



TÍTULO: Propuesta de un marco orientador para acciones personales y empresariales que busquen aportar al desarrollo sostenible: El Modelo de los Cuadrantes Éticos.

Autor: Paulo César Pérez Paredes

Tutor: Dr. Ricardo Chalmeta

Fecha: 03 de Febrero de 2021

RESUMEN

El presente trabajo es de naturaleza teórica o inductiva. Ante la profunda crisis actual de sostenibilidad mundial, se propone un marco orientador para la identificación y promoción de acciones personales y empresariales que busquen aportar al desarrollo sostenible, denominado el “Modelo de los Cuadrantes Éticos”. El modelo conceptual es desarrollado asignando al eje de abscisas (horizontal) el tipo de motivación de las personas –ya sea internas o externas- y al eje de las ordenadas (vertical) la finalidad que buscan las personas con sus acciones –ya sea el bienestar comunitario o el bienestar individual-. El modelo permite explicar de manera gráfica, mediante una secuencia lógica, que la causa central de la crisis de sostenibilidad es la toma de decisiones no éticas de las personas, alineadas a la especie ficticia “Homo Economicus” que la teoría económica propone, bajo la cual se prioriza la maximización de beneficios individuales y la motivación se centra en factores externos –como el dinero, el poder y el prestigio- relegando a un segundo plano factores internos y otras características propias de la naturaleza humana.

El Modelo es también aplicado al nivel empresarial, planteando 4 tipos de acciones empresariales de acuerdo al cuadrante ético desde el cual se tomen las decisiones: (i) la empresa egoísta, (ii) la empresa mártir, (iii) la empresa hedonista, y (iv) la empresa hipócrita. Asimismo, se plantea un quinto tipo de acción empresarial que combina de manera dinámica la motivación interna con la motivación externa y la búsqueda del bienestar comunitario con el bienestar individual, denominada la “Empresa Equilibrada”, en cuya categoría se encuentran las acciones que despliegan el real potencial que tienen las empresas para aportar a la sostenibilidad.

Finalmente, se delinea una estrategia formativa para estudios de pregrado en Escuelas de Negocios, que permita la adopción de acciones personales que contribuyan al desarrollo sostenible a través de experiencias extraacadémicas. El objetivo que se busca con dicha estrategia es que, al egresar, los estudiantes puedan aportar a equilibrar los cuadrantes éticos de las empresas en las que trabajen y, de esa manera, ser parte de la transformación hacia un sistema económico equilibrado y más coherente con las características propias de la naturaleza humana.

Palabras Clave: Sostenibilidad, Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa, Acción Empresarial

ÍNDICE DE CONTENIDOS

COMPORTAMIENTO ÉTICO	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	7
2.1. El concepto de desarrollo sostenible	7
2.2. La crisis de sostenibilidad y el sistema de la era industrial	8
2.3. El “Homo Economicus” y su impacto negativo en el mundo.	10
3. EL MODELO DE LOS CUADRANTES ÉTICOS COMO MARCO ORIENTADOR	14
3.1. La motivación: el porqué de las acciones humanas	15
3.2. La finalidad: el para qué de las acciones humanas	16
3.3. La causa de la crisis de sostenibilidad explicada a través del Modelo de los Cuadrantes Éticos.	17
4. TIPOS DE ACCIONES EMPRESARIALES EN BASE A SU UBICACIÓN EN EL MODELO DE LOS CUADRANTES ÉTICOS.	19
4.1. La empresa egoísta	20
4.2. La empresa mártir	20
4.3. La empresa hedonista	21
4.4. La empresa hipócrita	21
4.5. La empresa equilibrada	22
5. ESTRATEGIA FORMATIVA EN ESCUELAS DE NEGOCIOS PARA UN SISTEMA ECONÓMICO QUE APORTE A LA SOSTENIBILIDAD.	25
5.1. La importancia de la inteligencia emocional.	28
5.2. La importancia de la cultura institucional.	31
5.3. Las experiencias extraacadémicas como estrategia formativa para la sostenibilidad.	33
6. CONCLUSIONES	37
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

COMPORTAMIENTO ÉTICO

El abajo firmante:

Paulo César Pérez Paredes, con respecto a la realización del Trabajo de Final del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaume I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la ilegitimidad e ilegalidad del plagio, consintiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Final de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Final de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo Final de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

En Lima – Perú, a 3 de Febrero de 2021



Paulo César Pérez Paredes

1. INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente trabajo es producto de la sistematización de aprendizajes y el contraste teórico de la labor realizada por el autor en conjunto con el Prof. Robert Burns Johamowitz en la Oficina del Preboste de la Universidad del Pacífico, principalmente entre los años 2009 y 2017. Asimismo, dicha experiencia ha sido complementada con la labor realizada por el autor entre los años 2018 y 2020 como consultor principal de la firma consultora Plataforma PDS brindando asesoría externa a la Universidad San Ignacio de Loyola y la Universidad César Vallejo. Las 3 universidades se encuentran ubicadas en Lima, Perú, y cuentan con carreras vinculadas a ciencias económicas y empresariales como sus principales ofertas formativas.

El presente trabajo es de naturaleza teórica o inductiva. Ante la profunda crisis actual de sostenibilidad mundial, el trabajo tiene por objetivo proponer un marco orientador para la identificación y promoción de acciones personales y empresariales que busquen aportar al desarrollo sostenible. Para ello, además de la sistematización de los casos en los que estuvo involucrado el autor en las universidades peruanas anteriormente mencionadas, la propuesta ha sido construida tras la revisión profunda de marcos teóricos provenientes de la economía, la administración, la filosofía, la psicología, la educación, la historia, la sociología y las ciencias ambientales.

El planteamiento desarrollado ha sido denominado el “Modelo de los Cuadrantes Éticos”. El Modelo es utilizado a lo largo del documento para explicar causas detrás de problemáticas identificadas en torno al desarrollo sostenible, y para sustentar planteamientos que buscan aportar a soluciones que se desarrollen a nivel personal, empresarial y con potencial de impacto a nivel del sistema económico en su conjunto.

En el acápite 2 del documento, se detalla el marco teórico y contextual que lleva al desarrollo de la propuesta, resaltando como la causa central de la crisis de sostenibilidad actual el comportamiento del ser humano bajo las premisas de la especie ficticia “Homo Economicus” que la teoría económica propone. En el acápite 3 se presenta el Modelo de los Cuadrantes Éticos, desarrollado asignando al eje de abscisas (horizontal) el tipo de motivación de las personas y al eje de las ordenadas (vertical) a la finalidad que buscan las personas con sus acciones. Dicho Modelo es utilizado para

explicar de manera gráfica, desde una secuencia lógica, el sustento bajo el cual las personas toman decisiones no éticas que desencadenan problemáticas en el ámbito de la sostenibilidad.

En el acápite 4, el Modelo de los Cuadrantes Éticos es llevado del nivel personal al nivel empresarial a través del entendimiento de que las empresas solo existen como entidades independientes en el plano jurídico-legal pero que, en la realidad, las empresas son grupos de personas organizadas para el cumplimiento de objetivos, por lo cual no existen decisiones que tome la empresa de manera autónoma, sino decisiones que toman personas reales, para quienes el Modelo desarrollado tiene total aplicabilidad. Los cuadrantes generados por el cruce del eje de abscisas y el eje de ordenadas descritos en el párrafo precedente, han sido denominados con adjetivos aplicados normalmente a seres humanos para referirse a tipos de empresas, con la intención expresa de resaltar la naturaleza humana de las mismas. Es así que se detallan acciones y modelos empresariales al interior de las siguientes categorías establecidas en función de cada uno de los cuadrantes: (i) la empresa egoísta, (ii) la empresa mártir, (iii) la empresa hedonista, y (iv) la empresa hipócrita. Al final del acápite 4, se detallan las características y ejemplos de la denominada “Empresa Equilibrada”, en cuya categoría se encuentran las acciones que despliegan el real potencial que tienen las empresas para aportar a la sostenibilidad.

El acápite 5 inicia con una breve referencia a nuevas corrientes de transformación del sistema económico y reflexiona sobre la necesidad de brindar una formación ética sólida a los estudiantes de las Escuelas de Negocio para que en el futuro impulsen el equilibrio en los cuadrantes éticos de las empresas donde trabajen, y así puedan contribuir, a su vez, en la generación de un sistema económico equilibrado y con características propias de la naturaleza humana. Al respecto, profundiza en una propuesta de estrategia formativa para el desarrollo sostenible a través de experiencias extraacadémicas complementarias a las asignaturas establecidas en los planes de estudio. Finalmente, en el acápite 6, se plantean algunas conclusiones a partir de las reflexiones realizadas.

Al ser el presente un trabajo de naturaleza teórica, los planteamientos formulados no han sido sometidos a un contraste empírico, lo cual permite abrir futuras líneas de investigación de naturaleza deductiva, las mismas que el autor espera explorar en el marco de sus estudios doctorales al concluir la presente Maestría.

2. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

2.1. El concepto de Desarrollo Sostenible

El concepto de desarrollo sostenible, de acuerdo a la Comisión Brundtland (ONU, 1987), es definido como *“aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”*. Si bien el término es asociado, principalmente, con la preservación del medio ambiente, es en la conjunción con el progreso económico y la justicia social cuando cobra real sentido.

Luego de diversas cumbres a nivel de Naciones Unidas -y luego de la experiencia en el trabajo relacionado a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que estuvieron vigentes desde el año 2000 al 2015- en la Cumbre del Desarrollo Sostenible de 2015, más de 150 jefes de Estado aprobaron la Agenda 2030 que incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas para lograr un mundo sostenible en el año 2030 (United Nations, 2015), los cuales hacen referencia implícita a los pilares ambiental, social y económico, cuya articulación es fundamental en este contexto.

Figura N° 01: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

PILAR SOCIAL	PILAR AMBIENTAL	PILAR ECONÓMICO
1. Fin de la pobreza	6. Agua limpia y saneamiento	7. Energía asequible y no contaminante
2. Hambre cero	12. Producción y consumo responsables	8. Trabajo decente y crecimiento económico
3. Salud y bienestar	13. Acción por el clima	9. Industria, innovación e infraestructura
4. Educación de calidad	14. Vida submarina	10. Reducción de las desigualdades
5. Igualdad de género	15. Vida de ecosistemas	11. Ciudades y comunidades sostenibles
TRANSVERSAL		
16. Paz, justicia e instituciones sólidas		
17. Alianzas para lograr los objetivos		

Fuente: Página web de la ONU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
Elaboración propia.

2.2. La crisis de sostenibilidad y el sistema de la era industrial

El modelo actual de desarrollo ha priorizado el progreso económico por encima de la preservación del medio ambiente y la justicia social, ocasionando grandes desequilibrios y crisis en el mundo. Una síntesis del contexto actual de cada uno de los pilares se expone a continuación.

- *En el pilar social*, si bien ha habido una reducción significativa de personas viviendo en situación de extrema pobreza –con menos de US\$ 1.90 al día- entre el año 1990 y el 2010 (Hardoon, 2015), al año 2015, 736 millones de personas que equivalen al 10% de la población del mundo aún se mantienen viviendo en condiciones inhumanas (World Bank, 2018), a pesar que en el año 2016 la riqueza incrementada de los 2,043 billonarios en solo esos 12 meses hubieran bastado para eliminar la pobreza extrema en el mundo unas 7 veces (Forbes, 2017). Dicha muestra de la situación actual de desigualdad se suma al hecho de que, en el año 2016, el 1% de la población más rica del mundo poseía mayor riqueza que el 99% del resto de la humanidad (Credit Suisse, 2017), lo cual es fuente de diversas tensiones y conflictos sociales.
- *En el pilar ambiental*, el calentamiento global pone en riesgo la supervivencia de una gran cantidad y diversidad de especies vivas, producto, entre otros, del uso excesivo de combustibles fósiles y la tala indiscriminada de los bosques (IPCC, 2019).
- *En el pilar económico*, la crisis financiera internacional del año 2009 demostró la fragilidad del sistema económico vigente y las grandes consecuencias negativas inmediatas que puede causar en millones de personas el modelo de libre mercado llevado al extremo (Krugman, 2012).

Hasta hace solo unos años, el análisis y propuestas de solución a los desequilibrios expuestos se ha realizado, en gran medida, de manera independiente para cada uno de los pilares, encontrando explicaciones racionales y lógicas que han permitido delinear e incluso poner en práctica iniciativas a nivel internacional que busquen dar solución a cada uno de ellos. Sin embargo, es recién en los últimos años que se está aplicando el

enfoque sistémico para concebir dichos desequilibrios como un todo, como efectos de una causa única central.

