



La **Declaración de Fuji**  
Encendiendo la chispa divina para un Mundo Próspero

# LA DECLARACIÓN DE FUJI EN ACCIÓN: NEGOCIOS

El Sector de los Negocios Hacia una  
Civilización de Unidad en la Diversidad

por:  
**Lori D. Kendall, Ignacio Pavez, Lili Bao, and Chris Laszlo, Ph.D.**

# EL SECTOR DE LOS NEGOCIOS EN SU CAMINO HACIA LA CIVILIZACION DE UNIDAD CON DIVERSIDAD

Ignacio Pavez, Chile



Lori D. Kendall, USA



Lili Bao, China



Asesor:  
Chris Laszlo, Ph.D.



CASO UNIVERSIDAD WESTERN RESERVE

Cleveland, Ohio: Estados Unidos de América

## Resumen Del Estudio

En la primavera del 2014, la Fundación Goi para la Paz buscó estudios de soporte en cuatro esferas (la economía, la política, los medios y los negocios) para mostrar la factibilidad del logro de sus objetivos para la humanidad, tal como están expresados en la Declaración de Fuji (provisionalmente titulado en ese momento “DESPERTAR DE LA CHISPA DIVINA EN EL ESPÍRITU DE LA HUMANIDAD: Por una Civilización de Unidad con Diversidad en el Planeta Tierra). La declaración señala la posibilidad de un cambio de conciencia planetaria, de una sustentabilidad centrada en el materialismo a un florecimiento de espectro amplio.

En este informe se presenta el estudio de antecedentes en el ámbito de los negocios. Describe el camino hacia una civilización de la Unidad con Diversidad según la forma en que está siendo desarrollada por las empresas. Ofrece una clara evidencia de que el propósito y los principios de organización de las empresas están evolucionando desde una visión tribal del mundo, la escasez y la inconsciencia hacia una visión de interconexión, respeto por todos los seres vivos y el espíritu divino de la Unidad.

- El rol de lo que llamamos *instituciones positivas* para despertar la chispa divina en el espíritu de los negocios.
- La organización generativa para despertar la chispa divina en el espíritu de ciudadanos organizacionales.
- El liderazgo benevolente para despertar la chispa divina en el espíritu de los líderes de negocios.
- Los negocios como una fuerza para el bien: por qué y cómo las compañías se involucran en contribuir positivamente a la sociedad y a la Tierra.

Nuestros estudios se basan sobre una construcción teórica desarrollada en estudios realizados anteriormente por los autores: *el arco de interconexión* que destaca la evolución de los negocios hacia la unidad. El estudio identifica un profundo cambio en el proceso evolutivo de los negocios. Llamamos a este cambio *el umbral ontológico*, ya que abarca un cambio transformacional profundo en la lógica subyacente de los negocios hacia una que contribuye al despertar de la chispa divina de la humanidad.

## TABLA DE CONTENIDOS

COMO LOS NEGOCIOS HAN CONTRIBUIDO AL PROBLEMA.....	1
LA TEORIA DETRAS DE LOS NEGOCIOS .....	3
ESTADIOS DE EVOLUCION DE LOS NEGOCIOS HACIA LA UNIDAD .....	10
COMO LAS COMPAÑÍAS SIGUEN EL ARCO DE INTERCONEXIÓN .....	14
CRUZAR EL UMBRAL ONTOLOGICO .....	28
CONCLUSION .....	30
BIBLIOGRAFIA .....	32

## COMO LOS NEGOCIOS HAN CONTRIBUIDO AL PROBLEMA

*"Hay una y sólo una responsabilidad social para los negocios - la de usar sus recursos y comprometerse en sus actividades diseñadas para incrementar sus ganancias - siempre y cuando permanezcan dentro de las reglas del juego, lo que quiere decir que se compromete en una competencia abierta y libre sin decepción o fraude"* - Milton Friedman, Economista Americano y Premio Nobel.

Cuando Friedman escribió esas palabras en un artículo de 1970 para el New York Times, los neoclasicistas en la tradición liberal estaban dando forma a un conjunto coherente de teorías económicas, a la actividad financiera, a las políticas de los gobiernos, a los paradigmas de los negocios que dieron forma al debate los siguientes 40 años. Estas teorías se centraron primariamente en: (1) el individuo como unidad de análisis; (2) la teoría de la elección racional y utilitaria; (3) costos transaccionales como un conjunto orientado hacia la eficiencia de relaciones entre las personas; (4) una aceptación de la jerarquía como un mecanismo de control para realizar una producción de la forma más eficiente posible, a través de la centralización de la gestión y la toma de decisiones (Moe, 1984).

El estudio del sector negocios de la Fundación Goi, sugiere que el núcleo del problema es ontológico. Propone una construcción que llamamos *"el arco de interconexión"* en el que hay una clara división que separa dos paradigmas del pensamiento organizacional. El primer paradigma sostiene que los negocios, en su rol más importante hacia la sociedad, son un sistema utilitario con la suposición de que los individuos y las compañías van a hacer lo correcto, porque las fuerzas del mercado crearán las oportunidades necesarias para hacerlo. El segundo paradigma se basa en las conexiones y vínculos entre los individuos y la comunidad, haciéndose eco de lo que Martin Buber distingue en I-Thou (1923), no sólo para estrechos vínculos entre los individuos dentro de una pequeña red familiar (Putnam, 1995), sino para una conexión y una toma de conciencia de las diversas expresiones de la vida en un profundo nivel físico, emocional y espiritual.

Sostenemos que hay una división significativa entre estos paradigmas para explicar la evolución anticipada de los negocios. Entender esta división es crítica para nuestra habilidad de cambiarnos a nosotros mismos, como así también al rol de los negocios de maximizar los beneficios hacia un rol que ampare: (1) nuestro profundo sentido de interdependencia e interconexión entre unos y otros; (2) la relación con los accionistas interceptada entre varios actores, instituciones y organizaciones en las que operan las empresas; (3) los entornos naturales y sociales que apoyan las funciones de la empresa y, a su vez, son apoyados y regenerados por los negocios mismos (Ehrenfeld & Hoffman, 2013; Laloux, 2014; Lazlo & Brown et al., 2014).

El estudio está organizado de la siguiente manera. En primer lugar, se introduce un marco teórico del estudio que establece las bases para la comprensión de los emergentes modelos de negocio de florecimiento humano. A continuación, vamos a

recorrer lo que hemos aprendido en nuestra investigación, y cerramos nuestro estudio con una reflexión final sobre las razones para tener esperanza en el futuro de los negocios como un agente de beneficios para el mundo.

## LA TEORIA DETRAS DE LOS NEGOCIOS

Nuevas perspectivas en los negocios están desafiando los paradigmas de la era industrial , viendo la sustentabilidad como "la posibilidad de que los seres humanos y otras formas de vida florezcan en la Tierra para siempre" . Esta nueva comprensión de la sustentabilidad [ llamada "sustentabilidad-como-florecimiento" (SAF)] ha permitido la aparición de nuevos tipos de negocios, que se crean y organizan para tener un impacto positivo en el mundo.

### **Instituciones positivas: despertar de la chispa divina en el espíritu de los negocios**

La empresa como la institución más poderosa y dominante en la sociedad (Bakan, 2004; Gladwin, Kennely, & Krause, 1995), es un buen punto de partida para comprender (y cambiar) la dinámica multidimensional que está en juego cuando pensamos acerca de un mundo floreciente (Hawken, 1993). Se han desarrollado nuevos enfoques para diseñar negocios como instituciones positivas (Thatchenkery, Cooperrider, & Avital, 2010). De acuerdo con éstos enfoques los negocios no están primariamente enfocados en maximizar la rentabilidad para los accionistas o en reducir los daños, sino en crear prosperidad y bienestar para todo el sistema en el cual ellos operan. Esas instituciones positivas asumen un gran propósito y responsabilidad por el todo, abarcando un mayor sentido de conexión y cuidado (Ehrenfeld, 2008; Eisler, 2007; Lazlo & Brown et al., 2014).

Una característica clave de las instituciones positivas -en el contexto de negocios- es el compromiso de conciliar el afán de lucro, con un impacto positivo en el mundo (hacer bien haciendo el bien), una idea que ha sido capturada por el concepto de *valor sostenible*: "un estado dinámico que se produce cuando una empresa crea valor permanente para sus accionistas y grupos de interés "(Laszlo & Zhexembayeva, 2011: 42). Paradójicamente, las empresas que incorporan valor sostenible, adoptando objetivos aparentemente opuestos de lucro y cuidado en el núcleo de su estrategia de negocio, es probable que tengan un mejor desempeño que el promedio de la industria (Laszlo y Zhexembayeva, 2011; Mackey y Sisodia, 2013; Porter y Kramer, 2011; Sisodia, Wolfe, y Sheth, 2007). Ello, debido a que el contexto cambiante del entorno empresarial (disminución de los recursos, la transparencia y el aumento de las expectativas), ha creado nuevos riesgos y oportunidades de negocios en todos los sectores de la economía (Laszlo & Zhexembayeva, 2011).

Por otra parte, la evolución de los negocios -como un sistema integrado dentro de la sociedad- nos ha permitido ser testigos de nuevas formas de organización que han venido a competir no solo en la calidad de los productos y servicios, sino también en la capacidad de producir un cambio social y ambiental positivo. Esos tipos de organizaciones, generalmente conocidas como "organizaciones híbridas" o "corporaciones benéficas" (Battilana & Dorado, 2010; Haigh & Hoffman, 2012;

Honeyman, 2014), se consideran ejemplos de instituciones positivas y han sido llamadas "orientadas hacia la sustentabilidad", porque han demostrado la capacidad de las empresas con fines lucrativos de desarrollar conexiones generativas y mutuamente enriquecedoras entre las compañías, las comunidades y el medioambiente natural (Haigh & Hoffman, 2012).

Recientemente, la conceptualización de organización híbrida ha sido expandida no sólo para crear beneficios para la sociedad, sino también para elevar el nivel de consciencia en toda la humanidad. Al hacerlo, estas compañías se han dedicado a incrementar nuestro sentido de interconexión -con el propio propósito de la vida, con los demás, con el mundo natural- para poder así verdaderamente abrazar la 'sustentabilidad con florecimiento'.

Este tipo de empresas, denominadas "organizaciones florecientes", ponen de relieve la importancia de elevar intencionalmente nuestra consciencia individual y colectiva con el fin de reflejar estos estados más elevados de la mente en el mundo (Laloux, 2014; Lazlo & Brown et al., 2014; Senge et al., 2008).

### **Organizaciones generativas: despertar de la chispa divina en el espíritu organizacional de los ciudadanos**

Las prácticas de negocios tradicionales han estado enfocadas en la performance y la efectividad (Cameron & Quinn, 2006; Denison, 1997; Kotter & Heskett, 1992) con el propósito de maximizar los ingresos financieros. Las instituciones positivas sin embargo, han concebido no sólo entidades con alta performance (enfoque sobre la efectividad), sino también *entidades transformativas* (enfocadas en un impacto positivo). Consecuentemente, este tipo de compañías muestra diferentes patrones de conducta individual y colectiva, que están centrados en hacer del mundo un lugar mejor en el cual vivir.

El Sistema de Becas de la Organización Positiva (POS) ha sido la mayor fuente de conocimiento y práctica, dedicado a comprender éstas dinámicas organizacionales. Las investigaciones POS "se centran explícitamente en los procesos y estados positivos que surgen de, y dan como resultado, una dinámica dadora de vida, un funcionamiento óptimo, ó bien capacidades y fortalezas mejoradas" (Dutton & Glynn, 2008: 693). Por eso, los tres aspectos centrales de la perspectiva POS, como son descritas por Dutton & Glynn (2008), están íntimamente relacionadas con la perspectiva del SAF (Sustentabilidad en Florecimiento). Esos tres elementos son: (1) interés por el florecimiento; (2) enfoque en el desarrollo de las fuerzas y capacidades; y (3) énfasis en la dinámica de organización generativa y dadora de vida.

