensado en última instancia por las partes interesadas.

Todos los interesados deben actuar como líderes: cuando compran productos o servicios, cuando invierten en acciones o fondos, como funcionarios del gobierno, como políticos y como ciudadanos que votan a las futuras autoridades del gobierno: deben crear un sistema político y económico basado en el liderazgo. Los mercados dejarían de ser ciegos. Los recursos se asignarían en función de los valores. El liderazgo de cada individuo es necesario para que los mercados asignen los recursos con responsabilidad social corporativa.

Esto centra la atención en cada persona y cada comunidad: se requiere el liderazgo de todos los miembros de la sociedad, incluso en cuestiones que no parecen estar relacionadas con la responsabilidad social.

Por ejemplo, si los habitantes del país A derrochan recursos como petróleo, alimentos o dinero, esto puede repercutir en el aumento de los precios de los recursos o productos, lo que indirectamente empobrece a los habitantes del país B.

Esto centra la responsabilidad social en el conjunto de la sociedad, dando lugar a una visión sistémica e integral.

Las empresas pueden ser socialmente responsables, pero puede ser imposible si otras partes interesadas tienen objetivos diferentes.

Algunas grandes empresas farmacéuticas venden medicamentos para curar el VIH en África. Existe un debate sobre si deben vender los medicamentos a precios bajos para ayudar a las poblaciones con menos ingresos, aunque esto no les ayude a maximizar su valor económico. Otras partes interesadas deben asumir su responsabilidad social: los gobiernos locales e internacionales, las comunidades locales e internacionales, los ciudadanos de esos países o de otros países, las grandes ONG, las organizaciones religiosas, las organizaciones filantrópicas, las iniciativas privadas de emprendimiento social y otras organizaciones empresariales.

En una organización empresarial típica, los accionistas son inversores de capital, fondos de pensiones, fondos de inversión, inversores privados y el público. La falta de liderazgo del público se refleja en varias situaciones, que limitan las posibles buenas iniciativas de las empresas:

- Existen varios fondos éticos, fondos corporativos responsables, con un excelente rendimiento financiero y menor riesgo; sin embargo, su cuota de mercado apenas alcanza el 1%, por lo que el 99% del público no parece preocuparse por invertir de forma ética.
- Existen varias listas de empresas éticas en Internet, pero los consumidores rara vez toman decisiones de consumo basándose en ellas.

Una cultura de liderazgo potencia la ética empresarial

Una cultura de liderazgo potencia la ética, promoviendo un mejor comportamiento posible para la trascendencia de la persona y la comunidad, maximizando la bondad, la belleza, la verdad y el amor. La ética ya no es el comportamiento mínimo requerido para no hacer algo malo.

Una cultura de liderazgo potencia las dimensiones cognitiva, de trascendencia, axiológica, relacional, religiosa, de discernimiento, de transformación social y de acción social.

Una cultura de liderazgo potencia la dimensión cognitiva de la ética: prudencia, sabiduría, claridad mental, conciencia emocional, juicio, capacidad de aprender, un conocimiento personal y comunitario más rico, iluminado por la meditación, la contemplación, la construcción de la autenticidad personal, la mejora del consecuencialismo del utilitarismo, la mejora de los criterios de la ética normativa idealista.

Una cultura de liderazgo potencia la dimensión trascendental de la ética, valorando y construyendo la trascendencia, bondad, belleza, verdad, amor y la "participación" de las criaturas en las perfecciones del creador (para las personas religiosas).

Una cultura de liderazgo potencia la dimensión axiológica de la ética, fomentando la conciencia, el conocimiento, las percepciones y los sentimientos. Los rangos de valores de Scheler priorizan el derecho, la estética y la verdad. Los valores llevan a las personas y a las organizaciones a cambiar comportamientos, a construir virtudes, a maximizar la felicidad. Los valores fomentan la transformación personal y social.

Una cultura de liderazgo potencia la dimensión relacional de la ética, promoviendo una comunidad ética, con reciprocidad, justicia social, inclusión social, cooperación, solidaridad, trabajo por el bien común, pacificación, armonización, promoviendo el fin del crimen, el fin de los abusos de poder y de los recursos económicos.