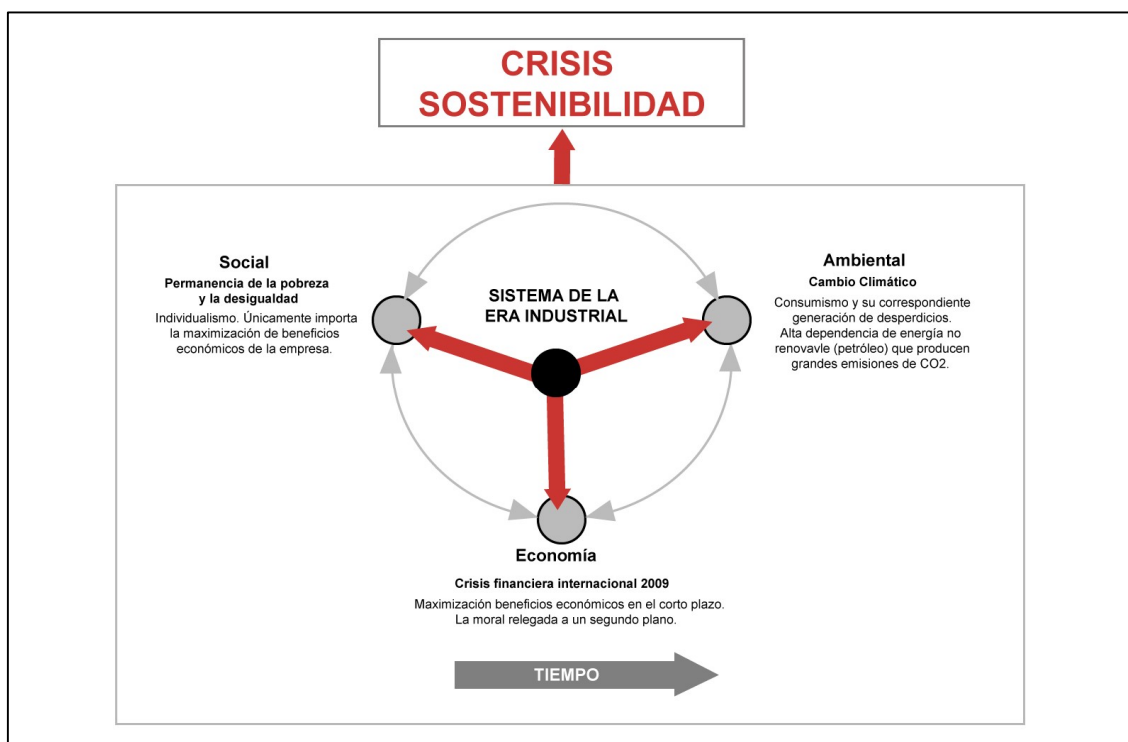
Peter Senge, profesor principal en MIT y autor del libro “La Quinta Disciplina”, en el año 2009 escribió el libro “La Revolución Necesaria”, en el cual atribuye la causa de estos desequilibrios a los efectos secundarios de la Revolución Industrial (Senge, 2009). Albert Nolan, reconocido teólogo y sacerdote dominico, en su libro “Jesús hoy: una espiritualidad de libertad radical” va más allá, y en un análisis sobre los signos de nuestro tiempo, hace mención de la modernidad, la cual incluye la época científica configurada por la cosmovisión mecanicista de Newton, la época del capitalismo industrial y del crecimiento económico ilimitado. La modernidad planteaba la certeza absoluta de que el progreso de la ciencia, la tecnología y la razón resolverían todos los problemas humanos, relegando así a la esfera de la creencia privada a la espiritualidad, la moral y el arte, resaltando que lo que le importaba realmente a la raza humana era el progreso económico y político (Nolan, 2007).

De ninguna manera se pretende menospreciar los grandes beneficios que la modernidad y el capitalismo industrial han traído a la humanidad, desde mayores niveles de producción de medicamentos que permitió incrementar la esperanza de vida mundial, hasta el salto exponencial de los niveles de alfabetización conseguidos en pocos años, entre muchos otros. El tema central reside en que el actor principal de todo este proceso, la empresa, pasó de ser una organización humana a, en el extremo, ser una especie de maquinaria maximizadora de beneficios económicos, con objetivos de corto plazo, y altamente eficaz al momento de atacar al otro, a quien denomina competencia y que considera como enemigo. Asimismo, de manera contraria a la forma como está organizada la naturaleza (Pauli, 2017), cuenta con la estandarización y la especialización como dos de los principios medulares de su administración (Hamel, 2009).

En ese sentido, continuando con el planteamiento de Senge, los efectos secundarios del sistema construido alrededor de esta empresa-máquina de procesos lineales de la era industrial, serían los causantes de los desequilibrios descritos. Sobre todo, si consideramos como uno de los efectos producidos el que las características de este sistema alcanzan a las personas, como si se hubiera “empresarizado” a los seres humanos, constituyendo un estilo de vida de “tomar-hacer-desechar” (Senge, 2009),

donde se resalta el individualismo y la competencia a niveles patológicos, donde existen gustos y perfiles estandarizados, y donde la felicidad ha sido desplazada por el éxito medido a través de la riqueza material.

Figura N° 02: El sistema de la Era Industrial como causa de la crisis de sostenibilidad



Elaboración propia

2.3. El “Homo Economicus” y su impacto negativo en el mundo.

Aunque los países a nivel de Naciones Unidas hayan generado un Acuerdo Mundial para la sostenibilidad con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030 detallados en el apartado 2.1., y se haya identificado el sistema de la era industrial como causa común de las crisis actuales de los pilares ambiental, social y económico, la solución sistémica a la crisis de sostenibilidad no podría alcanzarse sin incorporar nuevamente como piedra angular de la vida en sociedad –y de la economía- algunas características que son propias de la naturaleza humana que han sido relegadas a un segundo plano.

La crisis de sostenibilidad, a pesar de su complejidad e innumerables variables relacionadas, tiene como una de sus causas principales a la miopía -al únicamente mirarse a sí mismo- del sistema económico actual sobre la necesidad de aplicar reformas profundas. Dicha miopía fue ocasionada por su propio éxito en la generación de múltiples beneficios no solo de orden económico sino en el bienestar de las personas. El sistema no prestó atención a síntomas, a pesar de su magnitud y relación visiblemente directa, que expresaban necesidades de ajustes, manifestados en los desequilibrios en la justicia social y la preservación ambiental anteriormente descritos, calificándolas de externalidades y no incluyéndolas en sus modelos más allá que como riesgos del entorno. Incluso, no cayó en cuenta del problema de fondo, manifestado en el concepto de “recursos humanos” del lenguaje empresarial y económico usual, el cual de forma implícita reduce a las personas a simples recursos para usarlos como medios para lograr lo que, también de forma equivocada, la empresa y el sistema consideran como su finalidad: la maximización de sus beneficios económicos individuales. Fue solo la crisis del 2009 al interior de sí mismo, la que ha permitido que el sistema económico empiece a abrir los ojos, a curar su miopía, a mirar hacia afuera y a darse cuenta de los síntomas que reflejan la necesidad del cambio.

De acuerdo a Maletta (2010), la teoría económica modela a las personas según el tipo ideal del “Homo Economicus”, quien es movido únicamente por motivos utilitarios, y solo actúa de manera racional a fin de maximizar la satisfacción de sus propios intereses y sus propias necesidades, de acuerdo a sus preferencias. Thaler (2000) señala que durante la primera mitad del siglo XX, la economía aspiró a ser más que una ciencia social y autores como Irving Fisher y John Maynard Keynes buscaron factores psicológicos en sus explicaciones del comportamiento económico. Con el pasar de los años –continúa Thaler- la revolución matemática fue perfilando el concepto de optimización de manera más explícita y se generaron supuestos considerados “hiper racionales” para la construcción de modelos que expliquen las decisiones humanas.

Por otro lado, así como se podría decir que se ha producido una “deshumanización” de las personas por parte de la teoría económica, pareciera ser que, a su vez, las personas han “deshumanizado” el sistema económico y las empresas, al considerarlas entes autónomos independientes a los seres humanos que las constituyen, incluso al asignarles responsabilidades por consecuencias que, en realidad, deberían ser asumidas por las personas que tomaron las respectivas decisiones que las causaron.

Las quejas sobre lo inhumano del sistema y de las empresas deberían más bien ser sobre lo inhumanas que son las personas, con nombre y apellido, que los lideran y conforman.

La causa primordial de la crisis de sostenibilidad es el relegamiento de características propias de la naturaleza humana en el sistema económico y en las empresas. El concepto empresarial de “recurso humano” ya mencionado no reconoce al ser humano como un fin en sí mismo merecedor de dignidad y respeto. Sandel (2013) señala que un sistema económico de mercado, con adecuadas regulaciones del Estado, es una herramienta valiosa y eficaz para organizar la actividad productiva, sin embargo, cuando los valores mercantiles penetran en cada aspecto de las actividades humanas, se genera una sociedad de mercado, la cual es un modo de vivir en donde las relaciones sociales están hechas a imagen del mercado y en donde el precio -por la relación oferta y demanda- es la única forma de definir el valor de las cosas y de las personas, dejando de lado el valor que tienen por sí mismas.

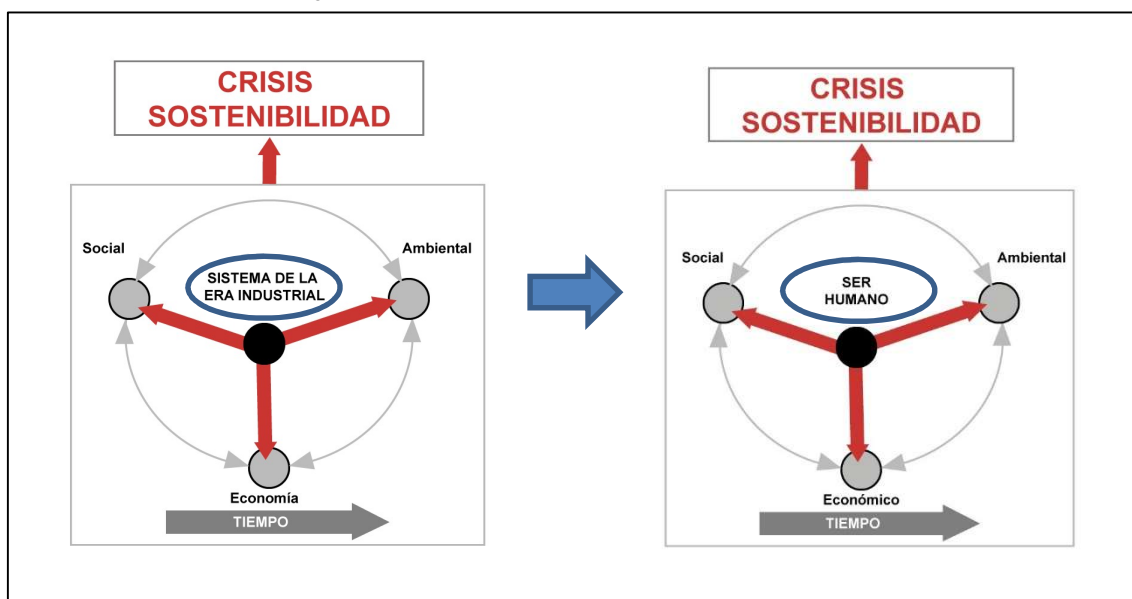
De igual manera, el sistema económico actual ha sido erigido en base al supuesto de que las personas y empresas, al perseguir únicamente su interés individual de manera prioritaria en sus decisiones y acciones –o actuando de manera egoísta-, generarán como consecuencia el bien común de la sociedad. Tradicionalmente, se asigna dicho supuesto a Adam Smith y a su libro “La riqueza de las naciones”, en donde escribe que *“cada individuo está siempre esforzándose para encontrar la inversión más beneficiosa para cualquier capital que tenga [...] Al orientar esa actividad de modo que produzca un valor máximo, él busca sólo su propio beneficio, pero en este caso como en otros una mano invisible lo conduce a promover un objetivo que no entraba en su propósito [...] Al perseguir su propio interés frecuentemente fomentará el de la sociedad mucho más eficazmente que si de hecho intentase fomentarlo.”* (Smith, 1776)

Sin embargo, es injusto asignarle a Smith lo ocasionado en el mundo por dicho supuesto. Recordemos que en su libro “Teoría de los sentimientos morales” (Smith, 1759) critica lo asegurado por Thomas Hobbes en relación a que el egoísmo es básico para explicar el comportamiento humano, y que sus pensamientos giraron permanentemente en torno a la mejor y más eficiente forma de alcanzar el bien común de la sociedad. Las posteriores construcciones en base a interpretaciones de su trabajo,

que no tomaron en cuenta el sentido integral de sus pensamientos, han sido realmente los autores de dicho supuesto del sistema económico actual, muchas veces considerado una verdad absoluta similar a una ley de la física.

De acuerdo a Yunus (2007), el sistema económico aplica una visión estrecha de la naturaleza humana, asumiendo que las personas son seres unidimensionales concentradas solo en la maximización de beneficios económicos, relegando características humanas de las cuales emergen, por ejemplo, la capacidad de las personas de otorgarle un valor intrínseco a elementos de la vida sin pensar en precios definidos de manera externa, o de motivarse a realizar acciones sin necesidad de castigos o premios materiales, o de priorizar en muchas situaciones el bien común por encima del bienestar individual. Tal parece ser que muchas personas se han convencido a sí mismas que forman parte de la especie ficticia “Homo Economicus” antes descrita, cuyas decisiones como empresarios, inversionistas, ejecutivos, trabajadores, clientes, proveedores, políticos y ciudadanos impactan negativamente en los pilares social, ambiental y económico y, por tanto, en la sostenibilidad en general. Como se mencionó, el relegamiento de características propias de la naturaleza humana en el sistema económico y en las empresas es la causa primordial de la crisis de sostenibilidad, al ser las personas –con rostro humano y nombres propios- quienes han construido y mantenido el Sistema de la Era Industrial al que se responsabilizó en el apartado 2.2.