Dentro del campo del POS, un concepto importante para entender la dinámica organizacional desde una perspectiva basada en la fuerza es la desviación positiva (Spreitzer & Sonenshein, 2003, 2004) que se define como "conducta intencional que se



aparta significativamente de las normas de un grupo de referencia en formas honorables" (Spreitzer & Sonenshein, 2004: 841). El concepto de una desviación positiva nos permite repensar los procesos organizativos hacia el SAF (Sustentabilidad con Florecimiento) porque ofrece una forma más precisa de comprender qué es una institución positiva. De acuerdo con esto, una institución positiva puede ser definida como una organización que lleva adelante *estrategias intencionales* (por ejemplo, voluntarias por naturaleza) que mueve a la compañía *más allá de la forma tradicional de hacer los negocios* (por ejemplo, más allá de lo que hay que cumplir por la legislación, la eficiencia, o la creación de valor para los accionistas), para producir un *impacto positivo* (por ejemplo, una conducta honorable enfocada en crear el bien más que en evitar el mal) en el sistema que apoya -y se ve afectado por- la operación de la compañía.

En consonancia con esta definición (Cooperrider & Godwin, 2011), las instituciones positivas son centros que "elevan las fortalezas humanas, conectan y magnifican esas fuerzas, y finalmente, sirven para reflejar más sabiduría, coraje, amor y otras fortalezas en el escenario del mundo". Por lo tanto, desarrollan procesos de organización generativos y dan un propósito a los miembros organizacionales que ayudan a la gente a experimentar la totalidad de los sistemas de los cuales ellos son parte. Esto, a su vez, los ayuda a ser más conscientes en los procesos de toma de decisiones, lo cual eleva el impacto positivo que la compañía hace en el mundo.

Los procesos de organización para construir una cultura de la unidad, caracterizados por una red de relaciones de trabajo retroalimentadas, es esencial para la comprensión de la dinámica interna de la organización que permita la creación del bien común. Al respecto, David Cooperrider y sus colegas han sido pioneros en la creación de una teoría de cambio basada en la elevación de las virtudes humanas y/o su fortaleza (Cooperrider & Godwin, 2011; Cooperrider & Srivastva, 1987; Cooperrider & Whitney, 2005; Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2008). Los procesos organizativos en virtud de este enfoque para el cambio se describen como "la búsqueda de cooperación co-evolutiva de hacer surgir lo mejor en la gente, sus organizaciones y el mundo que los rodea. Implica el descubrimiento de lo que da 'vida' a un sistema viviente cuando es más efectivo, más vivo, y constructivamente hábil en términos económicos, ecológicos y humanos (...) Se trata del arte y la práctica de hacer preguntas que fortalecen la capacidad del sistema para aprender, anticipar y elevar su potencial positivo" (Cooperrider et al., 2008: 3).

En alineación con la Declaración de Fuji, esta teoría de cambio sirve para entender los procesos organizativos que sostienen la armonía del todo, porque está basado en la afirmación de la chispa divina de cada ser humano para crear organizaciones florecientes. Este enfoque asume que las organizaciones son centros de conexión humana que alimentan el espíritu humano. Por lo tanto, la conceptualización de la vida organizacional está basada en un renovado entendimiento de la naturaleza del ser humano (comparado con enfoques tradicionales) y su autenticidad, propósito, e interconexión con otros y su medioambiente (Ehrenfeld, 2008; Lazlo & Brown et al., 2014).

Finalmente, la teoría organizacional ha evolucionado para considerar aún más a la espiritualidad como una experiencia humana que puede ser cultivada y enaltecida como parte de la vida organizacional (Duchon & Plowman, 2005). Recientes investigaciones en esta área han mostrado que la espiritualidad en el lugar de trabajo tiene varios beneficios, como el mejoramiento del bienestar del empleado (desde la perspectiva individual de la salud), la elevación de un sentido de interconexión y comunidad (perspectiva interpersonal) y el cultivo del propósito y significado del trabajo (perspectiva filosófica trascendental) (Karakas, 2010). Como tal, la espiritualidad en el lugar de trabajo provee un claro camino para enaltecer la capacidad de la organización de tomar en cuenta el desarrollo holístico de sus empleados, lo que a su vez ayuda a cultivar un proceso generativo de la organización que -continua y consistentemente- libera el espíritu humano hacia la unidad.

### **Visionarios alquimistas: despertando la chispa divina en el espíritu de los líderes de negocios**

Lo central en el desarrollo de instituciones positivas es el rol de los líderes organizacionales, que están llamados a iniciar -y sostener- la transformación necesaria en los negocios para crear un mundo floreciente y próspero. Para hacer frente a este ideal, los líderes organizacionales en todos los niveles han tenido que apartarse de las formas tradicionales de conducir sus negocios (por ejemplo relaciones jerárquicas y mecanicistas), para poder capturar la esencia del ser humano (nuestro espíritu divino) como una forma de poner en acción los principios organizativos hacia la Sustentabilidad con Florecimiento.

Para hacerlo, han tenido que aprender un nuevo conjunto de habilidades de liderazgo íntimamente relacionadas con las prácticas del desarrollo personal. Algunas de éstas prácticas son: continuamente renovarse a sí mismos en el trabajo, involucrarse con la gente desde el corazón, elevar las fortalezas de una persona para dar forma a su máximo potencial, y crear un propósito elevado para cada miembro de la organización (Boyatzis & McKee, 2005; Boyatzis, Smith, & Blaize, 2006; Cameron, 2013; Covey, 2005; Dutton, Spreitzer, & Achor, 2014; Fry, 2003; Lazlo & Brown et al., 2014; Whitney, Trosten-Bloom, & Rader, 2010).

En vinculación con los desafíos de los negocios del siglo XXI, se han desarrollado nuevos modelos de liderazgo con el fin de hacer surgir interacciones generativas que permitirán a los negocios volverse instituciones positivas. Uno de esos modelos de liderazgo es llamado liderazgo espiritual, creado para abordar específicamente el componente espiritual de la interacción humana en las organizaciones. Este modelo requiere de dos componentes principales: "1) crear una visión en la que los miembros de la organización experimenten un sentido de llamado, en el cual su vida tiene sentido y hace la diferencia; y 2) establecer una cultura social/organizacional basada en el amor altruista por el cual los líderes y sus seguidores tienen una genuina preocupación, cuidado

y apreciación tanto por sí mismos como por otros, produciendo por lo tanto un sentido de pertenencia, comprensión y apreciación" (Fry, 2003: 695).

Otro importante modelo es el llamado liderazgo benevolente, que fue creado con el propósito de ofrecer una base teórica sólida para crear bien común en las organizaciones. El liderazgo benevolente se define como "el proceso de crear un círculo virtuoso de alentar, iniciar e implementar un cambio positivo en las organizaciones a través de: a) la toma de decisiones éticas y acciones morales, b) el desarrollo de la conciencia espiritual, creando un sentido de la vida, c) inspirar la esperanza y alentar el coraje hacia la acción positiva, y d) dejar un legado y un impacto positivo para la comunidad mayor" (Karakas & Sarigollu, 2012: 537). Este modelo de liderazgo es único debido a la forma en la cual define -e integra- los patrones de conducta que caracterizan las prácticas de liderazgo orientadas a crear bien común. El modelo de liderazgo benevolente constituye una sólida base para la creación del bienestar social.

### **Los negocios como una fuerza del bien: porque las empresas se dedican a contribuir positivamente a la sociedad.**

La evolución histórica del campo de los negocios en la sociedad ha mostrado que, a pesar de las diferencias entre diversas corrientes de investigación que constituyen este campo (por ejemplo la responsabilidad social corporativa, la ciudadanía corporativa, la sustentabilidad corporativa, los temas sociales en el gerenciamiento, el ambientalismo corporativo, entre otros), hay algunos elementos comunes que ayudan a entender por qué -y cómo- las organizaciones empresariales contribuyen positivamente a la sociedad. En particular, hay tres elementos que están estrechamente entrelazados y actúan en forma independiente al configurar un negocio como una fuerza para el bien (Pavez & Beveridge, 2013): (1) la lógica de la generación de valor; (2) la fuerza de las prácticas de negocios; y (3) los estados /niveles. Los dos primeros elementos (es decir la lógica de generación de valor y las fuerzas) han sido usados por los estudiosos para explicar *por qué* las compañías se comprometen en hacer del negocio una fuerza para el bien, mientras que el tercer elemento (estados/ niveles) representa *cómo* los negocios implementan y logran la creación del bien común (Pavez & Beveridge, 2013).

La *lógica de generación de valor* se refiere a la presunción subyacente que la gente sostiene detrás de la motivación de involucrarse en la estrategia de sustentabilidad con florecimiento. Esas lógicas han sido clasificadas como instrumental (lógica de la ganancia), normativa (lógica social), e integradora (combinación de lo social y la lógica de ganancia). La lógica de la ganancia o instrumental, asume que las compañías son instrumentos para la creación de riqueza y esa es su responsabilidad crucial. Por lo tanto, las estrategias de sustentabilidad con florecimiento son consideradas medios para lograr mayores ganancias. Las compañías que siguen este enfoque están involucradas en la estrategia de sustentabilidad con florecimiento, porque consideran que es un buen negocio (Lazlo & Zhexembayeva, 2011; McWilliams, Siegel, & Wright, 2006; Wallich &

McGowan, 1970). La lógica social y normativa, asume que las relaciones entre los negocios y la sociedad está imbuida con valores éticos. Bajo esta lógica las compañías deberían poner su obligación ética por encima de cualquier otra consideración, aún si esto dañara sus rendimientos financieros. Consecuentemente, las compañías que siguen este enfoque deciden implementar las prácticas de Sustentabilidad con Florecimiento porque creen que es lo que hay que hacer (Garriga & Melé, 2004). Finalmente, la lógica integradora reconcilia las dos lógicas dialécticas previamente mencionadas (social y ganancia). Bajo este enfoque la gente siente un profundo deseo de hacer bien a la sociedad, pero la salud financiera de la compañía es igualmente importante. Compañías que siguen este enfoque apoyan la idea de que la creación de dinero o de riqueza es el mecanismo que las empresas, bajo las fuerzas del sistema económico actual, deberían utilizar para crear bienestar social (Gladwin, Krause & Kennely, 1995; Haigh & Hoffman, 2012; Honeyman, 2014).

Las "*fuerzas*" representan los motores de las prácticas empresariales hacia la Sustentabilidad con Florecimiento. Esos motores pueden ser internos o externos, y nos puede servir entender por qué las compañías se involucran en las estrategias de Sustentabilidad con Florecimiento (Swanson, 1995; Wood, 1991). Las fuerzas internas representan al individuo y las motivaciones organizacionales hacia las estrategias de Sustentabilidad con Florecimiento (por ejemplo, la responsabilidad moral y los valores personales de los hacedores de decisiones, los valores sociales de la compañía, la identidad organizacional y las capacidades internas de la empresa, entre otras) Clarkson, 1995; Hart & Milstein, 2003; McWilliams et al., 2006; Sharma & Henriques, 2005; Sharma & Vredenburg, 1998; Waddock, 2008). Las fuerzas externas, por otro lado, son los factores que gatillan la implementación de las estrategias de Sustentabilidad con Florecimiento, que están más allá de la frontera de la compañía (por ejemplo, la presión de la sociedad civil, las regulaciones legales y los estándares de la industria, entre otros). Típicamente representan lo que se espera de los negocios en términos de las normas legales (Suchman, 1995; Wood, 1991), tanto como los mecanismos -coercitivos, miméticos y normativos- que producen similares prácticas y estructuras en otras organizaciones similares (Campbell, 2007; Delmas & Toffel, 2004; DiMaggio & Powell, 1983).