Una cultura de liderazgo potencia la ejecución de la ética: la motivación y la energía, el control emocional y la capacidad de comunicar, comprender e interactuar con las personas promoviendo una realidad mejor.

Una cultura de liderazgo potencia la ética social

La ética social surgió durante los siglos XVIII al XX debido a los conflictos sociales que surgieron a causa del individualismo y el colectivismo extremos. Varios acontecimientos produjeron profundos efectos sociales: la Revolución Francesa, la Revolución Industrial, la Revolución Soviética y las Guerras Mundiales, por citar los más relevantes.

Estos acontecimientos generaron una respuesta social que se reflejó en numerosos movimientos sociales, apoyados por diferentes ideologías, y en propuestas de diferentes ciencias socioeconómicas.

La ética social presenta ideales sociales, principios éticos y pautas de comportamiento para iluminar la conducta de los individuos, las organizaciones, el Estado y los mercados orientados al beneficio de la sociedad.

La ética social no es una disciplina ni una rama de una disciplina. Es, sobre todo, un conjunto de algunas comprensiones universales que surgen de una diversidad de disciplinas, especialmente de algunas tradiciones filosóficas y religiosas.

Georgia Harkness plantea el dilema de si la ética social debe considerarse desde un punto de vista filosófico o religioso.

Afirma que la ética social filosófica "será en gran medida un estudio de la teoría social. Se hará gran hincapié en las teorías del Estado de Platón y Aristóteles, el cosmopolitismo estoico y la doctrina de los derechos naturales, el auge del individualismo en el Renacimiento y las numerosas corrientes de teoría social y política que se han desarrollado desde entonces"⁶⁶.

Para ella, la ética social basada en la religión sería "situarse en el catálogo como la ética cristiana, o las enseñanzas sociales de Jesús, o de los profetas... en el marco de su tiempo, y también descubrir su pertinencia para nuestros días... vivificar los ideales... aporta las percepciones del pasado a las injusticias del presente... la erudición sin pasión social no será suficiente".

Es esclarecedor que para Harkness, la pasión, la dimensión del liderazgo, no se produce por el lado filosófico sino por el religioso. Siguiendo sus puntos de vista, alguien puede preguntarse si es posible construir pasión basándose únicamente en principios filosóficos; esta tesis defiende la opinión de que sí es posible: el realismo y la fenomenología, como se ha comentado anteriormente, engendran visión, misión, pasión: liderazgo.

⁶⁶ Harkness, Georgia. The Relation of Social Ethics to the Curriculum as a Whole. *Revista de la Asociación Nacional de Instructores Bíblicos*. 2016. p. 3.

Una cultura de liderazgo potencia la responsabilidad social de las empresas

Una cultura de liderazgo potencia la responsabilidad social de las empresas: La Teoría de los Grupos de Interés contribuye a la armonía de la sociedad, la Ciudadanía Corporativa sitúa a la organización como parte de la comunidad, el Bienestar de los Trabajadores y el Paternalismo refuerzan la lealtad de los empleados a la organización, y el Desempeño Social Corporativo se apoya en mecanismos que integran a toda la organización, sus recursos y procesos detrás de los temas sociales.

Una cultura de liderazgo lleva a todas las partes interesadas (todas las partes interesadas, no sólo las empresas) a desarrollar el máximo capital para la sociedad como inversores, clientes, ciudadanos y agentes gubernamentales: maximizar la responsabilidad social es responsabilidad de todos.

REFLEXIONES FINALES

Probablemente, la mejor manera de entender los beneficios de las intuiciones presentadas en este volumen es con un ejemplo.

Imaginemos que somos el director general de una empresa farmacéutica mundial y debemos decidir la mejor estrategia para vender medicamentos para tratar el VIH en África.

Una estrategia puede ser la de los precios altos hoy para maximizar los Beneficios Económicos, con un impacto social negativo.

El discernimiento puede llevarnos a decidir la creación de valor económico en base a reducir los precios hoy, promoviendo el éxito futuro, creando VMA, en base a su conexión con el Capital Intelectual, como muestra la Figura 35.