Figura N° 03: Relegamiento de características propias de la naturaleza humana en el sistema económico y en las empresas como causa de la crisis de sostenibilidad

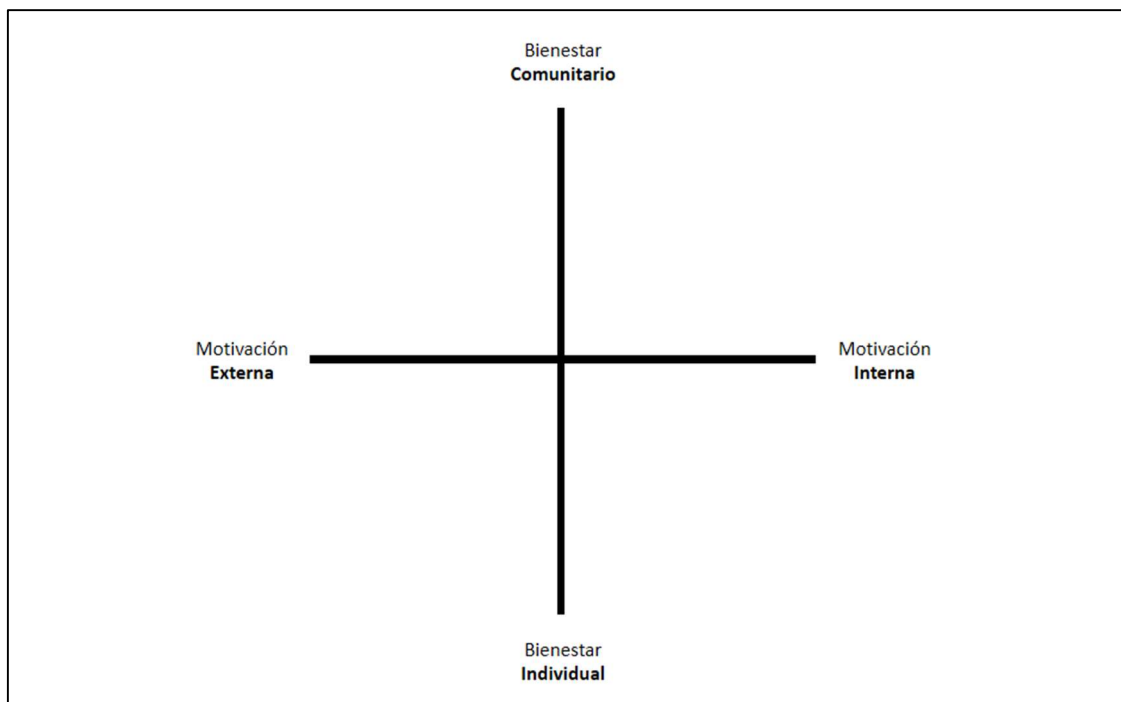


Elaboración propia

3. EL MODELO DE LOS CUADRANTES ÉTICOS COMO MARCO ORIENTADOR

Con el objetivo de plantear un marco orientador que permita explicar de manera gráfica el sustento bajo el cual las personas toman decisiones que desencadenan problemáticas en el ámbito de la sostenibilidad, se presenta a continuación el Modelo de los Cuadrantes Éticos. El modelo conceptual gráfico ha sido desarrollado colocando en el eje de abscisas (horizontal) al tipo de motivación, ya sea externa o interna, que lleva a las personas a tomar decisiones y en el eje de las ordenadas (vertical) a la finalidad que buscan las personas con sus acciones, ya sea el bienestar individual o el bienestar comunitario.

Figura N°04: Ejes de abscisas y ordenadas del Modelo de los Cuadrantes Éticos



Elaboración propia

Esta esquematización puede resultar reduccionista, sobre todo cuando se conoce la complejidad de los seres humanos, de sus motivaciones y sus finalidades en las actividades sociales que desarrollan. En ese sentido, su objetivo es servir como un marco orientador gráfico que contribuya de manera sencilla a las personas en su proceso de toma de decisiones, generando consciencia en ellas sobre la motivación –

el “porqué”- y la finalidad –el “para qué”- que podrían estar detrás de las diferentes opciones que está analizando o de determinadas acciones que haya realizado.

3.1. La motivación: el “porqué” de las acciones humanas.

De acuerdo a Ospina (2006), el ser humano realiza sus acciones y comportamientos impulsado por una serie de causas y razones. Ellas pueden ser conscientes como inconscientes, emocionales o racionales. Desde la psicología son denominadas motivaciones; las mismas que pueden ser de dos tipos: las internas y las externas. Las motivaciones internas son aquellas que tienen su procedencia a partir del propio sujeto, que están bajo su dominio y tienen como objetivo la experimentación de la autorrealización, por el logro de la meta, movido especialmente por la curiosidad y el descubrimiento de lo nuevo. Por otro lado, las motivaciones externas se refieren al efecto de la acción o del impulso que producen en las personas determinados hechos, objetos o eventos que las llevan a la realización de actividades, pero que proceden de fuera de la persona.

Así, pues, Ospina se refiere al amplio campo de motivaciones que toda persona puede tener en la vida humana. Sin embargo, de forma más específica resulta importante indagar las motivaciones por las cuales las personas deciden realizar una actividad social (como, por ejemplo, una carrera profesional), sostenerla a lo largo del tiempo y las que les permiten proyectarse hacia el futuro. La reflexión de Adela Cortina (1995) sobre el concepto de “actividad social”, que a su vez recoge los aportes realizados por Alasdair Macintyre (1987), es fundamental para aclarar el sentido y el significado de estas motivaciones.

MacIntyre, citado por Cortina, menciona que una actividad social *“es una actividad cooperativa que se caracteriza por tender a alcanzar unos bienes que son internos a ella misma y ninguna otra puede proporcionar. Estos bienes son precisamente los que le dan sentido y, a la vez, le prestan legitimidad social, porque cualquier actividad humana cobra su sentido de perseguir un fin que le es propio, y además cualquier actividad social necesita ser aceptada en la sociedad en la que se desarrolla, necesita estar socialmente legitimada”*. (Cortina, 1995). Por ejemplo, el bien interno de la medicina es el conocimiento del organismo humano y la posibilidad de salvar vidas, la

excelencia del desarrollo de la actividad médica llevará a la maximización de los bienes internos de esta actividad concreta.

Sin embargo, toda actividad social conlleva también bienes externos. Es decir, aquellos que *"son comunes a la mayor parte de las actividades y no sirven, por tanto, para especificarlas, para distinguir unas de otras. De este orden son bienes como el dinero, el poder o el prestigio, que se consiguen con la política y la sanidad, con el deporte o la investigación, pero que no son el tipo de bienes internos por el que cada una de ellas se distingue de las demás, dándole un sentido"*. (Cortina, 1995). Entonces, los bienes externos son como una consecuencia de la realización de las actividades sociales, pero son comunes a la realización de cualquiera de ellas. Es así que el desarrollo de cualquier actividad social puede proveer de bienes externos, pero no son ellos los que le dan su significado propio.

A la luz de los planteamientos de Adela Cortina y Alasdair MacIntyre podemos afirmar que las motivaciones por las que una persona decide realizar una actividad social están íntimamente vinculadas con los bienes internos y con los externos de cualquier actividad social. Si bien ambos tipos de bienes pueden estar presentes de manera conjunta para motivar a una persona a realizar una determinada acción, lo que el Modelo de los Cuadrantes Éticos desea destacar es el nivel de prioridad que tiene una u otra en el marco de la toma de decisiones de una persona.

3.2. La finalidad: el “para qué” de las acciones humanas.

La idea de bien común es una noción que está presente desde los orígenes de las concepciones éticas en la antigüedad occidental. El bien común es una noción que se originó hace más de dos mil años, en los escritos de Platón, Aristóteles y Cicerón (Velásquez, 2014). Dicha reflexión fue recogida por la tradición cristiano católica, que ha tenido un largo proceso de reflexión en la construcción de la definición y promoción de este concepto. Es así que la Doctrina Social de la Iglesia la define como *“el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección”*. A esa definición, añade que *“el bien común no consiste en la simple suma de los bienes particulares de cada sujeto del cuerpo social. Siendo de todos y de cada uno es y permanece común,*

porque es indivisible y porque sólo juntos es posible alcanzarlo, acrecentarlo y custodiarlo, también en vistas al futuro. Como el actuar moral del individuo se realiza en el cumplimiento del bien, así el actuar social alcanza su plenitud en la realización del bien común. El bien común se puede considerar como la dimensión social y comunitaria del bien moral”.

El debate ético contemporáneo ha incluido también el concepto de bien común. John Rawls, define el bien común como *"ciertas condiciones generales que son [...] igualmente en beneficio de todos"* (Velásquez, 2014). Por otra parte, se entiende por bienestar individual la definición que Verdera (2012) menciona al referirse a los bienes particulares: *"es lo que beneficia a un solo hombre o a un conjunto de hombres que no son todos los que se integran en la sociedad"*.

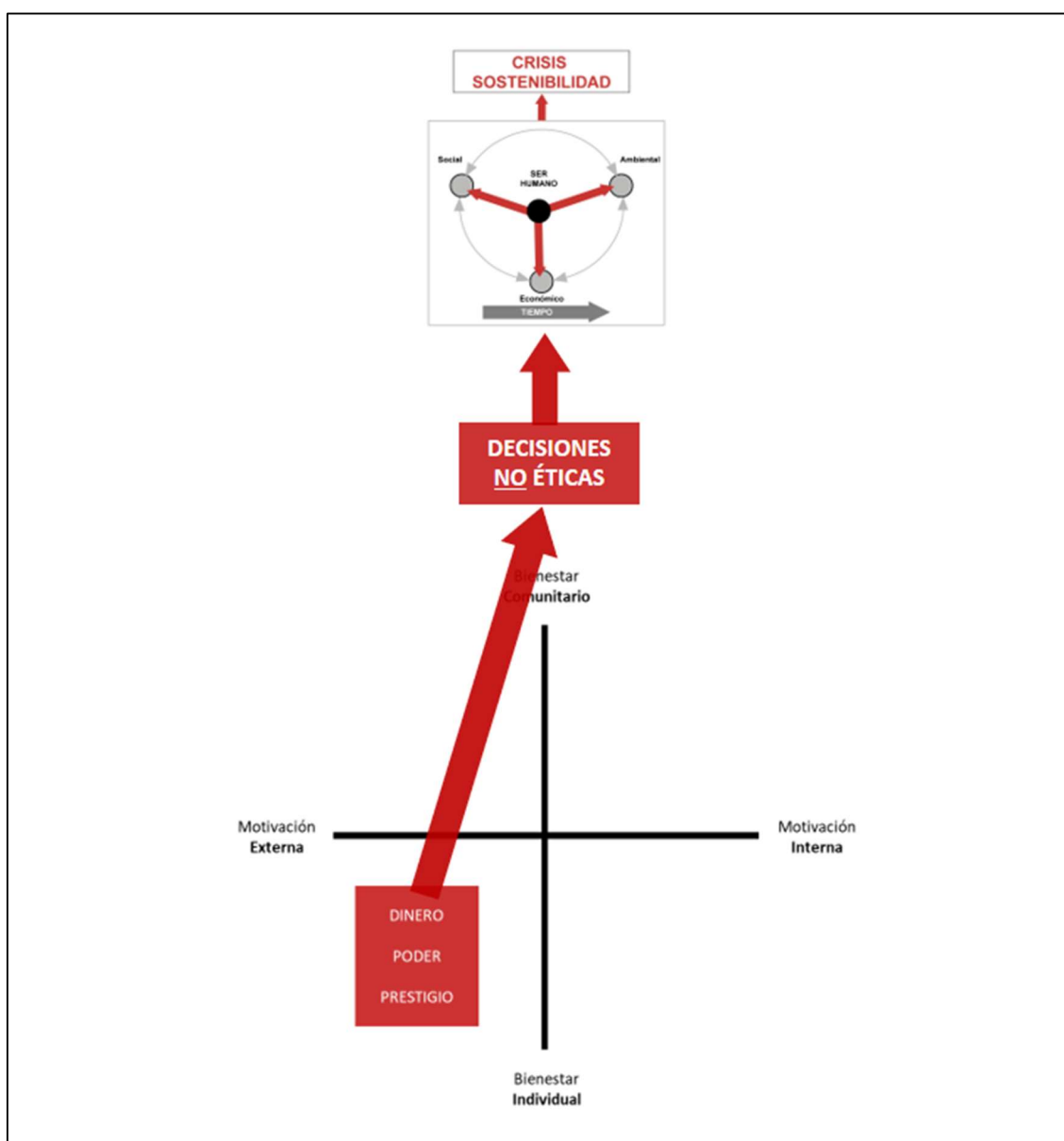
3.3. La causa de la crisis de sostenibilidad explicada a través del Modelo de los Cuadrantes Éticos.