Finalmente, está el modelo en etapas que específicamente se enfoca en cómo las compañías integran la Sustentabilidad con Florecimiento con una perspectiva dinámica y a largo plazo. Estos modelos asumen que las organizaciones demuestran diferentes niveles de aceptación, comprensión e integración de los principios en diferentes puntos en el tiempo. Enfatizan la dinámica y la naturaleza evolutiva del proceso de desarrollo hacia la Sustentabilidad con Florecimiento, durante el cual las iniciativas relacionadas con la sustentabilidad se vuelven más integradoras, sofisticadas y exigentes. Los modelos en escala están generalmente compuestos por elementos que ayudan a las compañías a institucionalizar la Sustentabilidad con Florecimiento, lo que incluye a la estructura organizacional, la cultura organizacional, la relación con los accionistas y el

estilo lógico de los líderes (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010; Mirvis & Googins, 2006; van Marrewijk & Werre, 2003).

## **ESTADIOS DE EVOLUCION DE LOS NEGOCIOS HACIA LA UNIDAD**

Uno de los propósitos de la investigación de la Fundación Goi para la Paz, fue descubrir el proceso evolutivo que los negocios siguen para contribuir a la creación de un mundo en florecimiento. Nuestras investigaciones sugieren que las firmas que están más en la punta de este camino evolutivo, están creando modelos de involucramiento dentro de sus compañías que tienen el potencial de despertar la chispa divina de la humanidad entre los accionistas; al igual que la piedra lanzada en la laguna que crea un efecto de onda, o el batir de las alas de una mariposa que crea un huracán a miles de millas de distancia.

Esta es la naturaleza de los sistemas orgánicos, interconectados y vivos. No podemos entender estos modelos desde el reduccionismo occidental ó el estudio de los sistemas aislados, pero podemos tener un vistazo sobre la profundidad de sus efectos con un lente de sistemas interdisciplinarios. La chispa divina es en realidad la onda en el lago, pero en este caso, es una pequeña fuerza que crea un impacto mucho mayor a través de la pura y sola fuerza del efecto multiplicador.

### **El Arco de Interconexión**

Basado en la combinación de datos de nuestra investigación, como así también desde nuestro entendimiento teórico sincrético, el estudio anterior provee un punto de partida para representar los etapas de la evolución de los negocios para convertirse en una fuerza para el bien (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010b). Nuestros análisis revelan que los negocios se transforman a sí mismos para volverse agentes de bienestar social junto con dos dimensiones complementarias: propósito de negocios y principios organizativos (Pavez, Kendall, & Bao, 2014). El propósito de negocios representa el objeto para el cual la compañía existe o la intención de sus fundadores cuando fue creada. En esta dimensión es posible observar cuatro etapas que describen la evolución del propósito de los negocios.

Al principio el propósito tradicional de los negocios (tal cual lo marca la ley), es la de maximizar el valor de los accionistas o la creación de riqueza. Esta etapa representa las ideas del capitalismo en su estado más puro. El segundo estado representa un importante cambio, ya que incluye a los accionistas como una parte central del modelo de negocios. En este estado las compañías buscan crear valor continuo para sus accionistas sin hacer concesiones, y se involucran en actividades orientadas al desarrollo social y/o valor del medio ambiente, sólo porque es un buen negocio (por ejemplo, eficiencia energética, manejo de basura, compromiso con la comunidad, etc.).

El tercer estado representa otro importante cambio en términos del propósito de las empresas porque mueve a las compañías de la creación de valor sustentable a un deseo profundo de hacer el bien en el mundo, como una forma de tener éxito (Lazlo,

2008; Porter & Kramer, 2011), (crear beneficios para el humano, para el ambiente, para los propósitos sociales, como una forma para que la organización prospere). El mantra para las compañías en este estado es "volverse una fuerza de bien" o "ser la mejor compañía para el mundo" (Haigh & Hoffman, 2012; Honeyman, 2014). Este propósito superior se refleja en las prácticas de negocios tales como crear puestos de trabajo de alta calidad y la mejora de la calidad de vida en las comunidades donde la firma opera. Las compañías que nacen con este propósito son las creadas para resolver explícitamente algunas cuestiones ambientales o sociales.

Finalmente, el propósito de las compañías del cuarto estadio/etapa es el despertar a la chispa divina del negocio para elevar la conciencia colectiva de la humanidad. Esta etapa representa al negocio con el propósito más alto y más noble, porque se alinea con los principios de unidad y totalidad que constituyen la base para un mundo floreciente e interconectado. El más alto propósito se manifiesta en prácticas de negocios que se esfuerzan por la totalidad y la comunidad, apoyando el deseo de la gente de ser ellos mismos totalmente en el trabajo, y estar profundamente involucrados en nutrir las relaciones (Pavez et al., 2014). Por ejemplo, Laloux nota un creciente deseo de la gente de afiliarse sólo con organizaciones que tienen un propósito noble y claro. Podemos esperar que ese propósito, más que la rentabilidad, el crecimiento, o la cuota de mercado, será el principio rector para la toma de decisiones de la organización” (2014: 50).

El conjunto de *principios organizativos* representa los supuestos subyacentes detrás del proceso social que da forma a las interacciones entre los miembros de la organización. Esos modos de organización también siguieron un camino evolutivo, que gira en torno a la naturaleza de las interacciones humanas que impregnan el diseño organizacional.

El primer estado se caracteriza por un estado organizativo en el cual el poder y la jerarquía son lo más prominente. Las interacciones están diseñadas para ser predecibles, eficientes y rígidas, siguiendo una cascada de líneas de comunicación e información formal desde los jefes a los subordinados. Los modelos mentales de producción se basan en la eficiencia, así que los empleados son tratados como recursos que sirven al propósito instrumental de la organización de generar ganancias (Daft, 2012; Lee, 2008).

El segundo estado se caracteriza por un estilo organizacional con la presunción subyacente que la efectividad y el éxito reemplazan a la moral como una medida para la toma de decisiones: "cuanto más entiendo la forma en que el mundo opera, más puedo lograr; la mejor decisión es la que obtiene el resultado más alto". Para estas compañías, el objetivo como seres humanos es ir hacia adelante, tener éxito en formas sociales aceptables y jugar las mejores cartas que tengan.

El tercer estado se caracteriza por un estilo organizativo con la presunción subyacente que los empleados son parte de la misma familia humana en la búsqueda de hacer el bien para la sociedad misma. La organización procura aumentar el bienestar de

cada miembro mientras se convierte en una fuerza de bien en un contexto más amplio (por ejemplo, el principio de cuidado en la acción) (Haigh & Hoffman, 2012; Honeyman, 2014). Los valores personales y las creencias de la alta dirección y de los accionistas, sostienen que hacer el bien para uno mismo y para otros (el medioambiente incluido) es parte integral de como la empresa se organiza para actuar.

Finalmente, el cuarto estado es caracterizado por un estilo organizativo que trasciende el cuidado hacia el anhelo de la plenitud (Laloux, 2014). Aquí las compañías se esfuerzan para juntar el ego y las partes más profundas del ser, integrando la mente, el cuerpo, y el alma, cultivando tanto la parte femenina como la parte masculina dentro de ellos, siendo enteros en relación con otros, nutriendo la relación con la vida y la naturaleza (Kofman, 2013). A menudo, el cambio hacia la totalidad viene con una apertura hacia un reino espiritual trascendente y un profundo sentido de que en algún nivel estamos todos conectados, y somos parte de una gran Todo (Lazlo & Brown et al., 2014; Scharmer & Kaufer, 2013; Senge, Scharmer, Jaworski, & Flowers, 2005).

Los principios organizativos previamente descritos están interrelacionados íntimamente con el propósito de la empresa que caracteriza cada etapa. Esto sugiere que representan dos ejes a través de los cuales las compañías evolucionan para volverse instituciones positivas; un eje representa la contribución de la compañía a la sociedad (propósito) y el otro, los principios detrás del proceso social que dan forma a las prácticas de la organización (organizacional). En consecuencia, proponemos que debemos mirar la evolución de los negocios hacia la totalidad a través del marco del "El Arco de Interconexión" (Pavez et al., 2014).

El sendero evolutivo comienza con el valor de los accionistas (el paradigma dominante), evolucionando hacia un valor sustentable (creando valor tanto para los accionistas como para las partes interesadas en la empresa simultáneamente); luego, el principio organizativo y el propósito de la empresa sustentable/social (negocios como una fuerza del bien), para trascender por último y convertirse en una organización floreciente (el negocio como la divina chispa de la humanidad).

Notablemente hemos encontrado un profundo abismo en términos de las visiones globales que dominan los primeros dos niveles (accionistas y valor sustentable) y los últimos dos (empresa sustentable/social y organización floreciente). Llamamos a este abismo el "*Umbral Ontológico*", porque abraza un movimiento de profunda transformación que cambia completamente la lógica subyacente de los negocios. Este movimiento se basa en una concepción totalmente diferente de la naturaleza y las relaciones del ser, que va de una visión global fragmentada y mecanicista basada en ver a los seres humanos como separados y egoístas hacia una visión holística e interconectada en la que somos parte de la totalidad del mundo y en la cual el cuidado a otros y a las futuras generaciones es una cualidad esencial del ser humano (Pavez et al., 2014). Vamos a discutir las implicancias de este abismo después de que presentemos nuestro estudio.



## El proceso de institucionalización hacia el Uno

Los dos ejes que enmarcan el modelo de evolución del negocio iluminan el camino (*cómo*) en el cual las empresas encarnan cada estadio evolutivo del "arco de interconexión". En otras palabras, cada cambio en el propósito y la organización, resulta en un diferente conjunto de marcos alrededor de los procesos de institucionalización que sigue una compañía para convertirse en una organización positiva. Hemos dividido el proceso de institucionalización en cuatro categorías, como muestra la Tabla 1.

**Tabla 1. Procesos de Institucionalización hacia la Totalidad (Adaptada de Pavez et al., 2014)**

Estadios/ Niveles	Purpósito	Organización	Institucionalización			
			Estructura	Grupos de interés	Liderazgo	Cultura
Accionista	Maximizar el valor para los accionistas	Burocracia/ eficiencia	Hierarchical	Contractual	Gerenciamiento competente	Busca cumplir
Valor sustentable	Deliver sustainable value	Efectividad	Delegated authority	Interactivo	Triunfador estratégico	Utiliza estrategias
Empresa sustentable	Becoming a force for good	Cuidado	Distributed authority	Sociedad	Innovador social	Cuidado / transformación
Organización floreciente	Awakening divine spark	Totalidad	Totalmente autónoma	Integrador	Visionario alquimista	Floreciente

La *estructura* se refiere a como las actividades tales como la distribución de poder, la locación de tareas, la coordinación, la supervisión, las medidas y sistemas de recompensas son dirigidas hacia el logro de los objetivos de la organización. Una compañía puede ser estructurada en muchas formas diferentes dependiendo de sus objetivos o propósitos y también en los supuestos acerca de la naturaleza de la gente y las relaciones dentro de la organización. *Grupos de interés* se refiere a "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o es afectado por el logro de los propósitos de una corporación" (Freeman, 2010: 46). *Liderazgo* se refiere a "la habilidad de influenciar a un grupo hacia una visión de logro ó un conjunto de metas" (Robins & Judge, 2013: 178). *Cultura* se refiere a los patrones compartidos -dados por sentado- y asumidos acerca de la sustentabilidad que fue aprendida por los miembros de la organización a medida que la compañía resolvía sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Para ser considerado un rasgo cultural, esa forma de comprensión sustentable debe haber funcionado lo suficiente para ser considerada válida y, en consecuencia, se les enseñe a

los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir la sustentabilidad (Schein, 2004: 17).

El proceso de institucionalización es descripto en la siguiente sección, con ejemplos de prácticas de negocios reales que representan cada elemento en cada nivel. Vamos a ilustrar la tensión entre dos visiones diametralmente dialécticas que representan el umbral ontológico, y como las compañías se están moviendo de una visión fragmentada y desconectada a una holística e interconectada.