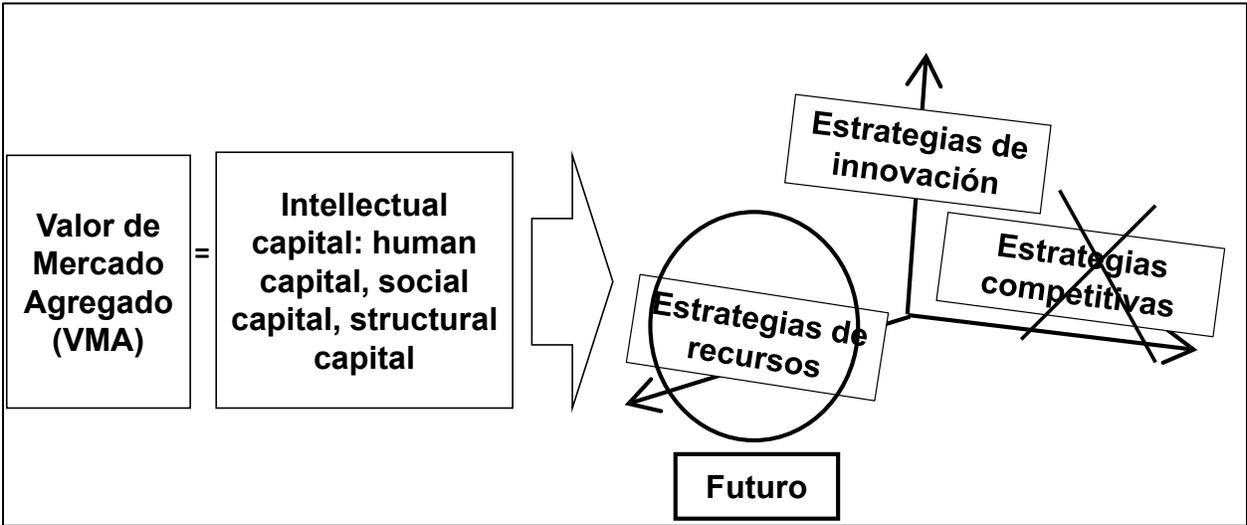


Figura 35 Tomar decisiones basándose en el discernimiento

Centrarse en el futuro puede repercutir positivamente en el valor económico de la empresa al aumentar su VMA, su Capital Intelectual:

- Esta decisión ayuda a construir capital humano, ya que los empleados y otras partes interesadas pueden estar dispuestos a contribuir con más conocimientos basados en la confianza, los valores compartidos, la misión compartida y la voluntad compartida de ejecutar la acción social.

- Ayuda a construir capital social estableciendo relaciones más estables y sólidas, confianza y colaboración entre las partes interesadas.
- Ayuda a construir capital estructural con actores comprometidos que trabajan más, construyen eficiencia y mejoran los procesos.
- El discernimiento de muchas organizaciones puede repercutir en el Capital Intelectual Nacional, lo que puede impactar positivamente en la demanda y la oferta agregadas, involucrando a más agentes económicos, y elevando los volúmenes de producción y venta.

Este ejemplo ayuda a resumir los cuatro volúmenes de este libro:

- Nuestro liderazgo proporciona recursos: conciencia, inteligencia racional, inteligencia emocional, inteligencia espiritual, sabiduría, capacidad para conectarnos internamente y con los demás, capacidad de trascendencia, de apreciar y crear bondad, belleza, verdad, nuestros valores, nuestra religiosidad, relaciones, capacidad de transformar y ejecutar acciones sociales.
- Estos recursos enriquecen el Capital Intelectual de la organización, construyendo capital social (conocimiento), capital social (relaciones) y capital estructural (sistemas y procesos).
- El capital humano, social y estructural influye positivamente en el futuro, garantizando el éxito de la organización, creando valor económico y promoviendo el bienestar social.

Este es sólo un ejemplo de cómo el discernimiento puede ayudar a resolver los dilemas éticos y sociales de la gestión estratégica.

La paz mundial es el resultado de nuestra espiritualidad, grandeza y liderazgo, que influye en la toma de decisiones proporcionando recursos y promoviendo el bienestar social, la nutrición, la vivienda, la sanidad, la atención sanitaria y la educación.

La paz mundial es el resultado de nuestro liderazgo, proporcionando discernimiento para resolver los resultados sociales adversos que la creación de valor económico y el pensamiento crítico en la gestión estratégica pueden generar.