Como fue explicado anteriormente, debido a que la economía de mercado ha penetrado gran parte de las esferas de la vida humana convirtiéndonos en una sociedad de mercado, muchas personas se han convencido a sí mismas que son de la especie ficticia "Homo Economicus" en lugar de Homo Sapiens. El tipo de comportamiento de esta especie ficticia puede visualizarse de manera gráfica en el cuadrante inferior izquierdo de los Cuadrantes Éticos, desde el cual las personas actúan principalmente buscando su bienestar individual y por motivación externa, materializada por factores como el dinero, el poder y el prestigio. Es importante mencionar que dichos factores no son considerados negativos per se, sino que es el nivel de priorización y extremismo que tienen en el esquema de evaluación de las personas lo que determina si una decisión puede ser considerada ética o no.

Un esquema de toma de decisiones desde el cuadrante inferior izquierdo, desnaturaliza y homogeniza toda actividad social humana, y es propia de personas egoístas. Una sociedad que opera en su conjunto desde este cuadrante es susceptible a caer en prácticas corruptas. Para Adela Cortina, la corrupción consiste en *"cambiar los bienes internos por los externos, hasta el punto de considerar tonto al que realiza la actividad por su bien interno, lo cual es muy mal síntoma, porque el hecho de que una sociedad*

considere tanto a quienes se comprometen en el bien interno de una beneficiosa actividad social, es clara muestra de que el nivel de descomposición es alto” (Cortina, 1995). Al buscar con sus acciones principalmente la obtención inmediata de dinero, poder y prestigio, las personas toman decisiones no éticas, lo cual desencadena en acciones que impactan negativamente en los pilares social, ambiental y económico para, de esta forma, acentuar aún más la crisis de sostenibilidad en la que se encuentra el mundo.

Figura N°05: El Modelo de los Cuadrantes Éticos y la causa de la crisis de sostenibilidad

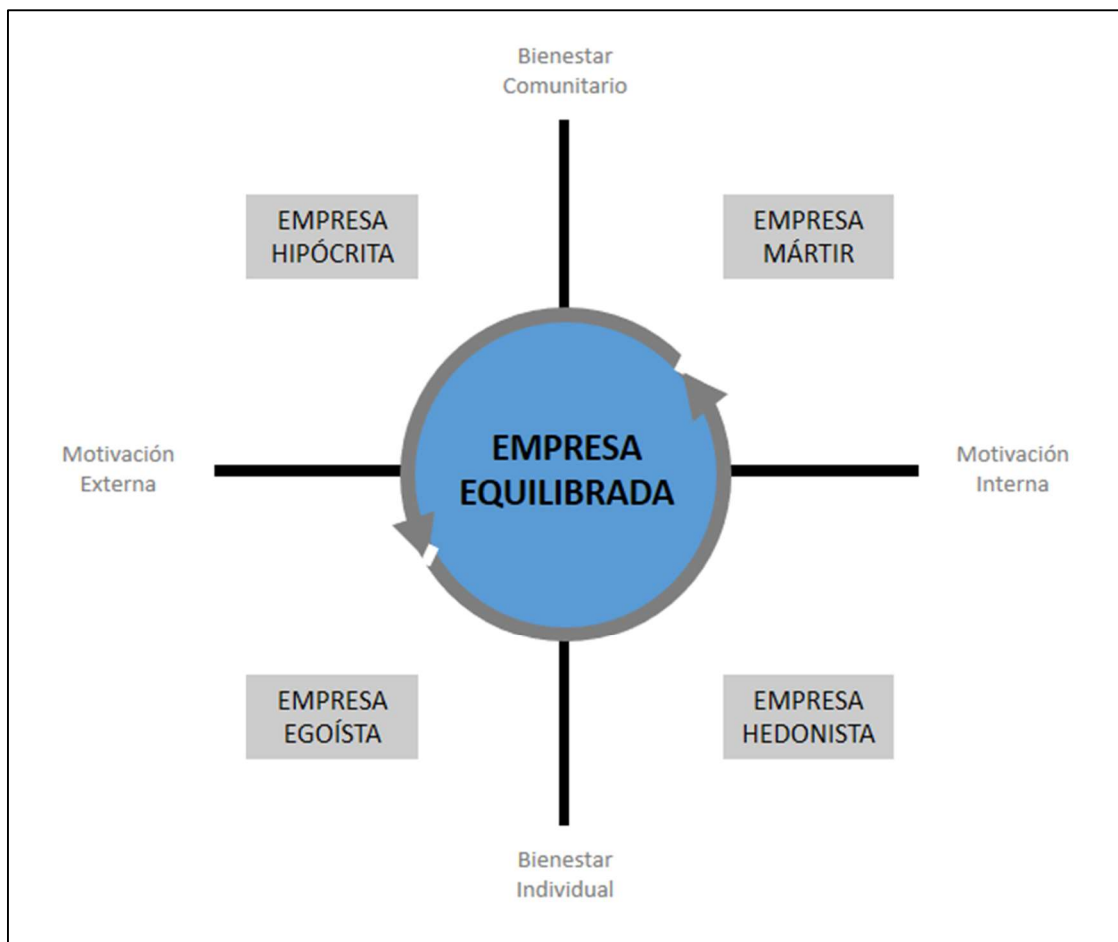


Elaboración propia.

4. TIPOS DE ACCIONES EMPRESARIALES EN BASE A SU UBICACIÓN EN EL MODELO DE LOS CUADRANTES ÉTICOS

El Modelo de los Cuadrantes Éticos, así como es aplicado al nivel personal para el proceso de toma de decisiones, puede ser aplicado al nivel empresarial a través del entendimiento de que las empresas solo existen como entidades independientes en el plano jurídico-legal pero que, en la realidad, las empresas son grupos de personas organizadas para el cumplimiento de objetivos (Harari, 2013), por lo cual no existen decisiones que tome la empresa de manera autónoma, sino decisiones que toman personas con rostro humano y nombre propio, para quienes el Modelo tiene total aplicabilidad. Los Cuadrantes Éticos, para el caso de tipos de empresas, han sido denominados con adjetivos aplicados normalmente a seres humanos, con la intención expresa de resaltar la naturaleza humana de las mismas.

Figura N° 06: Tipos de acciones empresariales.



Elaboración propia.

4.1. La empresa egoísta.

Las acciones empresariales propias de empresas egoístas priorizan la motivación externa –dinero, poder y prestigio- y el bienestar individual de la empresa. En esta categoría recaen acciones y modelos empresariales que fueron imperantes entre el año 1970 y el 2009, cuando la teoría neoclásica de la economía tuvo su máximo esplendor, al promover de una manera extrema el libre mercado a través de la aplicación del principio del *Laissez Faire* (Klein, 2015). Dicha etapa de la historia reciente desencadenó la crisis financiera internacional del año 2009, con sus correspondientes consecuencias en el bienestar de las personas al perder sus empleos, sus hogares y, en muchos casos, su propia dignidad (Krugman, 2012).

Milton Friedman (1970) -Premio Nobel de Economía y Fundador de la Escuela de Economía de Chicago-, ilustró con claridad el perfil de este tipo de empresas al afirmar que *“existe una y solo una responsabilidad social de las empresas: utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias siempre que se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se involucre en una competencia abierta y libre sin engaños ni fraudes”*. La teoría de la administración tradicional promueve, a su vez, este tipo de empresa, al establecer indicadores de motivación externa y de bienestar individual –a nivel únicamente de la empresa- como las principales medidas del desempeño de la gestión de los equipos directivos, promoviendo así una actitud egoísta en su toma de decisiones. Es así que la rentabilidad económica de las empresas hace referencia al factor externo del dinero; la posición competitiva en relación a los competidores y proveedores, así como la incidencia en el ámbito político para ejercer presión frente a determinadas decisiones hace referencia al factor externo del poder, y la reputación corporativa al factor externo del prestigio.

4.2. La empresa mártir.

En el otro espectro, las acciones empresariales propias de empresas mártires priorizan la motivación interna –como su misión o propósito organizacional- y el bienestar comunitario. A simple vista, la presente categoría podría ser considerada como la ideal para el aporte de las empresas al desarrollo sostenible, sin embargo, todo planteamiento llevado al extremo es negativo, por lo que mantener permanentemente acciones solo ubicadas desde este cuadrante ético puede generar un desequilibrio en la empresa poniendo en riesgo su sostenibilidad económica a lo largo del tiempo llevándola a una situación de quiebra, dándoles un sentido de mártires sin siquiera haber podido

desplegar todo su potencial para impactar positivamente de manera duradera al desarrollo sostenible. En esta categoría se encuentran, por ejemplo, emprendimientos sociales con propósitos muy loables, pero sin una estrategia empresarial bien definida para lograr su escalabilidad y estabilidad, y que incluso tienen dificultades para retribuir de manera justa a sus dueños y ejecutivos en función a su esfuerzo, dedicación y perfil profesional.

4.3. La empresa hedonista.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, hedonismo es definido como una *“teoría que establece el placer como fin y fundamento de la vida”*. En ese sentido, las acciones empresariales propias de empresas hedonistas priorizan la motivación interna y el bienestar individual, materializado en el placer que les produce realizar una determinada actividad en sí, sin contemplar necesariamente el efecto que pueda tener en el bienestar comunitario, lo cual puede constituirlos en islas aisladas de la realidad que los rodea. Algunas empresas han adoptado acciones para generar placer en sus empleados impulsadas por las áreas de Gestión de Personas pero que, sin un sustento de fondo, podrían caer en celebraciones vacías, puntuales y sin sentido, muchas veces en base a una mala interpretación de los principios que la organización internacional “Great Place to Work” promueve. En años recientes, dicha organización ha caído en cuenta de este potencial problema y ha incluido en su planteamiento la necesidad de que exista un sentido real de propósito en las organizaciones y el involucramiento con sus grupos de interés, lo cual se encuentra plasmado en el libro “A Great Place to Work For All – Better for Business, Better for People, Better for the World”, escrito por su CEO, Michael C. Bush en el año 2018.

4.4. La empresa hipócrita.

Las acciones propias de una empresa hipócrita priorizan la motivación externa y -supuestamente- la búsqueda de un bienestar comunitario. En definitiva, la relación entre ambas dimensiones es de por sí excluyente, lo cual origina el adjetivo de hipócrita en este tipo de empresas ya que, en la práctica, sus acciones pueden aparentar un supuesto interés en el bienestar comunitario cuando en realidad son motivadas por el dinero, el poder o el prestigio a nivel individual. En esta categoría se encuentran acciones empresariales como el “Green Washing” (Esty, 2006), algunas prácticas de relaciones comunitarias de empresas extractivas (Senge, 2009) y de filantropía empresarial que se realizan principalmente por una motivación externa y en un contexto

en el cual la empresa puede desarrollar prácticas que no se condicen con la ética empresarial en sus operaciones principales (Bishop, 2012).

4.5. La empresa equilibrada.

La empresa equilibrada es aquella que mantiene un equilibrio dinámico entre la motivación interna y la motivación externa, así como en la búsqueda del bienestar comunitario y del bienestar individual en sus acciones, logrando así desplegar el real potencial que tienen las empresas para aportar al desarrollo sostenible del mundo. El nombre escogido para este tipo de empresa, busca darle un nuevo significado al tipo de balance que debe existir en las empresas, en contraposición a instrumentos de gestión ampliamente difundidos como el “Balance General” o el “Balanced Scorecard”, los cuales principalmente hacen referencia a la dimensión financiera.

Para Michael Chu (2010), Profesor de negocios inclusivos en Harvard University y miembro de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), la clave del éxito de las iniciativas de desarrollo sostenible se resume en los siguientes cuatro criterios, los cuales únicamente han sido demostrados que pueden ser cubiertos por empresas:

- **Mejor:** que la intervención llegue a los sectores de bajos ingresos en su versión más avanzada y mejorada.
- **Más barata:** al menor costo posible para el usuario.
- **Universal:** asequible para todo el que la quiera.
- **Urgente:** que la pueda usar la generación del presente.

Muhammad Yunus (2007) refuerza el planteamiento de Chu al mencionar que ni los gobiernos, ni los Organismos No Gubernamentales (ONGs), ni los Organismos Multilaterales de Desarrollo han podido alcanzar los objetivos sociales que profesan. Los últimos, al igual que los gobiernos, son burocráticos, conservadores, lentos y, en palabras de Yunus, muchas veces concentrados en sus propios temas internos. Asimismo, los Organismos Multilaterales al igual que las ONGs cuentan con financiamiento limitado, son difíciles de confiar y actúan frecuentemente de manera inconsistente con sus políticas. Si bien Ann Mei Chang (2018) en su libro “Lean Impact” plantea aplicar a proyectos sociales de las organizaciones antes descritas los principios del modelo “Lean Startup” propuesto por Eric Ries (2011) para empresas con fines de lucro, queda claro que, a pesar de ello, su propia estructuración hace complicado que

puedan alcanzar con sus intervenciones sociales, los cuatro criterios planteados por Michael Chu anteriormente descritos.

Más que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, es el concepto de Valor Compartido el que mejor ilustra el tipo de acciones propias de las empresas equilibradas. Michael Porter (2011) lo define como *“las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”*. Es decir, bajo este marco, la búsqueda del impacto social forma parte integral del *core business* y de la estrategia competitiva de la empresa, en lugar de ser entendido como un elemento adicional y a veces en conflicto con los objetivos empresariales. En la lógica de los cuadrantes éticos, equilibra adecuadamente la motivación interna con la motivación externa, así como la búsqueda del bien común y del bienestar individual.