## **COMO LAS COMPAÑÍAS SIGUEN EL ARCO DE INTERCONEXIÓN**

*"La forma que pensamos nuestro propósito y nuestro enfoque sobre el medio ambiente puede ser expresado de la siguiente forma: (1) vivimos una vida examinada; (2) limpiamos lo que hacemos; (3) hacemos nuestra penitencia; (4) apoyamos la democracia civil (apoyando las campañas ambientales y los grupos ambientalistas); (5) influenciamos a otras compañías, incluyendo a nuestros competidores para involucrarse con nosotros en esto" -Cita de un alto ejecutivo fabricante de ropa USA.*

Lo que encontramos en las compañías que investigamos son factores claves de institucionalización que nos permiten ver más profundamente *cómo* los negocios evolucionan a partir de un propósito orientado hacia la utilidad y los principios organizativos de maximizar el valor de los accionistas ó conducir el cambio social y ambiental, sólo como un medio para ganar ventaja comparativa, hacia un paradigma con un conjunto totalmente diferente de principios organizativos y propósito de negocios, verdaderamente interconectados.

Lo que encontramos es que cada cambio en el propósito y la organización, resulta en un diferente conjunto de marcos alrededor de los procesos de institucionalización que sigue una compañía para convertirse en una organización positiva. Hemos dividido el proceso de institucionalización en cuatro categorías: estructura, grupos de interés, liderazgo, y cultura.

### **Estructura**

*"Cómo mejorar la vitalidad de la vida de las personas va más allá de todo lo que hacemos en nuestro proceso de planificación estratégica para establecer nuestros objetivos y metas; convertimos esos objetivos y metas en estrategias por divisiones, volcadas luego en estrategias por departamento y en objetivos y metas individuales. Así es como integramos todo a través de nuestro esfuerzo y nos aseguramos que todos estamos verdaderamente alineados con una visión particular" –CEO de una firma de productos manufacturados en USA .*

La institucionalización en términos de estructura es el proceso por el cual la empresa crea una estructura organizativa para definir y dirigir actividades de la empresa,

a fin de lograr sus objetivos organizacionales. La estructura tiene mucho que decir acerca de cómo se hace el trabajo, según la definición de burocracia del diccionario Weber. Para algunos, la base de las corporaciones modernas es una pirámide organizacional con el poder y el control concentrado en la parte superior de la pirámide (Child, 1972); otras definiciones describen a las compañías como estructuras totalmente autónomas con poder y control en las manos de cada empleado (Laloux, 2014; Robertson, 2007). La **Tabla 2** ilustra cómo las visiones paradigmáticas tanto utilitarias como de interconexión, implementan estructuras que sirven a sus principios organizativos.

**Table 2. Institutionalization: Structure (adapted from Pavez et al., 2014).**

Paradigma	Fragmentado: “Yo”		Interconectado: “Nosotros”	
Etapas	Accionistas	Valor sustentable	Empresa sustentable	Organización floreciente
Estructura	<b><i>Jerárquica</i></b>	<b><i>Autoridad delegada</i></b>	<b><i>Autoridad distribuida</i></b>	<b><i>Totalmente autónoma (1)</i></b>
Toma de decisiones	Las decisiones requieren una autoridad correcta y se efectúan de arriba hacia abajo en la organización	Las decisiones son cada vez más complejas; la gerencia superior establece una dirección general y delega hacia abajo.	Va por afuera del modelo piramidal al enfoque en lo cultural, la descentralización, y el empoderamiento.	Las organizaciones se basan en una relación de pares, percibiendo lo que se necesita versus los roles predefinidos, las estructuras y las actividades.
Definición del trabajo	Los procedimientos se establecen a priori para la eficiencia. La desviación no es bien tolerada	Se entrega el control y margen de acción al personal para alcanzar los objetivos	Los empleados trabajan en equipos, ejerciendo responsabilidad y autoridad para definir los objetivos	Los empleados trabajan de modo independiente para definir roles, funciones y rendimientos
Flujo de la información	La comunicación fluye rígidamente de arriba hacia abajo	Las sugerencias fluyen de abajo hacia arriba mientras que las decisiones fluyen hacia abajo	Énfasis en canales informales de comunicación	La comunicación es una función del ser total y auténtico
Medidas de performance/rendimiento	Medido financieramente: se usa el anterior rendimiento para escribir las expectativas a futuro en términos puramente monetarios	Se describe la performance en términos que combinan los datos financieros y los costos sociales/ ambientales para <i>ser los mejores en el mundo</i>	La performance se refleja en justicia social y términos ambientales: para ser una fuerza para el <i>bien para todo el mundo</i> .	Se evalúa la performance en base al crecimiento de las personas, el logro del propósito evolutivo y el beneficio para el mundo

Ejercicio del poder	El poder se ejerce jerárquicamente dependiendo de las localidades. Acumulado en la parte de arriba de la organización	Los empleados tienen un poder significativo en la ejecución de las tareas	Los empleados tienen un significativo control sobre la definición de los roles y poder sobre la ejecución de las tareas	Los empleados crean la definición de los roles y la ejecución de las tareas
Forma de control	La burocracia como función controladora a través de órdenes y control	Manejos desde la matriz y grupos de proyectos son el sello de este nivel de evolución estructural	Trabajo en equipo virtual y auto-dirigido reemplaza las estructuras piramidales, con líderes que brindan facilitación y guía.	La autonomía existe a nivel individual sin control gerencial
Rol de los Departamentos	Las funciones son feudos y son difíciles de evolucionar sin crear movimientos defensivos	Las funciones del personal y organizaciones adyacentes tienen significativo control sobre las funciones tradicionales	Las funciones departamentales son más fluidas y evolucionan a medida que la empresa evoluciona	Los Departamentos / Funciones sirven a la naturaleza del trabajo; van y vienen según acuerdos

(1) Esto también se ha definido como una Organización Holocrática (Laloux, 2014)

*"Tratamos de mantener una estructura pequeña.... Tratamos de tener poco gerenciamiento intermedio, tan poco como sea posible. La intención de los fundadores desde el principio fue el de crear una organización flexible con pequeños equipos llevando adelante cientos de proyectos simultáneamente, como la clave de nuestra habilidad de ser innovadores" - VP, firma de tecnología global.*

El ejecutivo que acabamos de citar se hace eco de un tema que hemos escuchado una y otra vez en nuestras entrevistas con empresas que se centran en estructuras de organización desde la perspectiva de una ontología interconectada. Se puede confiar en los empleados y no se necesitan capas de mandos medios ó procesos elaborados que muchas firmas han puesto en marcha, para controlar las actividades de sus empleados. Por ejemplo Zappos (conocido por su organización totalmente autónoma y su 'legendario' servicio al cliente), no implementa ninguna de las típicas medidas de los call-center que miden las docenas de indicadores de performance de efectividad y eficiencia, como la cantidad de tiempo que un agente pasa en una sola llamada ó la cantidad de tiempo que le lleva a un agente levantar el auricular (Hsieh, 2010).

*Otro ejemplo: "He encontrado muchísimos celos de la gente a nivel corporativo ya que ellos eran los dueños del equipo de sustentabilidad global y no estaban realmente haciendo nada, excepto producir un informe de sustentabilidad GRI que nadie en la compañía siquiera sabía que existía. Cuando nuestra unidad de negocios comenzó a ganar los mayores premios y reconocimientos, se volvió muy difícil porque había mucha*

*gente que ésto no le gustaba ya que no estaba siendo coordinado desde la oficina central" -VP, compañía química Europea.*

Comparemos nuestro ejemplo de organizaciones que estructuran sus operaciones con la autoridad distribuida o que son totalmente autónomas, con las voces de una compañía que depende de una estructura jerárquica rígida con una perspectiva ontológica utilitaria. Aquí vemos lo que pasa cuando un oficial de sustentabilidad de una compañía química multinacional, dirige una completa renovación de su capacidad del portafolio y de la estrategia de sustentabilidad de su unidad de negocios; esto resulta en reacciones altamente defensivas pero predecibles por los líderes departamentales de un nivel corporativo. Nuestro oficial de sustentabilidad, operando bajo el empoderamiento que viene de la autoridad distribuida, es enfrentado con feroz resistencia. Tiene sentido cuando entendemos que desde el fondo del ser correspondiente a una estructura jerárquica, una usurpación tal en el ámbito de control de la oficina corporativa ha desafiado la definición misma del poder, la forma de control y la toma de decisiones estratégicas.

*"Cualquiera puede iniciar un proyecto para realizar un impacto positivo en una comunidad, como nuestra comunidad coreana local, o algo para impactar el mundo en su totalidad en una forma positiva tan solo publicándolo internamente para que todos lo vean. Cualquiera de la compañía puede unirse al proyecto, o firmar como voluntario para una actividad específica. La compañía no maneja esto de arriba hacia abajo. Es auto-organizado, porque si alguien te obliga a hacer algo, eso no va a ser regenerativo, porque tiene que venir desde dentro tuyo" –Ejecutivo de Recursos Humanos, firma de tecnología global.*

Para líderes contemplando un cambio en su estructura organizacional, a fin de dar poder a sus empleados y aumentar su compromiso, algunas veces cruzar el umbral ontológico es nada más cuestión de soltar, así los empleados puedan conectarse los unos con los otros acerca de lo que más les importa.

*Otro ejemplo: "Los líderes de negocios de nuestra compañía que solo se interesan por los números, necesitan tomar la sustentabilidad paso a paso. Sin embargo, las presiones externas algunas veces aceleran todo muy hermosamente para nosotros. Tenemos un negocio en particular que es una planta de manufactura de acero. El acero es muy intensivo en agua para su producción y estaban sacando agua de la municipalidad, prevista para ser usada por la comunidad agrícola. Luego de que vino una directiva del gobierno y hubo una protesta bastante grande en el pueblo acerca de otra empresa funcionando en conflicto con la comunidad, el jefe de la productora de acero nos pidió que les ayudemos a independizarse del uso del agua municipal. Un año más tarde tenemos una planta que tiene su propia recolección de aguas pluviales y un sistema de recarga de agua subterránea que les permite ser autosuficientes durante la*

*mitad del año." -EVP, oficial de sustentabilidad para un conglomerado multinacional Indio.*

Las empresas evolucionan y encontramos que grandes corporaciones han institucionalizado sus estructuras para evolucionar a diferentes velocidades en el tiempo. La firma multinacional India en este caso, una compañía de 30 billones de dólares con 150.000 empleados, recientemente lanzó la reinención de la compañía para convertirse en una empresa sustentable, siguiendo los principios de Gandhi de justicia social y económica combinada con el deseo del presidente de liberar el potencial innovador de 150.000 empleados para resolver los mayores problemas que enfrenta la sociedad en India y mundial. Para hacerlo, esta firma reconoció que las estructuras institucionalizadas que eran mayormente jerárquicas estaban deteniendo la evolución de la compañía. Los objetivos de reinención saltaron etapas de las facultades delegadas a la autoridad distribuida. El alto dirigente informó que el empoderamiento fue más fácil cuando se enfocaron en la innovación como una fuerza institucional que los obligó a repensar el rol de la estructura. Los gerentes en las plantas hablaban de lo duro que era dejar que los empleados tuvieran más libertad para realizar errores, para experimentar y para cambiar la forma en que trabajaban. Este es un cambio ontológico poderoso, especialmente para una estructura que está profundamente imbuida en la jerarquía como una forma de lograr sus objetivos.

Un análisis adicional de los datos primarios y secundarios revela historias acerca de cómo los negocios son influenciados por una diversidad de personas y sus expectativas cambiantes, especialmente la generación del milenio que buscan un propósito y significado, así como esperan autonomía. Las empresas están cambiando en gran forma con la influencia del internet y los medios de comunicación sociales que les exigen transparencia, con la inclusión de las mujeres en posiciones de liderazgo y con espíritu empresarial, aún en las culturas en donde las mujeres como empresarias hubieran sido algo insólito hace diez años. Una revisión de cómo éstas compañías hablan de sí mismas en los medios sociales reflejan el propósito y la visión en términos cada vez más espirituales y holísticos. A medida que continuemos esta investigación y ampliemos los temas tratados, creemos que vamos a ver un incremento en el número de compañías que están redefiniendo su organización estructural en formas que reflejan esta visión del mundo interconectado.




## **Grupos de interés**

*"Una estrategia sustentable debería no sólo guiar el desarrollo de actividades y habilidades; es también una forma comercial de relación con los clientes, los vendedores, los proveedores, los accionistas, los políticos y los grupos de interés. La sustentabilidad del medioambiente es el gran desafío que enfrenta nuestra industria y nuestra sociedad en este siglo, porque la respuesta afecta no sólo a los productos sino a todos los aspectos*

de nuestro negocio y a cada persona en él". -Jefe de medioambiente & CEO de una automotriz multinacional japonesa líder del mundo.

La institucionalización en términos de los grupos de interés es el proceso por el cual el negocio ve sus relaciones con aquellos fuera de la empresa, ya sea en un contexto de moral limitada (por ejemplo, administración con egoísmo corporativo) ó en un elevado estado de conciencia (por ejemplo, cuidadoso y holístico) (Jones, Felps, & Bigley, 2007). La **Tabla 3** ilustra como las visiones paradigmáticas del mundo, utilitarias e interconectadas, sirven para los propósitos de la empresa.

**Tabla 3. Institucionalización: Grupos de interés.**

Paradigma 	Fragmentado: "Yo"		Interconectado: "Nosotros"	
	Etapas 	Accionistas	Valor sustentable	Empresa sustentable
Grupos de interés 	<b>Contractual</b>	<b>Interactivo</b>	<b>De Socios</b>	<b>Integrativo</b>
Preocupación por otros	La preocupación moral de la administración está limitada a los accionistas	Los intereses de los grupos de interés más importantes se integran a la estrategia de los negocios	El propósito se construye alrededor de las necesidades de los grupos de interés, y para beneficiar a la sociedad, impactando todo el Sistema organizativo	La compañía se construye sobre un sentido de interconexión entre la ella y todos los sistemas vivientes, con el objetivo de lograr la creación de un mundo floreciente.
Compromiso de los grupos de interés	Solo cuando hacer esto, beneficie a los accionistas de una forma instrumental	Involucrándose con aquellos que impacten directamente la performance del negocio. La compañía crea valor sustentable/ compartido de forma sistemática	Relación profunda con la mayoría de los grupos de interés, actuando como socios para el mejoramiento de la sociedad	Definición amplia de que es un grupo de interés (no solo aquellos impactados directamente por la empresa) aceptando una profunda colaboración
Impacto del punto de vista del grupo de interés	Interpretado y tratado como algo que viene de afuera	Satisfacer las necesidades de los grupos de interés es visto como un buen negocio	Se lo considera un elemento central para aumentar el impacto positivo de la compañía sobre la sociedad	Los grupos de interés están altamente integrados, sinérgica y colaborativamente. Están activamente involucrados en co-crear/mejorar las prácticas del negocio de la compañía, creando bienestar social

Tipos de relacionamiento	Puramente contractual	Recíprocas (ganar-ganar) para asegurar el éxito en la implementación de la estrategia del negocio	Cercanas y basadas en la confianza mutua. Va más allá de la estrategia instrumental de mejorar la performance	Las relaciones con los grupos de interés son transformativas en su naturaleza. En otras palabras, ayudan a incrementar el significado/ propósito de los actores del negocio y a aumentar el sentimiento de interconexión
--------------------------	-----------------------	---	---	--

*"Creemos que la logística sustentable, en nuestro proceso de producción debe incluir el medio ambiente, la economía, los costos sociales y los recursos. Este concepto incluye el manejo de la cadena de abastecimiento, los procesos de producción y a todos los grupos de interés. Hemos podido reducir absolutamente nuestras emisiones de CO2 a través de toda nuestra red de logística hace ya unos cuantos años, a pesar de tener volúmenes de distribución muy altos" -VP, Fabricante de autos Japonés, logística.*

Para el fabricante de autos, los grupos de interés han sido conceptualizados como todos los seres vivos, en este caso, el planeta tierra. Reducir las emisiones es el resultado de ver el impacto de la visión sobre una de las partes interesadas en forma indirecta (el medio ambiente) y la comprensión de que este es un elemento central con el fin de producir un impacto positivo en la sociedad.

¿Cuál es la diferencia en este ejemplo, en comparación con lo que encontramos en un caso típico de un informe de CSR? Consideremos el lenguaje acerca de la creación de valor en el informe 2012-2013 del gigante de agricultura Smithfield Foods, Inc., cuya marca los convierte en una de las peores performances mundiales, sociales y corporativas, de acuerdo a un estudio publicado en el 2010 por el Instituto del Medioambiente de la UCLA (Chen & Delmas, 2011).

Bajo la bandera de Responsabilidad Social Corporativa, el lenguaje de la compañía es uno de administración moral combinada con instrumentalismo. El valor de los grupos de interés sólo se considera si genera beneficio para los accionistas. Observamos esto a través de cómo cada CSR métrico es unido a un beneficio financiero. Lo que es más, notamos que aún en el lenguaje atado a crear conciencia sobre el hambre, está vinculado a *"conectar más consumidores con nuestra marca"*, aparentemente para generar oportunidades de ver más productos (Smithfield Foods, 2013). Smithfield puede hablar acerca de ser una compañía socialmente responsable, pero tanto la evidencia empírica como el uso del lenguaje sugiere un paradigma de separación utilitario, y no uno



de interconexión y motivación para beneficiar a la sociedad, o uno que lidere en la creación de un mundo floreciente.

*Otro ejemplo: "Para el reciclador independiente (también conocido como hurgador), la firma ofrece una sociedad que financia la mitad de los costos de la tecnología de reciclado y les permite tener 100% del ingreso derivado de ésta operación. De esta sociedad, los recicladores independientes pueden emerger de la extrema pobreza y aprender como lograr mayores niveles de ingreso de una ocupación que solía ser parte de la economía informal en Chile" -CEO, compañía de reciclado Sudamericana.*

Muchas de las firmas que hemos estudiado estaban enfocadas en la sociedad de la forma en que ellos veían a la relación con los grupos de interés, como socios en una búsqueda de mejoramiento societario. En estos casos los grupos de interés son una oportunidad para comprender todo el sistema organizacional, que va más allá de lo instrumental o el egoísmo a la visión ontológica de totalidad. En algunos casos, estas firmas están evolucionando hacia relaciones con grupos de interés integrador, como es el caso de la compañía de reciclado Sudamericana, ya que ésta es transformativa en su naturaleza. Los recicladores, muchos de los cuales surgen de situaciones de pobreza desesperada le dan al negocio significado y propósito y, a su vez, el negocio provee lo mismo hacia los recicladores junto con la dignidad y un sentido de esperanza.

*Otro ejemplo: "Debido a nuestro relacionamiento trabajando con granjeros, pudimos cambiar fundamentalmente nuestro modelo entero de negocios de producción de tecnología para granjas y estancias, a prosperidad tecnológica para granjas y estancias. Ya no nos interesa sólo vender tractores y otros equipos a los granjeros, sino más bien darles apoyo de punta a punta desde el sembrado hasta la nueva tecnología para el uso eficiente del agua, conservación de la humedad de la tierra, integración con programas de horticultura de las universidades locales, y acceso permanente a programas locales/ rurales de televisión. Este cambio que nos llevó a ser un negocio de prosperidad tecnológica para los granjeros, fue inmenso para nosotros. Creamos tractores ergonómicos que pueden ser usados por las mujeres. Los granjeros nos han enseñado a modificar el diseño para que el tractor pueda ser usado para otras aplicaciones más allá de la temporada estacional limitada a cuatro ó cinco meses de crecimiento; ello podría significar transportar equipos pesados ó madera ó cualquier otro elemento de un lugar a otro" -SVP, conglomerado multinacional Indio.*

Una vez más, son las relaciones de las partes interesadas que permiten a la firma enfocarse en las actividades de transformación que podrían cambiar significativamente las vidas de la población en la India, que está profundamente sumida en la pobreza y las dificultades asociadas a las temporadas inconstantes de monzones que hacen muy difícil a la agricultura en la India. Notamos que este no es un caso de negocio que apunta a vender más tractores, ni tampoco es una perspectiva ontológica acerca de la utilidad, a

pesar de que la utilidad está ciertamente implicada por el uso extensivo de un equipo más allá de las actividades agrícolas tradicionales. Lo que encontramos más notable es que las relaciones y el propósito del negocio con el agricultor se ha transformado por completo, viendo la situación del granjero como propia. Esto sugiere que el umbral ontológico ha sido cruzado, con un cambio de paradigma asociado a la interconexión y la unidad.

## Liderazgo

*"Me preocupa mucho sostener la vida de la gente, que tengan vida y vitalidad. Que la gente pueda disfrutar, vivir una vida y sentirse maravillosamente bien mientras la están viviendo. Estar en este rol particular no solo nos permite hacerlo personalmente, sino que nos permite inspirar a una fuerza de trabajo completa en todo el mundo, para ayudar a otros a lograr los mismo" -CEO, U.S. fabricante de aparatos.*

La institucionalización en términos de liderazgo es como el negocio estructura, diseña y ve el rol del líder y del equipo de la alta gerencia para manejar las actividades de la firma. La Tabla 4 ilustra las visiones paradigmáticas de un sistema utilitario e interconectado, desde la perspectiva del liderazgo.

**Tabla 4. Institucionalización: Liderazgo.**

Paradigma	Fragmentado: "Yo"		Interconectado: "Nosotros"	
Etapas	Accionistas	Valor sustentable	Empresa sustentable	Organización floreciente
Liderazgo	<b>Gerenciamiento competente</b>	<b>Triunfador estratégico</b>	<b>Innovador social</b>	<b>Alquimista visionario</b>
Rol del líder	Establecer normas, procedimientos y resultados estadísticos para regular la actividad	Orientación estratégica fuerte enfocada en los resultados. Satisface las necesidades de los grupos de interés para mejorar la performance del negocio.	Cuestiona los supuestos para alcanzar una mejor performance (social, económico, y ambiental)	Genera transformaciones sociales que reinventan las organizaciones en forma histórica significativa.
Propósito del Liderazgo	Organizar a las personas y a los recursos hacia el logro eficiente y efectivo de objetivos predeterminados	Conseguir resultados tangibles empoderando y motivando a los miembros del equipo	Generar un cambio personal y organizacional efectivo	Ver el mundo como una red de interconexiones, lleno de posibilidades para el florecimiento social

Modus operandi	Orientado por el poder y la lógica; consciente de la dinámica de poder; espera que las personas sigan sus instrucciones; enfocado en mantener las estructuras de poder más que las relaciones afectivas	Crea un ambiente de trabajo positivo y provee desafíos que ayudan a los empleados a crecer y desarrollarse; establece objetivos estratégicos que tienen en cuenta las necesidades de los grupos de poder	Desarrolla ambientes altamente colaborativos y teje visiones con sentido, con iniciativas pragmáticas y oportunas	Tiene en cuenta a todo el Sistema y las consecuencias a largo plazo; integra todos los grupos de interés, aprovechando todo aquello que apoya la evolución positiva de la humanidad.
Estilo de liderazgo típico	Autoritario; confía en el enfoque verticalista; distingue entre ejecutivos del conocimiento ó trabajadores (fuente de transformación física de lo que ingresa y se produce)	Promueve el trabajo en equipo para tratar efectivamente con las áreas gerenciales; trabaja con influencias recíprocas entre la compañía y sus grupos de interés.	Empodera a sus empleados para crecer y desarrollarse personalmente y profesionalmente, otorgándoles libertad responsable.	Es buscado dentro de la organización por su sabiduría y su compasión; construye marcos de elevados valores humanos que guía a los miembros de los equipos en sus actividades diarias.
Objetivos primarios	Se enfoca en los ingresos financieros y los intereses de los accionistas. Los impactos a la sociedad son cosas externas; los grupos de interés son importantes cuando un tema específico afecta los ingresos financieros	Dirige con confianza al equipo para implementar nuevas estrategias en un período que va entre uno y tres años, equilibrando inmediatamente los objetivos a largo plazo	Coopera a través de los bordes de la institución ( amplia gama de grupos de interés) para el mutuo beneficio de la organización y de la sociedad ( resultados de balances triples)	Trascienden las fronteras de la compañía para convertirse en líderes de un mundo floreciente.