En los últimos años han proliferado diversos modelos de negocio y marcos conceptuales que de manera implícita adoptan el concepto de valor compartido y, por tanto, se sitúan en la categoría de empresas equilibradas. Entre ellas se encuentran las Empresas B o B Corps (Honeyman, 2014), los Negocios en la Base de la Pirámide (Prahalad, 2010), los Negocios Inclusivos (SEKN, 2010), las Empresas Sociales (Yunus, 2007), los Emprendimientos Sociales (Bornstein, 2005), el Modelo Cooperativista (Davis, 1998), la Economía Azul (Pauli, 2017) y las iniciativas de Biocomercio (UNCTAD, 2007). Asimismo, existen diversas certificaciones internacionales a las cuales las empresas pueden acceder para brindar información confiable al mercado sobre el cumplimiento de parámetros alineados a elementos de la sostenibilidad, como los relacionados a los productos orgánicos, el comercio justo, el Forest Stewardship Council (FSC), el Marine Stewardship Council (MSC), entre otros.

Si bien el valor para la sociedad que aportan este tipo de acciones empresariales es claramente identificable, el valor creado para la empresa por las mismas acciones suele ser complejo de medir utilizando los criterios tradicionales de la administración, tal como es el caso del indicador financiero “Return Over Investment - ROI” (Winston, 2014). El “retorno” para la empresa de la inversión en acciones que busquen aportar a la sostenibilidad puede encontrarse en el rubro de los activos intangibles, en conjunto con la propiedad intelectual que posea la empresa. El estudio anual 2017 del “Intangible Asset Market Value – IAMV” realizado por la empresa Ocean Tomo, reveló que en el

año 2015, el 84% del valor de mercado de las empresas incluidas en el S&P 500 se encuentra sustentado por sus activos intangibles mientras que solo el 16% se basa en sus activos tangibles. Winston (2014), presenta las siguientes modalidades en las cuales las acciones empresariales que buscan aportar al desarrollo sostenible crean, a su vez, valor a nivel de activos intangibles para la propia empresa, manteniendo así el equilibrio expresado en este acápite:

- Incremento de ingresos: nuevos productos; aumento de las ventas (proveedor de elección); acceso a precios más altos.
- Posicionamiento de marca: la diferenciación del producto; la lealtad del cliente; la atracción y retención de empleados.
- Reducción de costos: ecoeficiencia; eficiencia de activos; costos de seguros.
- Reducción de riesgos: confiabilidad de la cadena de suministros; menor volatilidad en los precios de los insumos; continuidad y resiliencia del negocio.
- Otros: Innovación del modelo de negocio; licencia para operar y comercializar el acceso; ventaja de primer movimiento.

Finalmente, Pirson (2017) en su libro “Humanistic Management”, establece las diferencias entre empresas que operan bajo el paradigma económico y empresas que operan desde el paradigma humanista el cual, junto con el concepto de valor compartido, constituyen los principios de las acciones de empresas equilibradas.

Figura N° 07: El Paradigma Humanista en las empresas.

	<u>Paradigma Económico</u>	<u>Paradigma Humanista</u>
Organización	Nexo de contratos	Comunidad social
Gobernanza	Orientado al accionista	Orientado a los grupos de interés
Modelo en teoría de la gestión	Agente	Mayordomo
Estilo de liderazgo	Transaccional	Transformacional
El establecimiento de metas	Basado en mando y control	Basado en el discurso
Objetivo	Maximización de ganancias	Sostenibilidad financiera, social y ambiental
Incentivos motivacionales	Dirigido a las necesidades de primer y segundo orden (Maslow) - Motivación para adquirir - Motivación para defender	Adaptado a las necesidades de tercer y cuarto orden (Maslow) - Motivación para adquirir - Motivación para defender - Motivación para unirse - Motivación para comprender
Cultura	Mecanicista	Orgánica
Período de tiempo	A corto plazo	A largo plazo

Fuente: Pirson (2017). Humanistic Management

5. ESTRATEGIA FORMATIVA EN ESCUELAS DE NEGOCIOS PARA UN SISTEMA ECONÓMICO QUE APORTE A LA SOSTENIBILIDAD.

Así como el paradigma económico aún es imperante en las empresas, ese mismo paradigma a nivel del sistema económico en su conjunto ha promovido la desregulación máxima de los mercados por parte del Estado y la creación de valor financiero como la responsabilidad administrativa del mismo (Pirson, 2017), lo cual ha demostrado ser el principal causante de la crisis financiera internacional del año 2009 (Krugman, 2012). Asimismo, Piketty (2014) afirma que *“[...] no hemos modificado las estructuras profundas del capital y la desigualdad como lo pensamos en las décadas optimistas posteriores a la Segunda Guerra Mundial. El principal impulsor de la desigualdad -la tendencia de los rendimientos del capital a superar la tasa de crecimiento económico- amenaza hoy con generar desigualdades extremas que agitan el descontento y socavan los valores democráticos”*.

Si bien es innegable la necesidad de una regulación inteligente de los mercados por parte del Estado para la adopción de prácticas sostenibles por parte de los actores privados (Klein, 2019), tampoco se trata de pasar de un modelo de “Shareholder Capitalism” hacia un modelo de “State Capitalism”, sino de impulsar el cambio hacia un modelo de “Stakeholder Capitalism” el cual posiciona a las empresas privadas como fideicomisarios de la sociedad, y es claramente la mejor alternativa para los desafíos sociales y ambientales de la actualidad (Schwab, 2019).

Al igual que los nuevos modelos de negocio alineados a los principios de las empresas equilibradas, en los últimos años han proliferado corrientes que promueven nuevos enfoques en el sistema económico, impulsados desde la propia acción empresarial, alineados con el modelo de “Stakeholder Capitalism” propuesto por el fundador del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). Prueba de ello es el enfoque del capitalismo creativo (Kinsley, 2009), del capitalismo sostenible (Gore, 2012), del capitalismo consciente (Mackey 2014), del capitalismo 24902 (Branson, 2011), de la economía del bien común (Felber, 2012), y de la economía circular (MacArthur, 2015).

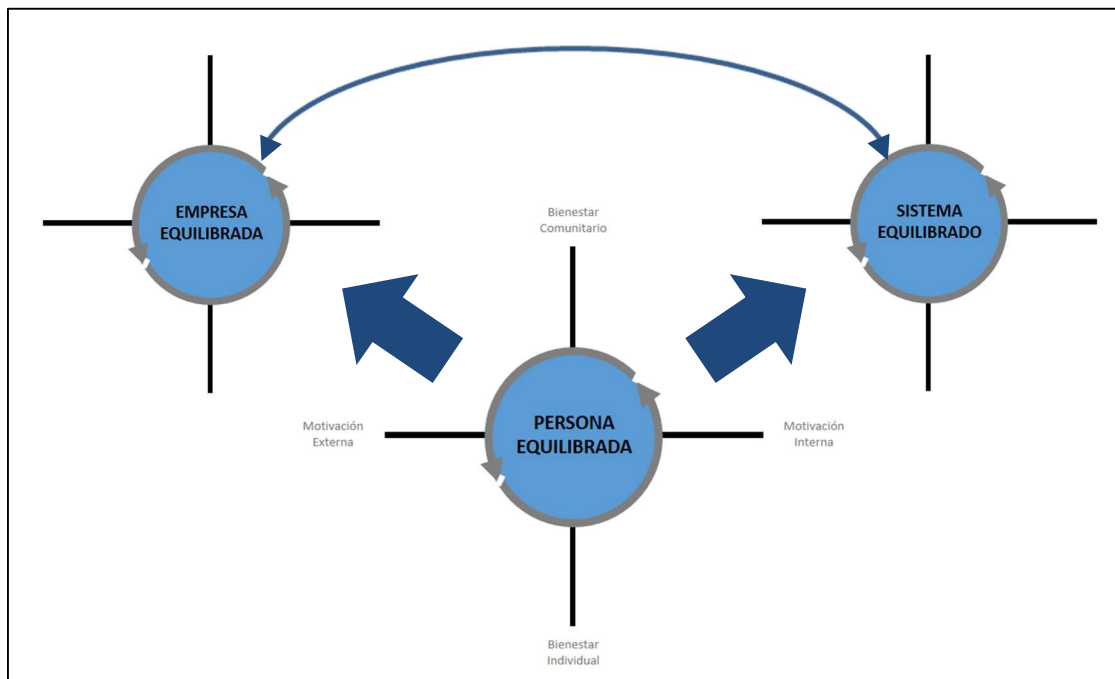
Asimismo, las grandes corporaciones que forman parte del World Business Council for Sustainable Development – WBCSD se encuentran promoviendo la aplicación de

mayores estándares ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) en las prácticas empresariales los cuales, a su vez, se desarrollan tomando como referencia los principios del Pacto Mundial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Dichos estándares son materializados a nivel de indicadores, los mismos que son comunicados a los grupos de interés mediante reportes corporativos de sostenibilidad que, aunque tienen varios años de ser realizados, recientemente se encuentran en proceso de ser incorporados realmente en los modelos de gestión y en la evaluación del desempeño de las empresas, motivados en muchos casos por el interés de los inversionistas en índices del mercado bursátil como el Dow Jones Sustainability Index, el FTSE4Good Index, entre otros.

Aunque el proceso de cambio del sistema económico está en marcha, podría ser solo un cambio de parámetros y estrategias dentro del mismo cuadrante ético desde el cual opera el sistema tradicional, el cuadrante del egoísmo. Schwab (2019) señala que el cambio se está produciendo debido a que los Millennials y la Generación Z ya no quieren trabajar, invertir o comprar en empresas que carecen de valores más allá de maximizar el valor para los accionistas y porque los ejecutivos e inversores han comenzado a reconocer que su propio éxito a largo plazo está estrechamente vinculado al de sus clientes, empleados y proveedores. Es decir, en este nuevo contexto, el sistema ha entendido que para continuar haciendo dinero para su propio beneficio individual debe tener un discurso y acciones en busca del bienestar comunitario, lo cual o lo mantiene en el cuadrante del egoísmo o lo posiciona, más bien, en el cuadrante de la hipocresía.

En ese sentido, el Modelo de los Cuadrantes Éticos puede aportar a hacer visible la necesidad de generar un equilibrio en el nuevo sistema entre la motivación externa y la motivación interna, así como entre la búsqueda del bienestar individual y el bienestar comunitario. Para lograrlo, es necesario un cambio profundo a nivel ético de las personas quienes, como hemos podido revisar, son las que crean las instituciones que rigen el sistema y las empresas (Sachs, 2020) y, por tanto, las responsables de generar soluciones con sus decisiones y acciones en base a una gestión equilibrada de sus propios cuadrantes éticos. Bajo dicho razonamiento, cobra especial relevancia la necesidad de definir una estrategia para la formación de personas equilibradas, más aún en las Escuelas de Negocios, con el objetivo de que puedan aportar a equilibrar los cuadrantes éticos de las empresas en las que trabajen y del sistema económico, de tal manera que impacten positivamente en el desarrollo sostenible del mundo.

Figura N° 07: La persona equilibrada como base del equilibrio de las empresas y el sistema económico.



Elaboración propia.

C. Otto Scharmer (2018) plantea la Teoría U como un método de cambio efectivo a nivel personal, organizacional y del sistema. Dicha Teoría integra el aprendizaje organizacional y la investigación acción de Peter Senge, el diseño centrado en las personas o “design thinking” de Dave Kelly, el “mindfulness”, la ciencia cognitiva y la fenomenología de Francisco Varela y el enfoque de movimientos de la sociedad civil de Martin Luther King Jr. La Teoría U centra su atención en las condiciones internas o las fuentes desde las que operamos tanto individual como colectivamente, lo cual resume en la siguiente frase de Bill O’Brien, ex CEO de Hanover Insurance: *“El éxito de una intervención depende de las condiciones interiores de quien interviene”*. Dicho planteamiento refuerza la necesidad de centrarse en la formación de las personas –y de su mundo interior- para poder, a través de ello, transformar sistemas para pasar de un enfoque que denomina “egossystem” hacia un enfoque de “ecosystem”. La Teoría U se constituye en el marco conceptual idóneo para vincular el cambio personal con el cambio organizacional y el cambio sistémico.

5.1. La importancia de la inteligencia emocional

Como fue explicado en el acápite 3.3., en la actualidad existe un desequilibrio en los cuadrantes éticos de las personas, lo cual las lleva a tomar decisiones y realizar acciones no éticas que tienen un impacto negativo en la sostenibilidad del mundo. Dicho desequilibrio es producido por una marcada priorización de la motivación externa sobre la motivación interna y de la búsqueda del bienestar individual sobre el bienestar comunitario, colocando al dinero, el poder y el prestigio como los parámetros principales para la toma de decisiones. Esta situación, como fue también explicado, es producto de haber construido un sistema económico que considera a las personas de la especie ficticia “Homo Economicus” y que ha penetrado las diferentes esferas de la vida humana, al nivel que además de una Economía de Mercado nos encontramos en una hacia una Sociedad de Mercado (Sandel, 2013) de tal manera que se genera un círculo vicioso ya que, al encontrarnos en una Sociedad de Mercado, una mayor adopción de las características del “Homo Economicus” es incentivada entre las personas.