*"Hemos visto un cambio de liderazgo en los niveles de los negocios en general con un enfoque total en el corto plazo y hemos visto a mi CEO -que ha sido realmente un visionario- ser reemplazado por alguien centrado en ventas que realmente no tiene esa visión. La sustentabilidad no se mezcla necesariamente con sus objetivos de gestión, así que todo lo que teníamos en carpeta relacionado con la sustentabilidad se convirtió en algo de cero prioridad" -VP, compañía química europea.*

Los líderes que tienen una visión global alineada con el estado de los accionistas son competentes gerentes con un claro enfoque en los ingresos financieros y los intereses de los accionistas. El propósito del liderazgo es organizar a la gente y los recursos hacia un logro eficiente y efectivo de objetivos predeterminados. Para nuestro líder de Investigación y Desarrollo (R&D) recién mencionado, fue un shock personal y profesional pasar de la presentación de informes a un innovador social con un enfoque totalmente diferente sobre los grupos de interés, el impacto social, económico y

ambiental, a un líder que le dijo en los primeros cinco minutos: *"no me importa lo que haces, y no me importa nada la sustentabilidad"*. Observamos que los comités de reclutamiento de ejecutivos que no están orientados a los diferentes estados de institucionalización, pueden terminar contratando o promoviendo líderes a roles que son una falta de coincidencia para esa organización; a menudo en formas ocultas que no son expuestas hasta que el personal con talento y líderes bien respetados -como el sujeto de nuestra entrevista- deja la compañía para siempre.

*Otro ejemplo: "Una de las cosas más importantes que nuestros líderes hacen es subirse al escenario cada semana; no importa lo que pase, comparten su visión, comparten como el negocio está andando y luego preguntan sobre una gran cantidad de cuestiones pidiendo respuestas claras y directas. Creo que eso es una cosa realmente sorprendente para hacer como líder; ya que no es una cosa fácil de hacer" -VP, Recursos Humanos, compañía de tecnología global.*

Hemos escuchado muchas descripciones acerca de líderes que son estrategias exitosas y que son excelentes en motivar y empoderar a sus equipos. Algunas de las compañías más top del mundo con líderes carismáticos como el señor John Chambers de Cisco Systems, ó Li Ka-shing de Hutchison Whampoa-Cheung Kong (Hong Kong) son legendarios exitosos, amados por todas las filas de empleados por su generosidad personal. Sin embargo, los objetivos son en última instancia sobre el rendimiento del negocio y no entran en el cambio transformacional más allá del resultado final de la empresa.

*Otro ejemplo: "Recuerdo cuando un CEO de una corporación con certificado B que había sido adquirida por un conglomerado mayor fue invitado a presentar en frente del equipo de ventas de más de 600 personas. La persona que lo estaba asesorando acerca de la presentación le advirtió que no pierda el tiempo hablando acerca de ser una corporación benéfica, sino de enfocarse en por qué sus productos eran maravillosos y como el equipo de ventas podía ganar mucho dinero. La respuesta del CEO fue 'Tú no entiendes nada. Nuestros productos son maravillosos y nuestros vendedores son maravillosos, pero la razón por la cual estamos creciendo más rápido que cualquier otra empresa en nuestro negocio es porque somos una Corporación B'. Su sponsor le dijo que esto era su funeral, pero que él podía hacer lo que quería. Así que se subió al escenario, y dio su charla de quince minutos, al final de la cual los seiscientos vendedores estaban parados delante de él unificados en una ovación impresionante" - CEO, de una ONG.*

Los líderes llamados *innovadores sociales* nos desafían a pensar acerca de la performance de la compañía en términos sociales, económicos y ambientales. No es de esperar que un equipo de ventas responda con interés a cuál es la estructura legal de la compañía, pero no se trata de cuál es el modelo de gobierno, se trata de lo que esta

compañía representa. El líder que puede operar desde un compromiso de hacer el bien para el mundo, mientras pragmáticamente combina visiones significativas con iniciativas prácticas con el propósito de crear un beneficio mutuo para la compañía y la sociedad, sin duda se va a destacar y -en algunos casos- recibirá aplausos de pie. ¿Por qué éstos líderes inspiran este tipo de reacción?

A diferencia del líder que es un triunfador estratégico y que puede ser muy carismático, creemos que las personas instintivamente responden a la autenticidad del líder que habla tanto desde el corazón como desde la cabeza, con acciones que son congruentes con las palabras dichas. Ser una corporación de beneficio es una declaración significativa porque requiere cambiar los artículos de la corporación y declarar a los accionistas que la firma está legalmente obligada a perseguir objetivos que son un beneficio para la sociedad, al mismo nivel de prioridad que los objetivos financieros. En vez de ser medida por el rendimiento de los accionistas, la firma está declarando que va a medirse externamente por el desempeño de las partes interesadas, en función de criterios que son objetivos y desafiantes.




Cuando encontramos este tipo de liderazgo, también encontramos otros factores de institucionalización que mapean el estadio correspondiente de evolución de la empresa.

## Cultura

*"imagínate buscar trabajo en una compañía y en el proceso de entrevistas que te pregunten si crees pasionalmente en hacer del mundo un lugar mejor. Porque si no crees apasionadamente en eso, realmente no queremos que trabajes para nuestra compañía." - CEO, empresa multinacional de productos de cuidado de la salud.*

La institucionalización en términos de cultura es cómo la empresa funciona por reglas implícitas y explícitas que se comprenden como "esta es la forma en que hacemos las cosas aquí." La **Tabla 5** ilustra las visiones paradigmáticas de sistemas utilitarios e interconectados desde la perspectiva de la Cultura.

**Tabla 5. Institucionalización: Cultura.**

Paradigma 	Fragmentado "Yo"		Interconectado: "Nosotros"	
Etapas 	Accionista	Valor sustentable	Empresa sustentable	Organización floreciente
Cultura 	<i>Busca cumplir</i>	<i>Usa la estrategia</i>	<i>Cuidado / transformación</i>	<i>Florecimiento</i>

Definición de sustentabilidad	La sustentabilidad es un costo sin un valor claro para el negocio	La sustentabilidad es vista como una fuente de ventaja estratégica	La sustentabilidad está profundamente entrelazada en la razón de ser de la firma	La cultura de la compañía apoya la transformación societaria para la creación de un mundo próspero y floreciente
Misión y objetivos	La misión de la compañía está descripta y construida alrededor de los objetivos de la empresa y del valor de las acciones	La misión incluye la idea de contribuir a la sociedad pero está centrada en “ <i>ser la mejor compañía del mundo</i> ”, y usa la sustentabilidad para lograr esos objetivos	La misión está construida sobre la idea de contribuir positivamente a la sociedad, lo cual permea las prácticas organizacionales	La misión está construida alrededor de mejorar la unidad y la interconexión entre todos los sistemas vivientes y es vivida por todos los empleados; crea una nueva plataforma de desarrollo para el negocio, como una entidad conectada con el todo.
Impacto de la visión	La visión no inspira a los empleados con una pasión por el trabajo	Incluye la contribución a la sociedad pero los empleados no lo creen, porque la integración de la sustentabilidad es fragmentada.	Los empleados son atraídos a la compañía por el fuerte sentido de visión y propósito que la compañía abarca; una profunda fuente de motivación interior en el trabajo.	Los empleados son atraídos a la compañía porque perciben un profundo significado y vocación en el trabajo, que transforma sus vidas
Transmisión de valores	Los empleados mayormente no conocen los valores; son usados para las Relaciones Públicas	Los valores reflejan la contribución a la sociedad pero no son ampliamente compartidos por los empleados	Los valores organizacionales reflejan profundamente la idea de contribuir a la sociedad y/o ser buenos ciudadanos corporativos; son compartidos por los empleados	Los valores organizacionales reflejan profundamente los principios de relacionamiento y de acción, lo cual impacta las vidas de los empleados aún más allá del trabajo
Modo de relacionamiento dominante	Las interacciones y las relaciones son transaccionales con un alto grado de control y juegos de poder	Las interacciones y relaciones entre los empleados incluyen el cuidado del bienestar emocional, pero detrás de eso hay un propósito utilitario de mejorar la performance del negocio.	Las interacciones y las relaciones entre los empleados están fuertemente basadas en el cuidado y la compasión, y el ambiente de trabajo es altamente colaborativo.	Las interacciones y las relaciones entre empleados son transformativas; permite a los empleados prosperar/ florecer personal y profesionalmente.

*“Estábamos tratando con organizaciones como Wal-Mart que nos hacían muchas preguntas, y sabíamos que si estábamos trabajando para reducir el impacto de nuestros productos, eso nos daría una ventaja mayor en el negocio. En algún punto, teníamos cerca de doscientas corporaciones mayores sentadas en la misma mesa, teniendo la misma discusión. Algunos estaban allí porque realmente querían hacer una diferencia, y otros estaban ahí porque solo querían asegurarse que podían continuar haciendo negocios con Wal-Mart.” -SVP, de una firma de productos de consumo europea.*

La mayor cantidad de las firmas que hemos estudiado tenían aspiraciones y querían cuidar y transformar, pero terminaban mostrando la mayoría de las características de una cultura de estrategia. Con nuestra compañía de productos de consumo europea, la sustentabilidad está vista como una fuente de ventaja estratégica, aunque este SVP y otros empleados querían impactar la visión de positivamente contribuir a la sociedad y ser buenos ciudadanos corporativos con una cultura de cuidado y transformación. Esta firma sufría por no tener la sustentabilidad completamente integrada en sus operaciones de negocios y -con su declaración de misión- claramente diciendo que *deseaban ser el mejor en el mundo*, siendo la sustentabilidad un medio de llegar a ello. El desafío de estar en el lado izquierdo de la tabla con una visión utilitaria tiene varios aspectos: (1) los empleados no se creen esta visión o los valores porque solo le sirven a la compañía; (2) Un cambio de liderazgo que es hostil a los valores sustentables hace que sea más fácil para la compañía volver hacia atrás, hacia el estado de una compañía con enfoque en las acciones y los accionistas como lo hemos hablado previamente; y (3) cuando las interacciones y las relaciones son realmente un medio para conseguir un objetivo (un propósito instrumental y utilitario para mejorar la performance), la gente conoce la falta de autenticidad cuando la ve lo que crea falta de confianza y compromiso. De muchas formas, los valores de sustentabilidad como una fase para esa compañía tiene sentido intelectualmente, pero no alcanza a lograr un nivel de conexión humana y de relacionamiento.

*Otro ejemplo: "Para mí, la cultura debería ser de que se interesan profundamente tus empleados. Que te interesa profundamente de tu planeta? Te interesa profundamente el impacto que estás teniendo en el mundo? Tienes que tener una visión con aspiraciones acerca de cómo hacer que el mundo sea un mejor lugar. La mayoría de las compañías creen en esto y lo practican, y cuánto más compañías lo creen y lo practiquen más fácil va a ser para nosotros cuando contratemos nuevos empleados, porque no va a ser tan diferente." -CEO, compañía de productos de consumo multinacional.*

Cuando los CEO's se enfocan en crear cultura transformadora y de cuidado, la visión, la misión, y los valores de la compañía son transmitidos auténtica y claramente a través de la organización y los varios grupos de interés. La misión permea los procesos organizacionales tales como el reclutamiento, las ventas y el servicio a los clientes. Bill George, el anterior CEO de Medtronics desarrolló y practicó principios de cuidado y

transformación durante sus veinte años en el cargo (George, 2010), y enfatizó el rol del líder de facilitar una cultura de interconexión. El argumentó que los líderes deben perseguir con pasión y expresar los valores abiertamente, comprometerse con el corazón y la mente y desarrollar relaciones de conexión (George, 2010).