Por muchos años, los supuestos de la teoría económica sobre el comportamiento racional de las personas no fueron cuestionados, sin embargo, Tversky (1981) demostró de manera empírica que las personas tienden a tomar decisiones consideradas irracionales en diferentes situaciones de su vida, incluso relacionados a aspectos económicos. Dichas investigaciones empíricas llevadas a cabo desde la psicología con la aplicación de modelos matemáticos en sus desarrollos, generaron la “Economía del Comportamiento” con Tversky, Thaler y Kahneman como principales exponentes, y este último, además, reconocido con el Premio Nobel de Economía en el año 2002 a pesar de ser psicólogo de profesión.

Entre las bases psicológicas que explican la conducta humana, Kahneman (2011) señala que las personas tienen dos sistemas de pensamiento. El Sistema 1 funciona de forma automática y rápida, con poco o ningún esfuerzo y de manera involuntaria, mientras que el Sistema 2 asigna atención a las actividades mentales más complejas, es el “yo consciente y razonador” que tiene creencias, toma decisiones y decide qué pensar y qué hacer. Describe el Sistema 1 como impresiones y sensaciones que se originan sin esfuerzo que son las fuentes principales de las creencias explícitas y las elecciones deliberadas del Sistema 2. Las operaciones automáticas del Sistema 1 generan patrones de ideas complejas, pero solo el Sistema 2 más lento puede construir

pensamientos en una serie ordenada de pasos y tiene la capacidad de tomar el control, anulando los impulsos y asociaciones libres del Sistema 1.

Entre otras funcionalidades y características, de la interrelación entre el Sistema 1 y el Sistema 2 emerge el concepto de Inteligencia Emocional, el cual es definido por Bar-On (1997) como *“la capacidad de entender y encaminar nuestras emociones para que estas trabajen para nosotros y no en contra, lo que nos ayuda a ser más eficaces y a tener éxito en distintas áreas de la vida”*. Vinculando los estudios de Paul Ekman (2015) con los planteamientos de Daniel Kahneman del párrafo precedente, las emociones se encuentran en el campo del Sistema 1 al ser un tipo particular de valoración automática influenciada por nuestro pasado evolutivo y personal que nos preparan para afrontar eventos importantes de forma espontánea, sin necesidad de que intervenga el Sistema 2 en la reacción inmediata. Sin embargo, para desarrollar la Inteligencia Emocional, es necesario utilizar el Sistema 2 para, de acuerdo a la definición de Bar-On expuesta, *“entender y encaminar nuestras emociones para que estas trabajen para nosotros y no en contra”*, y es que sin la pausa que brinda la reflexión a través del uso del Sistema 2, las personas actuarían de forma impulsiva de manera permanente, lo cual dificultaría enormemente la vida en sociedad.

Las emociones son innatas y forman parte de nuestra naturaleza humana. El Sistema 1 se comunica a través de sensaciones causadas por procesos neuroquímicos y hormonales, las cuales el Sistema 2 traduce utilizando el lenguaje verbal para poder entender el mensaje que están queriendo transmitir y considerarlos junto con otros elementos analizados en un proceso de reflexión que busca discernir entre diferentes opciones de actuación. Ekman (2017) señala que son 7 las emociones universales y que cada una tiene un mensaje diferente que transmitir: alegría, tristeza, ira, miedo, sorpresa, asco y desprecio.

Según Humberto Maturana, *“una emoción se transforma en sentimiento en la medida que uno toma consciencia de ella”*, y es a través del uso del Sistema 2 descrito por Kahneman que podemos decodificar los mensajes detrás de las emociones y así integrar dicha información emocional con información racional para un análisis más completo en nuestro proceso de toma de decisiones. Por su parte, Daniel Goleman (1995) define la inteligencia emocional como *“la capacidad para reconocer nuestros sentimientos y los sentimientos de los demás, así como el conocimiento y habilidad para*

manejarlos". Se puede inferir que dicha definición establece 2 dimensiones interconectadas de la inteligencia emocional, la primera centrada en el mundo intrapersonal –la consciencia y gestión de las emociones de uno mismo- y la segunda centrada en el mundo interpersonal –la consciencia y gestión de las emociones de las personas con las que se interrelaciona).

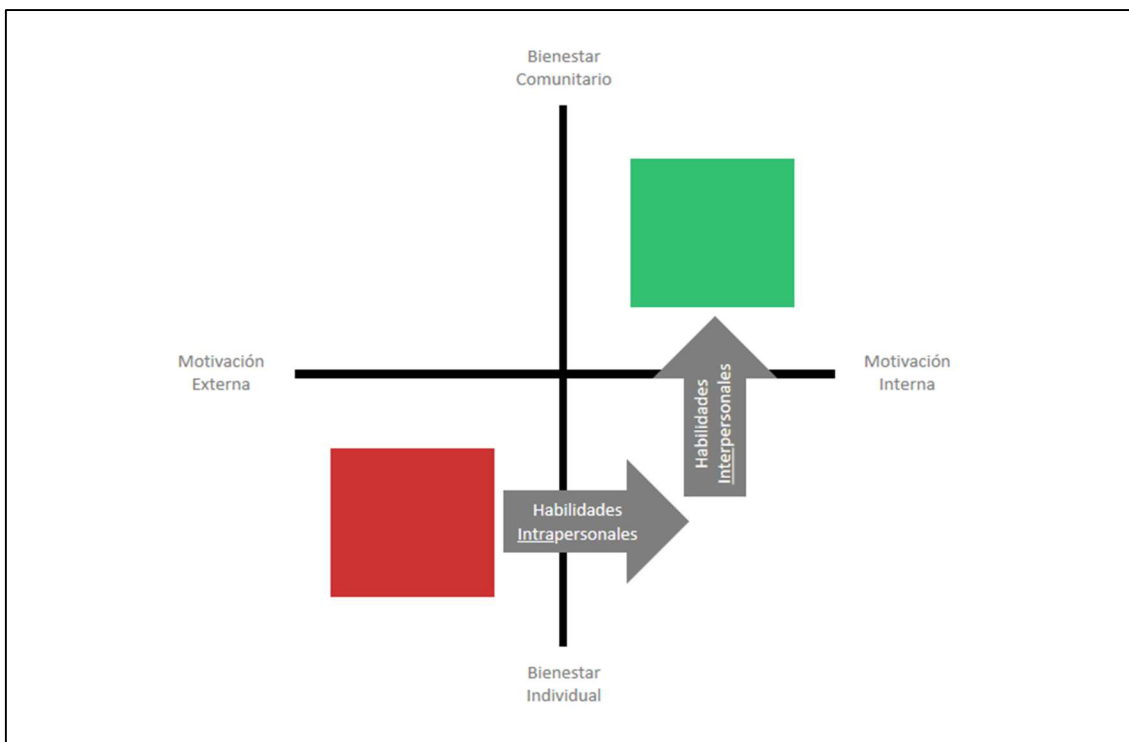
El sistema educativo tradicional latinoamericano se centra en motivaciones externas de sus estudiantes para lograr aprendizajes, de tal manera que las calificaciones numéricas y la competencia en base a dicho indicador que se promueve genera que de manera natural los estudiantes aprendan a priorizar la motivación externa y el sentido de bienestar individual en sus decisiones, cuya lógica luego trasladan en la definición de la carrera profesional a estudiar y a la elección de las opciones laborales en las cuales involucrarse. La estrategia formativa planteada para las Escuelas de Negocio consiste en ofrecer a los estudiantes experiencias formativas con la intención expresa de desarrollar sus habilidades intrapersonales al exponerlos a situaciones vivenciales que desencadenen emociones para aprender a interpretarlas y gestionarlas, y así lograr que redescubran actividades que estén dispuestos a hacer por el simple gusto de hacerlas, sin pensar en calificaciones numéricas que puedan estar relacionadas. De esta manera, el desarrollo de habilidades intrapersonales permite a los estudiantes aprender cuándo las motivaciones detrás de sus decisiones priorizan las motivaciones extrínsecas o las motivaciones intrínsecas, abriéndolos a la posibilidad de buscar conscientemente las segundas en el ámbito académico y laboral.

De la misma que con las habilidades intrapersonales, el despliegue de estrategias formativas deliberadas para el desarrollo de habilidades interpersonales permite que los estudiantes aprendan a incorporar en su racionalidad la vinculación en el plano emocional con otras personas, lo cual lo abre a la posibilidad de priorizar en determinadas circunstancias la búsqueda del bien común por encima de su bienestar individual.

De acuerdo a Pirson (2017), además la *"motivación para adquirir"* y la *"motivación para defender"*, también son propios de la naturaleza humana la *"motivación para comprender"* –la cual podría relacionarse con la búsqueda de motivaciones intrínsecas o el sentido propio de cada acción más allá de los factores externos que podría incentivarla-, y la *"motivación para unirse"* –lo cual está íntimamente relacionado a la

búsqueda de bienestar comunitario que el Modelo de los Cuadrantes Éticos incorpora. El hecho de que estos elementos formen parte de la naturaleza humana permite hablar, más que del aprendizaje de nuevas habilidades por los estudiantes, sobre el despertar de habilidades que poseen como *Homos Sapiens* pero que tal vez han permanecido adormitadas el considerarse inconscientemente de la especie ficticia *Homo Economicus*, como fue señalado anteriormente.

Figura N° 08: Las habilidades intrapersonales para el despertar de la motivación interna y las habilidades interpersonales para la búsqueda de un sentido de bienestar comunitario.



Elaboración propia.

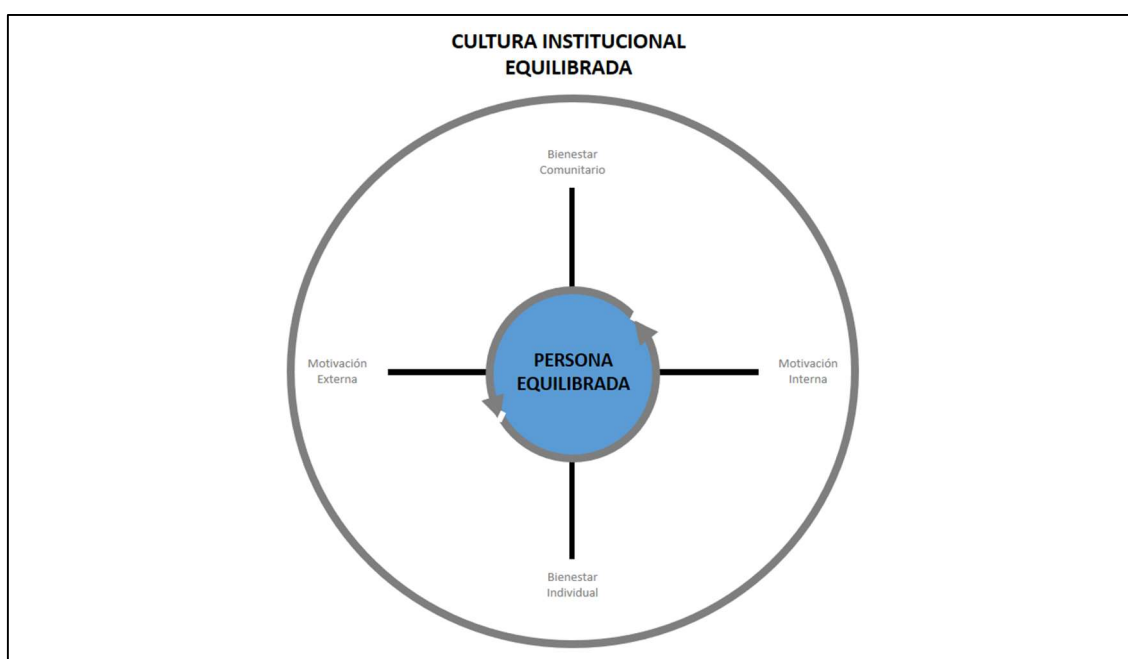
5.2. La importancia de la cultura institucional

La cultura institucional en una Escuela de Negocios debe ser el hábitat que incentiva y promueve la formación de personas equilibradas según la definición que se viene manejando en el presente documento. De acuerdo a Boff (2003), *“el hábitat es la casa, la morada (el ethos) que está constituido por el conjunto de las relaciones que cada uno de los miembros del medio universitario establece consigo mismo, con los otros y con el mundo. Esta morada no es algo material, sino existencial, originario y globalizante; un modo de ser de las cosas y de las personas en el mundo”*. Desde la estrategia formativa que se propone, por más experiencias formativas a las que se exponga a los estudiantes

para el desarrollo de habilidades intrapersonales e interpersonales, sin la acción modélica equilibrada en los cuadrantes éticos de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa, se produce una disonancia cognitiva que finalmente no permitirá el afianzamiento de los nuevos aprendizajes y, por tanto, la adopción de la nueva mentalidad que se espera.