*Otro ejemplo: "Nuestros socios y nuestros empleados nos han dicho cuáles son nuestros cinco principios guía; éstos son: (1) Creemos apasionadamente en hacer del mundo un lugar mejor; (2) Creemos apasionadamente que cada persona importa y que podemos hacer la diferencia; (3) Nuestro futuro depende de aprender e innovar; (4) Creemos apasionadamente en crear un futuro y abrazar nuestro pasado; y (5) Creemos apasionadamente en tratar a la gente con dignidad y respeto." -CEO, de una firma de aparatos americana.*

Nos encantó escuchar a este CEO describir la cultura del florecimiento de ésta compañía en las palabras que acabamos de leer, porque no se puede negar la fuerza y la pasión en su voz describiendo el profundo sentido del significado y la vocación de lo que el trabajo representaba para sus empleados. No se puede engañar el propósito de una compañía de crear una transformación en la sociedad, de crear un mundo floreciente y próspero. Ella habló de sus empleados, de sus clientes, y de sus grupos de interés como co-creando un futuro al prestar atención a lo que han hecho juntos en el pasado y usando esa experiencia compartida para escribir el próximo capítulo. Ella habló de cómo las relaciones e interacciones eran transformadoras comenzando con valores de cómo tratar a la gente, sin excepción, con dignidad y respeto.

Otro CEO habló acerca de lo importante que era la comunicación en el desarrollo de una cultura de florecimiento, que requiere grandes cantidades de colaboración y humildad, especialmente por parte del equipo de gerenciamiento, junto con una voluntad demostrada de admitir y hacerse cargo de los errores y abrazar lo incierto ó inseguro. Todo esto crea un ambiente de empleados empoderados que se hacen responsables de su trabajo y su contribución a la visión y a la misión de la empresa.

## **CRUZAR EL UMBRAL ONTOLOGICO**

Según el diccionario Merriam Webster, la palabra umbral tiene dos significados importantes, ambos relacionados con la transición o el cambio: (1) "el lugar o el punto de entrar o comenzar (por ejemplo, el umbral de una nueva era)", y (2) "el punto en el cual un efecto fisiológico o psicológico comienza a ser producido" (por ejemplo, el umbral de la conciencia). La palabra umbral viene de un viejo proceso de treshing (en inglés), que separa los granos y las semillas de la paja. Por eso, la palabra umbral literalmente significa "sentado en el oro" (Scharmer, 2009:113).

En nuestro modelo de evolución de los negocios hemos definido el umbral ontológico como la transición que las compañías siguen para comenzar a funcionar como



un vehículo de algo más precioso que el oro o la luz: "la iluminación de negocios para la creación de un mundo floreciente" (Pavez et al., 2014). Esta transición ocurre en un nivel muy profundo de modelos mentales y/o de visiones mundiales (Beck & Cowan, 1996; Senge, 1993), donde la concepción tradicional de ser (fragmentado, mecanicista, y utilitario) es esencialmente cuestionada, desafiada y cambiada. Por lo tanto, las compañías que cruzan este umbral se dan cuenta de que su forma habitual de ver y actuar no está conectada con la verdadera naturaleza del ser (holística, sagrada e interconectada), que los mueve a rediseñar y re-enmarcar las prácticas de los negocios desde un nivel más alto de conciencia (Barret, 1998; Mackey & Sisodia, 2013; Pavez et al., 2014).

Lo que es central al para el momento de cruzar el umbral es la noción de que el fracaso de los negocios a contribuir con la salud del mundo se debe primariamente a una visión mecanicista y fracturada (Scharmer & Kaufer, 2013; Senge et al., 2008). Esta visión "separa dramáticamente la mente y el cuerpo, el sujeto y el objeto, la cultura y la naturaleza, las cosas y los pensamientos, los valores y los hechos, el espíritu y la materia, lo humano y lo no humano. Esta visión del mundo es dualista, mecanicista, automatizada, antropocéntrica, y patológicamente jerárquica... Una visión rota que aliena a los hombres y mujeres de la intrincada red de relaciones y patrones que constituyen la verdadera naturaleza de la Vida, la Tierra y el Cosmos" (Wilber, 1995: 14-15). Esta visión fue anclada profundamente con el surgimiento de la ciencia moderna y la filosofía ---particularmente asociada con los nombres de Copérnico, Kepler, Galileo, Bacon, Newton, Kelvin, y Descartes- (Capra, Steindl-Rast, & Matus, 1993; Gergen, 1999; Wilber, 1995), y pone a la razón como elemento dominante de nuestra existencia. Por lo tanto, alienta el desarrollo de una ética utilitaria y antropocéntrica, que ve a las personas y a la naturaleza como recursos a ser explotados, y al alma/espíritu como algo separado de la vida cotidiana de un ciudadano normal (Gladwin, Kennely, et al., 1995).

Afortunadamente, en los últimos veinte años hemos sido testigos de una creciente conciencia de los problemas relacionados con esta visión tradicional -y dada por sentada- por los líderes y los prestadores de diferentes sectores y culturas. La lente occidental sobre esta materia le debe mucho a la crítica epistemológica del liberalismo y su enfoque exclusivo sobre el individuo, a personas tales como Martin Buber, Charles Taylor, y Robert Putnam entre otros (Cates, 2012). Mucho también viene de las tradiciones asiáticas y las enseñanzas tanto filosóficas como políticas, y extrae de varias formas de comunidad que íntimamente equilibran las conexiones, el honor y el propósito como son definidas entre el actor individual y la comunidad. (Liu, 1955; Odin, 1992).

Parece interesante que éste proceso colectivo de despertar ha permitido el renacimiento de una antigua sabiduría que proviene de tradiciones espirituales y culturales diferentes, lo que constituye un patrón mental completamente diferente para comprender y para relacionarnos con nosotros mismos, con otros y con el ambiente natural. Este patrón mental, que ha sido llamado holístico y/o ecológico (Capra, 1997; Capra et al., 1993), ve el mundo como un todo integrado; tanto la materia, la vida y las

mentes "son parte de una red vasta de sistemas interconectados mutuamente subsistiendo en Espíritu, con cada nodo en el continuo del ser, cada unión de la cadena siendo absolutamente necesario e intrínsecamente valioso" (Wilber, 1995:20). Es una visión que reconoce el valor inherente de la vida humana y no humana, porque reconoce que todos los seres vivos son miembros de comunidades ecológicas unidos en una red de interconexión e interdependencia (Capra, 1997).

Además, se ha demostrado el poder de crear un sistema radicalmente diferente de ética cuando esta percepción se vuelve parte de la conciencia diaria del que sostiene esta visión (Capra, 1997). Esto ha producido importantes avances en diferentes disciplinas científicas -tales como la física, la biología, la cognitiva, la psicología, la sociología, la antropología, y la medicina -que han testado esta hipótesis de interconexión y conciencia holística. Esos estudios han llegado a la misma conclusión que las antiguas tradiciones espirituales que nos vienen diciendo desde siempre: estamos profundamente interconectados no sólo los unos con los otros y con toda la vida pero también con el universo y con el espíritu de la humanidad (Capra, 1997, 2013; Dispenza, 2010; Goswami, 1995; Maturana & Varela, 1987; Radin, Hayssen, Emoto, & Kizu, 2006; Varela, Thompson, & Rosch, 1992; Wilber, 1995; Lazlo E., 2014).

La forma de ser ontológica está causalmente relacionada a la naturaleza evolutiva de la humanidad y el rol que los negocios tienen en expresar esa humanidad como un grupo de valores, expectativas y normas culturales. Por eso, esta visión impregna una generación de conocimientos y prácticas científicas, y también el campo de los negocios. Bajo este nuevo paradigma, los negocios son vistos como entidades que deberían buscar el bienestar social e individual (Haigh & Hoffman, 2012; Honeyman, 2014; Mackey & Sisodia, 2013; Senge et al., 2008; Waddock, 2008), alentando la posibilidad de que "los seres humanos y otras formas de vida florezcan sobre la Tierra para siempre" (Ehrenfeld, 2008; Ehrenfeld & Hoffman, 2013; Lazlo & Brown et al., 2014).

Esta nueva lógica de conducir los negocios está basada en la afirmación de la divinidad humana y no es antropocéntrica, porque conecta esa divinidad con la divinidad del todo. La única forma en que los negocios pueden actuar como una fuerza para crear un planeta floreciente, y un florecimiento del ser humano, es reemplazando esa visión fracturada que damos por sentada por una "visión que es más holística, más relacional, más integradora, que honra más a la Tierra, y que es menos arrogantemente centrada en el ser humano. Una visión, en síntesis, que honra toda la red de vida, una red que tiene valor intrínseco por sí misma, pero una red que es el eje central de nuestra existencia" (Wilber, 1995:15).

## **CONCLUSION**

Más que nada, nos dan mucha esperanza los ejemplos que hemos encontrado en ésta investigación. Vemos líderes que dan un salto de fe en todos los países que hemos

investigado, incluyendo América Latina, Europa, India, Estados Unidos y Japón. También hemos encontrado ejemplos en el lado de la utilidad en el umbral ontológico, en términos de Valor Sustentable ó, en su mayor parte, en la etapa de los accionistas, particularmente en el oeste.

Los principios de organización de nuestro estudio para la Fundación Goi para la Paz, muestran dos ejes evolutivos a través de los cuáles las compañías evolucionan para volverse instituciones positivas; uno representa la contribución de la compañía a la sociedad y el otro, los principios detrás de los procesos sociales que dan forma a las prácticas organizativas. Encontramos que la evolución de los negocios hacia la totalidad, de hecho pasa a través de este marco que hemos llamado "El arco de interconexión" (Pavez, et al., 2014). Este sendero evolutivo representa una manifestación práctica de la marcha hacia una conciencia de unidad.

En este estudio hemos mostrado como el "*Umbral Ontológico*" transforma la lógica de los negocios subyacentes. Esto está basado en una concepción totalmente diferente de la naturaleza y las relaciones del ser y -en nuestro estudio- muestra como las empresas van desde una cosmovisión mecanicista y fragmentada basada en ver a los humanos como separados y egoístas, hacia una visión interconectada y holística en la que somos parte de la Unidad del mundo y en el cual el cuidado de los otros y de las futuras generaciones es una cualidad esencial del ser humano (Pavez et al., 2014).

El proceso de institucionalización clave que hemos detectado en este estudio, muestra como los dos ejes que dan el marco a la evolución de los modelos de negocios explican cómo volverse una institución positiva. Lo que encontramos es que cada cambio de propósito y de organización resulta en un diferente grupo de marcos alrededor de los procesos de institucionalización que siguen las compañías para volverse instituciones positivas. Hemos dividido estos procesos en: estructura, grupos de interés, liderazgo y cultura.

Nuestro trabajo con la Fundación Goi para la Paz cierra con nuestro pensamiento sobre la Declaración de Fuji misma. Como líderes y estudiosos de los negocios, estamos llamados a catalizar un cambio en el curso de la historia humana. Es tiempo de que los líderes de diversos campos -científicos, artistas, políticos, líderes de negocios y otros- atraviesen "El Umbral Ontológico" tanto en su camino evolutivo personal como la de su negocio, hacia un estado de interconexión, uno que demuestre humildad, sabiduría e intención de beneficiar a todos los seres humanos.