La cultura institucional define el modo en que se hacen las cosas en cualquier tipo de organización. En el caso de las Escuelas de Negocio, la generación y mantenimiento de una cultura institucional equilibrada significa un mayor reto, debido a que la teoría económica y empresarial que predominantemente se enseña aún tienen sus cimientos en los supuestos en torno a la visión del ser humano como Homo Economicus, que lo ubican en el cuadrante inferior izquierdo en el que se prioriza la motivación externa y el sentido de bienestar individual. Si bien, como se ha expuesto anteriormente, existen nuevas corrientes teóricas-conceptuales como la Economía del Comportamiento, las Estrategias empresariales centradas en la generación de valor compartido con la sociedad y el Humanistic Management, aún está en proceso su adopción como pilares y enfoques principales y transversales en todas las materias que se imparten en las Escuelas de Negocio. Esta situación puede generar una disonancia cognitiva adicional en los estudiantes en relación a los temas académicos que se enseñan en las aulas de clase y la cultura institucional equilibrada que se buscaría promover.

Figura N° 09: Cultura institucional equilibrada para la formación de personas equilibradas



Elaboración propia

5.3. Las experiencias extraacadémicas como estrategia formativa para la sostenibilidad.

Como fue analizado al inicio del presente documento, en resumen, la crisis de sostenibilidad es generada por un desequilibrio en los factores que las personas priorizan en mayor medida para su toma de decisiones. Es decir que para aportar a resolver la crisis de sostenibilidad, es necesario formar personas equilibradas en los cuadrantes éticos –más aún si son estudiantes de las Escuelas de Negocios-, para lo cual se requiere lograr el vínculo entre emoción y razón a través de la exposición de los estudiantes a experiencias vivenciales que generen emociones cuyos mensajes puedan ser decodificados y gestionados por la razón para el proceso de toma de decisiones y acciones. La Compañía de Jesús (1993) –la cual gestiona una de las redes educativas más grandes a nivel mundial desde hace cerca de 500 años- ha desarrollado el Paradigma Pedagógico Ignaciano inspirado en los Ejercicios Espirituales que su fundador, San Ignacio de Loyola, propuso a partir de su propia experiencia de vida para abordar procesos de discernimiento a través de la vinculación entre emoción y razón. Dicho paradigma no implica una metodología pedagógica sobreañadida a los planes de estudio oficiales, sino simplemente un “modo de proceder” en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De manera resumida, señala que el rol del docente debe ser el de un acompañante y facilitador en el proceso de construcción de aprendizajes por parte del estudiante, y plantea 5 componentes articulados y en constante interacción a tener en cuenta: (i) el contexto en que se sitúa el estudiante y en que se desarrolla el proceso; (ii) la experiencia, que lleva a un acercamiento cognoscitivo, afectivo y global a la realidad; (iii) la reflexión, que permite captar críticamente el significado profundo de cuanto se ha experimentado y prepara la toma de decisiones; (iv) la acción, o manifestación externa de la experiencia reflexionada, expresada en opciones, conductas y actuaciones coherentes; y (v) la evaluación permanente de todo el proceso. El Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI) es el que la presente propuesta plantea para abordar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Si bien lo ideal sería incorporar elementos vivenciales en los cursos académicos que imparten las Escuelas de Negocio en Latinoamérica, la práctica permite identificar dificultades estructurales para aplicar ello de manera institucional, más allá de algunas iniciativas que desarrollan profesores individuales o agrupados de manera puntual. Teniendo ello como referencia, la estrategia formativa que se propone en el presente documento plantea trabajar a nivel de experiencias formativas extraacadémicas, las cuales se desarrollan en entornos más flexibles y cuentan con la característica vivencial

por naturaleza. A continuación, se procede a detallar cada uno de los espacios formativos que forman parte de la estrategia.

- A. Actividades abiertas a la comunidad universitaria. Para la ejecución exitosa de la estrategia se requiere del compromiso de las autoridades de más alto nivel de la institución ya que, como fue mencionado, su acción modélica permitirá a su vez exigir que los docentes y miembros de la comunidad educativa adopten actitudes y comportamientos propios de personas equilibradas, lo cual generará una cultura institucional equilibrada. Para fortalecer dicho tipo de cultura institucional, se requiere la realización de actividades abiertas a la comunidad universitaria en espacios concurridos o auditorios, como presentaciones artísticas, culturales y de entretenimiento, así como campañas que expresamente promuevan de manera lúdica la adopción de los valores organizacionales.

- B. Experiencia extraacadémica obligatoria intrapersonal. Como fue señalado en el acápite 5.1., el desarrollo de habilidades intrapersonales permite que los estudiantes puedan identificar y discernir entre motivaciones internas y externas en su marco de toma de decisiones. En el caso de Latinoamérica, a diferencia del caso estadounidense y europeo, la práctica de experiencias extraacadémicas en el ámbito universitario de manera voluntaria –sin recibir notas o créditos por la participación- no se encuentra muy extendida, por lo que solo un porcentaje muy reducido de estudiantes participa en selecciones deportivas, elencos artísticos y grupos estudiantiles en general. En base a dicha realidad, la estrategia propuesta plantea el cumplimiento de una experiencia extraacadémica obligatoria para el desarrollo de habilidades intrapersonales brindando una cantidad considerable de alternativas de talleres para que los estudiantes elijan en las categorías de arte, cultura, deporte y outdoor training.

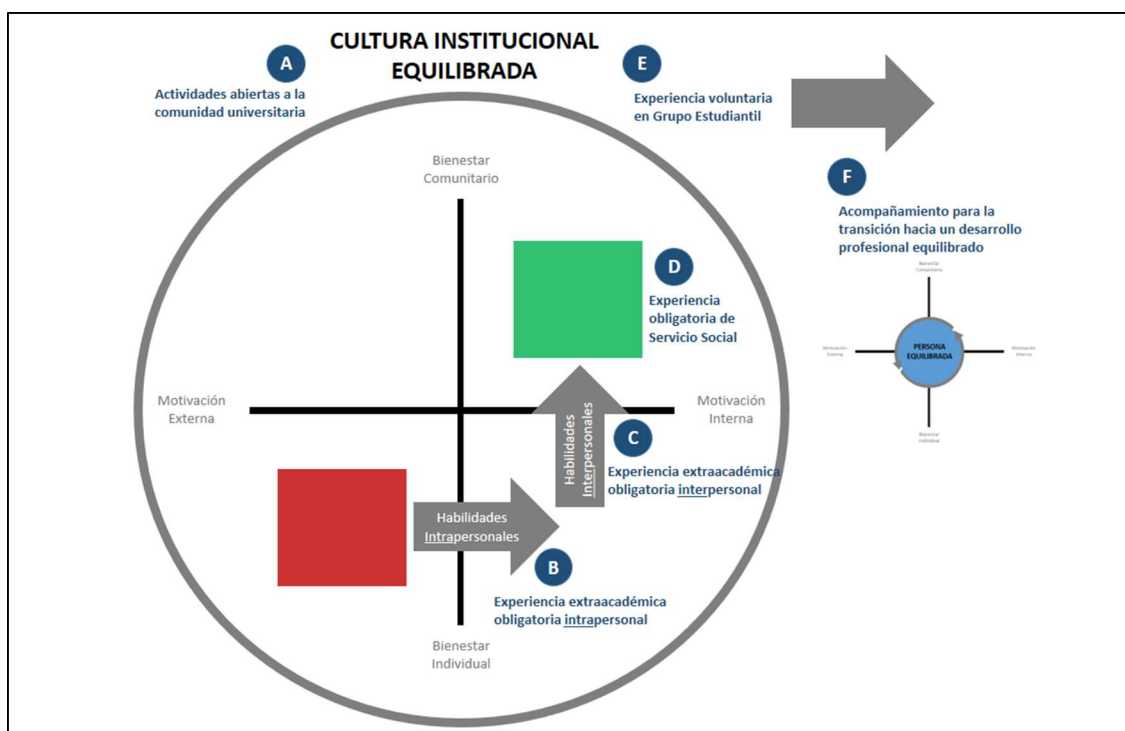
- C. Experiencia extraacadémica obligatoria interpersonal. Bajo la misma lógica que en el punto anterior, debido a que el desarrollo de habilidades interpersonales permite que los estudiantes puedan identificar y discernir entre la búsqueda del bienestar comunitario y del bienestar individual en su marco de toma de decisiones, se propone el cumplimiento obligatorio de una experiencia extraacadémica para dicho objetivo, también a elegir entre

talleres en las mismas categorías que en el punto B, pero diseñados especialmente para fomentar las relaciones interpersonales.

- D. Experiencia obligatoria de servicio social. El aprendizaje-servicio o “service learning” es una metodología que utiliza entornos reales fuera de aula para enseñar conocimientos y habilidades profesionales mediante su aplicación puesta al servicio de poblaciones vulnerables. Este es el tipo de experiencia de servicio social que la estrategia formativa plantea promover ya que permite afianzar la óptica de priorización del bienestar comunitario en la toma de decisiones que normalmente no es tomada en cuenta por las personas en la actualidad. Al colocarlo como una experiencia obligatoria por la que todo estudiante debe pasar a lo largo de sus estudios, así como en el caso de cursos introductorios de carrera, se busca garantizar la aproximación del estudiante a la realidad vulnerable en la que se encuentran muchas personas del país en el que vive, creando un entorno propicio para el despertar de la empatía que se encuentra en su propia naturaleza humana y que le servirá para cualquier tipo de orientación que escoja en el ámbito laboral.
- E. Experiencia voluntaria en grupo estudiantil. Las experiencias formativas extraacadémicas obligatorias anteriormente expuestas buscan que los estudiantes experimenten y aprendan a que también se pueden tomar decisiones desde la combinación de la motivación interna y el sentido de bienestar comunitario ubicado en el cuadrante superior derecho. El incremento en la participación en grupos estudiantiles voluntarios de los estudiantes de una Escuela de Negocio es un indicador positivo de la eficacia de las experiencias obligatorias anteriores y, asimismo, la participación de los estudiantes en periodos prolongados de tiempo en estos grupos permite afianzar los aprendizajes en relación a los cuadrantes éticos y ponerlos a prueba en un entorno real pero a nivel pre-profesional y bajo el monitoreo cercano de docentes y acompañantes de dichas agrupaciones. Finalmente, los grupos estudiantiles autogestionados, además de ser espacios formativos entre pares para sus miembros, realizan actividades abiertas a la comunidad universitaria con sus propios recursos, complementando la oferta de la propia universidad descrita en el punto A.
- F. Acompañamiento para la transición hacia un desarrollo profesional equilibrado. La aproximación de las Escuelas de Negocio Latinoamericanas

al proceso de inserción laboral principalmente se centra en lograr el más alto nivel de empleabilidad de sus egresados, ya que es uno de los principales indicadores de éxito de dichas instituciones, junto con el sueldo promedio que sus estudiantes reciben al recién culminar sus estudios. El enfoque de las acciones en base a dicho objetivo, de por sí, motiva a los responsables de las mismas a priorizar una motivación externa en sus labores, cuando en realidad deberían buscar el bienestar y felicidad que le produzca a un estudiante el haber definido una línea de desarrollo profesional alineado con factores que lo motivan de manera interna. Los estudiantes, al haber podido experimentar durante su carrera experiencias extraacadémicas que le han permitido redescubrir lo que significa estar motivado de manera interna, podrán buscar esa misma sensación en los puestos de trabajo en los que se encuentre, llevando en el mediano y largo plazo una vida satisfactoria ya que, al dedicar su tiempo en actividades que le atraen por sí mismas, tiene mayor probabilidad de alcanzar un “estado de flujo” (Csikszentmihalyi, 1990) que le permita desplegar su máximo potencial y, con ello, recibir como consecuencia, riqueza, prestigio y poder, los cuales sabrá darles el lugar que les corresponde en su vida. Las Escuelas de Negocio deben acompañar a sus estudiantes en el proceso descrito a través de programas de coaching y/o tutoría de carácter personalizado o en grupos pequeños, de ser posible.

Figura N° 10: Estrategia formativa a través de experiencias extraacadémicas.



6. CONCLUSIONES

La principal conclusión del presente trabajo es que, aunque parezca lejana la relación, el desarrollo de habilidades intrapersonales e interpersonales en los estudiantes de las Escuelas de Negocio puede tener un efecto preponderante en la solución de la crisis de sostenibilidad en la que se encuentra el mundo en la actualidad, y que una estrategia formativa para lograr ello se puede implementar a través de experiencias formativas extraacadémicas.

Para desarrollar lo afirmado en el párrafo precedente, el presente trabajo analizó la relación entre la crisis de sostenibilidad con las crisis propias del eje ambiental, social y económico que la componen, así como la definición de una causa común detrás de las mismas que es el sistema de la era industrial el cual, a su vez, fue construido en base a formulaciones y decisiones realizadas por seres humanos quienes somos los reales responsables de la situación actual. Si bien dicha afirmación puede parecer evidente, en realidad no lo es, ya que los seres humanos hemos creado un complejo entramado de acuerdos e instituciones que han terminado por considerar al sistema económico y las empresas como entidades autónomas e independientes de las personas que las componen y dirigen, tratándolas legalmente –y en el pensamiento popular- como entidades con vida propia que asumen responsabilidades por sí mismas. Este hecho se materializa cuando las personas culpan al sistema económico y las empresas por la crisis de sostenibilidad, cuando en realidad son personas con nombre propio y de carne y hueso quienes son responsables de ello ya que son las que toman las decisiones que generan impactos negativos en el eje social, ambiental y económico de la sostenibilidad.

El análisis realizado permitió identificar que la priorización extrema del bienestar individual y de motivaciones externas como el dinero, poder y prestigio, en el proceso de toma de decisiones de las personas, desde los diversos roles que cumplen en la sociedad, es lo que ha generado la crisis actual. En ese sentido, el uso del modelo de los cuadrantes éticos planteado se constituye en un marco orientador que permite a las personas discernir entre acciones egoístas, mártires, hedonistas e hipócritas, las mismas que son producto del extremo en la priorización aplicada a las motivaciones externas o internas de un lado, y al sentido de búsqueda de bienestar individual o bienestar comunitario desde el otro.

Al definir que es el conjunto de personas las que en realidad son las empresas, dichas características y adjetivos aplicados a los seres humanos son también aplicados a acciones empresariales. Frente a los extremos antes señalados, la persona o empresa equilibrada se define como aquella que toma decisiones a través de un equilibrio dinámico entre los cuatro cuadrantes -en sus planos más moderados- dependiendo de las circunstancias. De la misma manera, al ser las personas las que han creado y pueden modificar el sistema económico, se plantea que el tener personas equilibradas en los cuadrantes éticos no solo permitirá tener empresas equilibradas sino un sistema económico equilibrado, el cual se base en el conjunto de características de los Homo Sapiens en lugar de los reduccionistas realizados por la teoría económica tradicional para crear la especie ficticia del Homo Economicus.

Tomando en cuenta lo anterior, la transformación hacia la sostenibilidad será producto de la transformación del sistema económico, la cual será producto de la transformación de las empresas, la misma que será producto de la transformación de las personas hacia un enfoque equilibrado en los cuadrantes éticos para su toma de decisiones. En dicho contexto, los estudiantes de las Escuelas de Negocio resultan fundamentales ya que en el mediano plazo serán los principales tomadores de decisiones en las empresas.

La estrategia formativa planteada en el documento para la formación de personas equilibradas en las Escuelas de Negocio implica la ejecución de actividades abiertas a la comunidad universitaria que fomenten una cultura institucional equilibrada así como la inclusión de experiencias formativas extraacadémicas obligatorias de arte, cultura, deporte y outdoor training para el desarrollo de habilidades intrapersonales -que permitan discernir entre motivaciones externas o internas- y el desarrollo de habilidades interpersonales -que permitan discernir entre la búsqueda del bienestar individual o del bienestar común). Asimismo, se propone la incorporación de experiencias extraacadémicas obligatorias de servicio social para fortalecer la en los estudiantes el entendimiento de la motivación interna y la búsqueda de bien común, así como la empatía. El apoyo y fomento a los grupos estudiantiles voluntarios es un quinto elemento de la estrategia y el acompañamiento a los estudiantes próximos a egresar para una transición hacia un desarrollo profesional equilibrado, el último de ellos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agreement, P. (2015, December). Paris agreement. In Report of the Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change (21st Session, 2015: Paris). Retrived December (Vol. 4, p. 2017).
- Alejo Vazquez Pimentel, D., Macías Aymar, I., & Lawson, M. (2018). Reward Work, Not Wealth: To end the inequality crisis, we must build an economy for ordinary working people, not the rich and powerful. <http://policypractice.oxfam.org.uk/publications/reward-work-not-wealth-to-end-the-inequality-crisis-we-must-build-an-economy-fo-620396>
- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue ventures LLC*, 12(1), 1-124.
- Kinsley, M. (2009). *Creative capitalism: A conversation with Bill Gates, Warren Buffett, and other economic leaders*. Simon and Schuster.
- Banerjee, A., & Duflo, E. (2012). *Repensar la pobreza. Un giro radical en la lucha contra la desigualdad global*. Santillana Ediciones, 1-35.
- BioTrade, U. I. (2007). Principios y criterios de Biocomercio. https://unctad.org/es/Docs/ditcted20074_sp.pdf
- Bishop, M., & Green, M. F. (2009). *Filantropocapitalismo: Cómo los ricos pueden cambiar el mundo*. Tendencias Editores.
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2012). *Creating SHARED VALUE: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution//Creando valor compartido: Una guía práctica para la nueva (R) evolución corporativa*. FSG
- Bornstein, D. (2005). *Cómo cambiar el mundo: los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas* (No. Sirsi) i8483066173).
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press.
- Branson, R. (2013). *Screw business as usual*. Random House.
- Bush, M. C. (2018). *A Great Place to Work for All: Better for Business, Better for People, Better for the World*. Berrett-Koehler Publishers.
- Caravedo, B. (2011). *Energía social y liderazgo transformador*. Universidad del Pacífico.
- Chang, A. M. (2018). *Lean impact: How to innovate for radically greater social good*. John Wiley & Sons.
- Compañía de Jesús (1993). *Pedagogía Ignaciana: Un planteamiento práctico*. Provincia de Bolivia.
- Cortina, A. (1995). *Ética civil y religión*. El Ciervo.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990). New York: Harper & Row.
- Dees, G. J. (2001). The meaning of "Social Entrepreneurship", The Fuqua School of Business. http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf.
- Delors educación ojo es clave colocarlo
- Ekman, P. (2017). *El rostro de las emociones: cómo leer las expresiones faciales para mejorar sus relaciones*. RBA Libros.
- Esty, D. C., & Winston, A. (2006). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. Yale University Press.
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto.
- Figueras, A. (Ed.). (2011). *Emprendedores sociales: todos podemos cambiar el mundo*. Plataforma.
- GA, U. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Division for Sustainable Development Goals: New York, NY, USA.
- Gary, H. (2008). *El futuro de la administración*. Norma.

- Global Reporting Initiative Compass, Global Compact & WBCSD (2015). *SDG Compass: La Guía para la acción empresarial en los ODS*. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf
- Global Reporting. (2016). *GRI Standards Download Center - Traducción al español*. <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/?q=1448678c-a63d-4cb4-909f-cfa186967067>
- Goleman, D (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia ecológica*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Editorial Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DEBOLS! LLO.
- Gore, A. (2010). *Nuestra elección*. Gedisa.
- Gore, A. & Blood, D. (2012). *Sustainable Capitalism. Generation Investment Management*.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Boston, Massachusetts, Harvard Business Press.
- GRI & Global Compact. (2018). *Business Reporting on the SDGs: Integrating the SDGs into Corporate Reporting - A practical Guide*. https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI_UNGC_Reporting-on-SDGs_Practical_Guide.pdf
- Harlem, B. G. (1987). *Our common future*. United Nations World Commission on Environment and Development (WCED), Rio de Janeiro.
- Hamel, G. (2008). *Futuro de la administracion/The Future of Administration*. Editorial Norma.
- Harari, Y. N. (2016). *Sapiens. De animales a dioses*. Penguin Random House Grupo USA.
- Hardoon, D., & Slater, J. (2015). *Inequality and the end of extreme poverty*. Oxfam GB. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/inequality-and-the-end-of-extreme-poverty-577506>
- Hertz, N. (2011). *Co-op Capitalism*. Manchester: Co-operative UK Limited.
- Honeyman, R. (2014). *The B Corp Handbook: How You Can Use Business as a Force for Good*. Berrett-Koehler Publishers.
- International Finance Corporation – IFC. (2019). *Creating Impact: The Promise of Impact Investing*. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/publications_ext_content/ifc_external_publication_site/publications_listing_page/promise-of-impact-investing
- ISO. (2014). *ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Jean, T. (2016). *La economía del bien común*. Penguin Random House.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. Straus and Giroux. New York.
- Karlan, D., & Appel, J. (2011). *¡No basta con buenas intenciones!*. Antoni Bosch editor.
- Klein, N. (2015). *This changes everything: Capitalism vs. the climate*. Simon and Schuster.
- Klein, N. (2019). *On fire: the (burning) case for a green new deal*. Simon & Schuster.
- Klein, S. (2011). *La revolución generosa*. Ediciones Urano.
- Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores sociales: Los que hacen la diferencia*. Temas.
- Kochhar, R., & Oats, R. (2015). *A Global Middle Class Is More Promise than Reality*. Pew Research Center. <http://www.pewglobal.org/2015/07/08/a-global-middle-class-is-more-promise-than-reality/>.
- Kofman, F. (2012). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Aguilar.
- Krugman, P. (2012). *End this depression now!*. WW Norton & Company.

- MacArthur, F. E. (2015). Hacia una economía circular: motivos económicos para una transición acelerada.
- MacIntyre, A. (1987). *Tras la virtud*. Barcelona: Crítica.
- Maletta, H. E. (2010). La Evolución del Homo Economicus: Problemas del Marco de Decisión Racional en Economía (The Evolution of Homo Economicus: Problems of the Rational Decision Framework in Economics). *Economía*, 33(65), 9-68. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/580>
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., & Meyer, M.J. (2014). The Common Good, en: <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/commongood.html>
- Marquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. SKEN, BID, David Rockefeller Center of Latin American Studies, Harvard University. USA.
- Mintzberg, H. (2007). *Directivos, no MBA s: Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Grupo Planeta (GBS).
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Social Enterprise Knowledge Network – SEKN (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Cambridge, MA: David Rockefeller Center for Latin America Studies, Harvard University
- Nolan, A. (2007). *Jesús hoy: una espiritualidad de libertad radical*. Editorial Sal Terrae.
- Organización de las Naciones Unidas - ONU (1987). *Nuestro Futuro Común*. Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo. Naciones Unidas.
- Ospina, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. *Revista de Ciencias de Salud de la Universidad del Rosario*.
- Ostos Ortiz, O. L., & Mason, P. *Postcapitalismo, hacia un nuevo futuro*.
- Márquez, P. E. (2009). *Negocios inclusivos en américa latina*. Harvard business review.
- Paul, P., & Mal, W. (2013). *The Business Solution to Poverty*.
- Pauli, G. (2017). *The Blue Economy 3.0: The marriage of science, innovation and entrepreneurship creates a new business model that transforms society*. Xlibris Corporation.
- Piketty, T. (2020). *Capital and ideology*. Harvard University Press.
- Pirson, M. (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C. K., & Buitrago, A. (2010). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide: una confirmación de por qué el modelo de CK Prahalad funciona*. Grupo Editorial Norma.
- Rifkin, J. (2011). *La civilización empática. La carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. *Política y Sociedad*, 48(1), 193.
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Sachs, J. D. (2020). *The Ages of Globalization: Geography, Technology, and Institutions*. Columbia University Press.
- Sáez, P., & Pareras, L. (2010). *Capitalismo 2.0: el poder del ciudadano para cambiar el mundo*. Plataforma Editorial.
- Samans, R. & Nelson, J. (2020) *Integrated Corporate Governance: A practical guide to stakeholder capitalism for board of directors*. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Integrated_Corporate_Governance_2020.pdf
- Sandel, M. J. (2013). *What money can't buy: the moral limits of markets*. Farrar, Straus and Giroux.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum
- Schwab, K., & Davis, N. (2018). *Shaping the future of the fourth industrial revolution*. World Economic Forum.

- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Ediciones Granica.
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2005). Presence: An exploration of profound change in people, organizations, and society. Currency.
- Senge, P., Kruschwitz, N., Laur, J., Schley, S., & Smith, B. (2009). La revolución necesaria cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible. Grupo Editorial Norma.
- Shared Value Initiative & FSG - Reimagining Social Change. (2020). Purpose Playbook: Putting Purpose into Practice with Shared Value. <https://www.sharedvalue.org/purpose-playbook/>
- Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Penguin.
- Smith, A. (1759). Teoría de los sentimientos morales (E. O’Gorman, Trad.).
- Spiegel, P. (2007). Muhammad Yunus, al banquero de los pobres. Ed. Sal Terrae.
- Sudheim, D., & Starr, K. (22 de enero de 2020). Making Stakeholder Capitalism a Reality. <https://hbr.org/2020/01/making-stakeholder-capitalism-a-reality>
- Thaler, R. H. (2000). From homo economicus to homo sapiens. Journal of economic perspectives, 14(1), 133-141.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Penguin.
- The RepTrak Company. (2020). 2020 Global RepTrak: A decade of reputation leaders.
- United Nations Framework Convention on Climate Change. (s.f.). Welcome to the UNFCCC REDD+ Platform!. <https://redd.unfccc.int/>
- United Nations Global Compact. (s.f.). Página Principal. <https://www.unglobalcompact.org/>
- Vallaey, F. (2013). Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una Ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones. In A. Minnicelli et al., Memoria 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social (pp. 704-712).
- Verdera, H. (2012). La problemática del bien común y el bien particular: a la luz del pensamiento de Santo Tomás de Aquino. Universidad Católica Argentina. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/4033>
- Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. University of Cambridge Cambridge Institute for sustainability leadership.
- Winston, A. (2014). The big pivot: Radically practical strategies for a hotter, scarcer, and more open world. Harvard Business Review Press.
- World Bank. (2018). Piecing Together the Poverty Puzzle. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30418/9781464813306.pdf>
- Yunus Social Business. (s.f.). Business as Unusual: How Social Intrapreneurs Can Turn Companies Into A Force For Good. <https://www.yunusssb.com/business-as-unusual>
- Yunus, M. (2007). Creating a world without poverty. PublicAffairs.
- Yunus, M. (2010). Empresas para todos. Editorial Norma.