*"Al hacerlo, podemos sobreponernos a las ideas obsoletas y las conductas no sustentables en este mundo de hoy y diseñar una civilización más armoniosa y floreciente para las generaciones futuras" -La Declaración de Fuji.*

## BIBLIOGRAFIA

- Akyüz, Y. 2014. *Crisis Mismanagement in the US and Europe: Impact on Developing Countries and Longer-term Consequences*. United Nations, Department of Economic and Social Affairs.
- Arrese, Á. 2014. THE SPANISH PRESS. *The Media and Financial Crises: Comparative and Historical Perspectives*, 87.
- Bakan, J. 2004. *The corporation: The pathological pursuit of profit and power*. New York: Free Press.
- Barrett, R. 1998. *Liberating the corporate soul: Building a visionary organization*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Battilana, J., & Dorado, S. 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419–1440.
- Beck, D., & Cowan, C. C. 1996. *Spiral dynamics : mastering values, leadership, and change : exploring the new science of memetics*. Cambridge, Mass., USA: Blackwell Business.
- Benyus, J. M. 2009. *Biomimicry : innovation inspired by nature*. New York, NY: Perennial.
- Bowen, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessman* (1st ed.). New York: Harper.
- Boyatzis, R. E. 1998. *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. 2005. *Resonant Leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. 2006. Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1): 8–24.
- Bryman, A. 2012. *Social research methods* (4th Edition.). Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. 2011. *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (2 edition.). Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Cameron, K. 2013. *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results* (1 edition.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised edition.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J. L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 946–967.
- Capra, F. 1997. *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. New York, N.Y.: Anchor.
- Capra, F. 2013. *The Tao of Physics: An Exploration of the Parallels between Modern Physics and Eastern Mysticism* (5 Updated edition.). Shambhala Publications.
- Capra, F., Steindl-Rast, D., & Matus, T. 1993. *Belonging to the Universe: Explorations on the Frontiers of Science and Spirituality* (Reprint edition.). San Francisco, Calif.: Harper San Francisco.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 497–505.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3): 268–295.
- Cates, L. B. 2012. Unity Is Plural—A Review of “Persons in Context: The Challenge of Individuality in Theory and Practice” Edited by Roger Frie and William J. Coburn. *International Journal of Psychoanalytic Self Psychology*, 7: 141–150.
- Chen, C.-M., & Delmas, M. 2011. Measuring corporate social performance: An efficiency perspective. *Production and Operations Management*, 20: 789–804.
- Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6: 1–22.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1): 92–117.

- Cooperrider, D. L., & Godwin, L. N. 2011. Positive organization development: Innovation-inspired change in an economy and ecology of strengths. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York, NY: Oxford University Press.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. 1987. Appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development*, 1: 129–169.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. K. 2005. *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. 2008. *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. Brunswick, OH; San Francisco, CA: Crown Custom Pub. ; BK, Berrett-Koehler.
- Covey, S. R. 2005. *The 8th Habit: From effectiveness to greatness* (Reprint edition.). New York, N.Y.: Free Press.
- Creswell, J. W. 2008. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Cruz, W., & Repetto, R. 1992. *The environmental effects of stabilization and structural adjustment programs: the Philippines case*. World Resources Institute.
- Daft, R. L. 2012. *Organization theory and design* (11 edition.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Delmas, M., & Toffel, M. W. 2004. Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4): 209–222.
- Denison, D. R. 1997. *Corporate culture and organizational effectiveness*. Ann Arbor, MI: Denison Consulting.
- Denning, S. 2013, June 26. The Origin of the “The World’s Dumbest Idea”: Milton Friedman.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.
- Dispenza, J. 2010. *Evolve Your Brain: The Science of Changing Your Mind*. HCL.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. 2005. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5): 807–833.
- Duncan, B. 2014. Pope Francis’s call for social justice in the global economy. *Australasian Catholic Record*, 178–193.
- Dutton, J. E., & Glynn, M. A. 2008. Positive organizational scholarship. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior*: 693–712. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Dutton, J. E., Spreitzer, G., & Achor, S. 2014. *How to be a positive leader: Small actions, big impact* (1 edition.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2): 130–141.
- Eckersley, R. 1992. *Environmentalism and political theory: Toward an ecocentric approach*. Cambridge Univ Press.
- Ehrenfeld, J. R. 2008. *Sustainability by design : A subversive strategy for transforming our consumer culture*. New Haven: Yale University Press.
- Ehrenfeld, J. R., & Hoffman, A. J. 2013. *Flourishing: A Frank Conversation about Sustainability*. Stanford, California: Stanford Business Books.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25–32.
- Eisler, R. T. 2007. *The real wealth of nations: Creating a caring economics*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Freeman, R. E. 2010. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32(13): 173–178.
- Fry, L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6): 693–727.

- Garriga, E., & Melé, D. 2004. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1): 51–71.
- George, B. 2010. *True north: Discover your authentic leadership*. John Wiley & Sons.
- Gergen, K. J. 1999. *An Invitation to Social Construction*. SAGE.
- Gergen, K. J. 2011. *Relational Being: Beyond Self and Community* (Reprint edition.). New York; Oxford: Oxford University Press.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. 1995. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4): 874–907.
- Gladwin, T. N., Krause, T.-S., & Kennelly, J. J. 1995. Beyond eco-efficiency: Towards socially sustainable business. *Sustainable Development*, 3(1): 35–43.
- Global Financial Crisis — Global Issues. n.d. . <http://www.globalissues.org/article/768/global-financial-crisis>, December 6, 2014.
- Goswami, A. 1995. *The Self-Aware Universe*. Tarcher.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. 2012. Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2): 126–134.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. 2003. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2): 56–69.
- Hawken, P. 1993. *The ecology of commerce: A declaration of sustainability*. New York: Harper Business.
- Honeyman, R. 2014. *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good* (1 edition.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hsieh, T. 2010. *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. Hachette Digital, Inc.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1979. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. Springer.
- Jones, T. M. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2): 404–437.
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. 2007. Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1): 137–155.
- Karakas, F. 2010. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94(1): 89–106.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. 2012. Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108(4): 537–553.
- Kofman, F. 2013. *Conscious business: How to build value through values* (1 edition.). Boulder, CO: Sounds True.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York, Ny: Free Press.
- Krugman, P. 2014. The Shifts and the Shocks: What We've Learned-and Have Still to Learn-from the Financial Crisis. NEW YORK REVIEW 1755 BROADWAY, 5TH FLOOR, NEW YORK, NY 10019 USA.
- Laloux, F. 2014. *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. S.I.: Nelson Parker.
- Laszlo, C. 2008. *Sustainable value: how the world's leading companies are doing well by doing good*. Stanford University Press.
- Laszlo, C., Brown, J., Ehrenfeld, J., Gorham, M., Barros-Pose, I., Robson, L., et al. 2014. *Flourishing Enterprise: The New Spirit of Business*. Stanford, California: Stanford Business Books.
- Laszlo, C., Brown, J., Ehrenfeld, J. R., Gorham, M., Robson, L., Saillant, R., et al. 2012. The flourishing enterprise: Connecting spirituality and sustainability. *Journal of Corporate Citizenship*, Issue 46, Summer 2012.
- Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. 2011. *Embedded sustainability: The next big competitive advantage*. Greenleaf Publishing.
- Laszlo, E. 2014. *The Self-Actualizing Cosmos: The Akasha Revolution in Science and Human Consciousness*. Inner Traditions.
- Lee, M. D. 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 53–73.
- Liu, W. 1955. A short history of Confucian philosophy.

- Livesey, S. M. 2001. Eco-identity as discursive struggle: royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria. *Journal of Business Communication*, 38: 58–91.
- Lopez, R. 1997. Environmental externalities in traditional agriculture and the impact of trade liberalization: the case of Ghana. *Journal of Development Economics*, 53: 17–39.
- Mackey, J., & Sisodia, R. 2013. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* (1st edition.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. 2010a. Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 20–38.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. 2010b. Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12: 20–38.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. 2011. *Designing qualitative research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. 1987. *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. Boston, MA, US: New Science Library/Shambhala Publications.
- Maxwell, J. A. 2013. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. 2006. Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1): 1–18.
- Mirvis, P., & Googins, B. 2006. Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48(2): 104–126.
- Moe, T. M. 1984. The new economics of organization. *American journal of political science*, 739–777.
- Montiel, I. 2008. Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3): 245–269.
- Natras, B. F., & Altomare, M. 2006. *The natural step for business : wealth, ecology and the evolutionary corporation*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Odin, S. 1992. The social self in Japanese philosophy and American pragmatism: A comparative study of Watsuji Tetsurō and George Herbert Mead. *Philosophy East and West*, 475–501.
- Pavez, I., & Beveridge, A. J. 2013. Corporate social responsibility, corporate citizenship and corporate sustainability: A critical review. Presented at the 73rd Annual Meeting of the Academy of Management, Orlando, USA.
- Pavez, I., Kendall, L., & Bao, L. Unpublished. The development of a sustainability-as-flourishing (SAF) in organizations codebook. Unpublished Manuscript, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, OH.
- Pavez, I., Kendall, L., & Bao, L. 2014. The arc of interconnectedness: A theory of the business evolution towards flourishing. Working Paper Series, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, OH.
- Peck, J., & Tickell, A. 2002. Neoliberalizing space. *Antipode*, 34: 380–404.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. *Harvard business review*, 89(February): 62–77.
- Putnam, R. 1993. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 13(1995): 65–78.
- Putnam, R. D. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6: 68.
- Radin, D., Hayssen, G., Emoto, M., & Kizu, T. 2006. Double-Blind Test of the Effects of Distant Intention on Water Crystal Formation. *EXPLORE: The Journal of Science and Healing*, 2(5): 408–411.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Essentials of Organizational Behavior* (12 edition.). Boston: Prentice Hall.
- Robertson, B. J. 2007. Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7.
- Saldaña, J. 2012. *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (Second Edition.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Scharmer, C. O. 2009. *Theory U learning from the future as it emerges : the social technology of presencing*. San Francisco, Calif.; London: Berrett-Koehler; McGraw-Hill [distributor].

- Scharmer, O., & Kaufer, K. 2013. *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies* (1 edition.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. 1993. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. 2005. *Presence: An exploration of profound change in people, organizations, and society*. Crown Business.
- Senge, P. M., Smith, B., Schley, S., Laur, J., & Kruschwitz, N. 2008. *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world* (1st ed.). Doubleday Publishing.
- Sethi, S. P. 1975. Dimensions of corporate social performance : An analytical framework. *California Management Review*, 17(3): 58–64.
- Sharma, S., & Henriques, I. 2005. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2): 159–180.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8): 729–753.
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. N. 2007. *Firms of endearment how world-class companies profit from passion and purpose*. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub.
- Smithfield Foods, I. 2013. *Smithfield Foods, Inc. CSR Report 2013 Year in Review*.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. 2003. Positive deviance and extraordinary organizing. *Positive organizational scholarship*, 207–224.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. 2004. Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6): 828–847.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Swanson, D. L. 1995. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1): 43–64.
- Thatchenkery, T. J., Cooperrider, D. L., & Avital, M. 2010. *Positive design and appreciative construction: From sustainable to sustainable value*. Bingley, U.K.: Emerald.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. 2003. Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2): 107–119.
- Varela, F. J., Thompson, E. T., & Rosch, E. 1992. *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (New edition edition.). Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Waddock, S. A. 2004. Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1): 5–42.
- Waddock, S. A. 2008. *Leading corporate citizens: Vision, values, value added* (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Wallich, H. C., & McGowan, J. J. 1970. Stockholder interest and the corporation's role in social policy. *A New Rationale for Corporate Social Policy. CED, New Cork*, 39–70.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Rader, K. 2010. *Appreciative leadership: Focus on what works to drive winning performance and build a thriving organization* (1 edition.). New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- Wilber, K. 1995. *Sex, ecology, spirituality: The spirit of evolution*. Boston; [New York, N.Y.]: Shambhala ; Distributed in the USA by Random House, Inc.
- Wood, D. J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 691–718.
- Yin, R. K. 2013. *Case study research: Design and methods* (5th Edition.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.