

La importancia de la ética para el crecimiento y desarrollo empresarial en ambientes VUCA

The importance of ethics for business growth and development in VUCA environments

Salvador SÁNCHEZ RODRÍGUEZ¹  , Elvia ESPINOSA INFANTE²

1 Universidad Autónoma Metropolitana, Departamento de Administración. Ciudad de México, México.

2 Universidad Autónoma Metropolitana, Departamento de Administración. Ciudad de México, México.

Email: rsanchezsalvador@gmail.com; claseseei@gmail.com

Resumen

El presente trabajo busca relacionar la toma de decisiones en ambientes VUCA; VUCA (por sus siglas en inglés) significa el nivel de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, con la ética de los emprendedores y empresarios para el crecimiento y desarrollo de las empresas. Como punto de partida se exploran los roles que permiten distinguir al emprendedor del empresario; personas que conviven dentro de las empresas, que puede y normalmente es una misma persona, puesto que la racionalidad que utilizan uno y otro no necesariamente es la misma. En un segundo momento, se presenta una revisión de lo que significa 'desarrollar actividades empresariales en ambientes VUCA'. Termina esta exploración con un recuento de lo que significa la ética y su importancia; destacando que las decisiones que involucran a las organizaciones se encuentren dentro de una ética benéfica para los actores del sistema; se concluye que la ética es de gran relevancia para la permanencia en el mercado, logrando beneficios para el ecosistema empresarial del cual forma parte la organización.

Palabras clave

Ética, toma de decisiones, ambiente VUCA, emprendedor, empresario, crecimiento y desarrollo

Abstract

The present work is a literature review that seeks to relate decision making in VUCA environments (abbreviation for volatility, uncertainty, complexity and ambiguity); with the ethics of entrepreneurs and businessmen for the growth and development of companies. As a starting point we explore the reasons for distinguishing the entrepreneur from the businessman, both roles coexist within companies and although it can and is normally the same person, the rationality used by one and the other is not the same. In a second moment, a review of what it means to develop business activities in VUCA environments is presented. Ending this exploration with a recount of what ethics means and its importance that the decisions that involve organizations are within a beneficial ethics for the actors of the system, as conclusions, ethics is of great relevance for the permanence in the market, achieving benefits for the business ecosystem of which the organization is part.

Keywords

Ethics, Decision making, VUCA environment, Entrepreneur, Businessman, Growth and development

Introducción

La toma de decisiones en un entorno VUCA requiere flexibilidad, adaptabilidad y un enfoque ético (Etkin, 2005). Además, cabe señalar que la ética proporciona un marco que guía las decisiones, incluso en condiciones de cambio y complejidad, ayudando a asegurar que las acciones sean moralmente justificadas y consistentes con los valores fundamentales. En este sentido, los líderes éticos son fundamentales para navegar exitosamente en entornos VUCA, tomando decisiones informadas y responsables (OpenAI, 2024). Sobre la base de lo señalado anteriormente se busca responder a la pregunta ¿Cómo influye la integración de principios éticos en la toma de decisiones en ambientes VUCA, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de una empresa a partir del líder natural de esta, el emprendedor y/o empresario? Para responder a esta interrogante se propone revisar bibliografía que permita lograr un primer acercamiento con miras en localizar la respuesta.

Sabemos pues, que la ética reflexiona sobre los comportamientos humanos; además que, la moral contribuye a la construcción de reglas y normas que permiten a la sociedad regular la convivencia entre sus miembros. Para su desarrollo contamos con la metaética que analiza el sentido y justifica si los valores morales constituyen verdades absolutas o son construcciones y convenciones de los seres humanos (Montuschi, 2002). Al mismo tiempo, la intervención de elementos, como la experiencia del administrador y la forma en que interactúa con los empleados, revela numerosas posibilidades y problemas potenciales. Entonces, esto destaca la importancia de la estructura organizativa; así cuando es endeble o muy rígida puede reflejar una falta de madurez que puede obstaculizar la toma de nuevos proyectos y limitar el desarrollo de la organización (Petrella, 2007).

De ahí que, tanto el emprendedor como el empresario hayan sido identificados como los actores participantes de la transformación, la planificación, dirección y control de las organizaciones. Puesto que, comparten características comunes, a tal grado que a veces se percibe la palabra *emprendedor* como la imagen de un empresario o un creador de empresas y que, pese a su aparente similitud, no son iguales (Meza, 2006).

En la práctica, estos actores se centran en tareas diferentes dentro de las propias organizaciones, mientras al emprendedor se le asocia con la innovación, con la creación de nuevas formas de producción o nuevos servicios y de nuevas empresas; al empresario se le da un papel más activo en la administración (Céspedes-Ramírez, 2013). Por lo general, se piensa que un emprendedor crea un prototipo, lo inserta al mercado convirtiéndolo en innovación y busca mantenerse en él; por otro lado, un empresario se ha destacado en el papel de administrador, por el logro de objetivos, es aquel que toma decisiones, y se le asocia con la obtención de ganancias (Céspedes-Ramírez, 2013; Isenberg, 2010).

Sabemos que la sociedad en general desarrolla sus actividades en un ambiente VUCA. De donde no se excluye a las empresas, este ambiente debe considerarse para desarrollar planes y programas funcionales y que contribuyan a lograr los objetivos (Bennett & Lemoine, 2014b). Para Doheny et al., (2012), en muchas industrias, la creciente de volatilidad, incertidumbre, ambigüedad y complejidad empresarial se está dando por lo agitado de los mercados y por el rápido cambio de la naturaleza de competencia. Gracias a esta rápida transformación del ambiente, muchos líderes empresariales han estado impulsando el vocablo VUCA que parece describir el comportamiento del ambiente empresarial (Bennett & Lemoine, 2014a).

En general, las empresas, especialmente las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas), no cuentan con elementos que les permitan identificar con claridad el momento exacto en el que se debe aplicar una transformación en las maneras de llevar a cabo la administración o el desarrollo de la empresa. Por lo que el rol de los emprendedores y empresarios se vuelve fundamental para mantener, desarrollar y hacer crecer a las empresas.

Tras lo señalado, el presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera; primero, se clarifica la diferencia entre crecimiento y desarrollo; segundo, nos centramos en la descripción de la diferencias entre el empresario y el emprendedor ya que se sugiere pensar que estos dos actores presentan comportamientos diferentes y enfrentan diferentes racionalidades los entornos VUCA; tercero, se discute el concepto de ambiente VUCA y del cómo afecta a las empresas, especialmente al emprendedor y al empresario. Finalmente, introducimos el componente ético y vemos la manera en que contribuye en tener empresas más fuertes y que puedan permanecer por un mayor periodo de tiempo en el mercado.

Revisión de la literatura

La competitividad de las Pymes se ve afectada por todo lo que sucede en el medioambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su dinamismo repercute en su propia dinámica (Maldonado-Angeles, 2016). Se sabe que el entorno influye de alguna manera en el impulso o mitigación del crecimiento y desarrollo empresarial, lo que vuelve a los actores involucrados en objetos de interés para la construcción de nuevo conocimiento.

Iniciando con esta revisión tenemos que para la Real Academia Española de la lengua (RAE, 2015) existen diferentes signi-

ficados de las palabras *crecimiento* y *desarrollo*. Al tomar el significado más apegado a la materia económica, tenemos que *crecimiento*, se describe como la acción y efecto de crecer. Y pone de ejemplo: el crecimiento de la población. En la etimología de la palabra es "acción de crecer en tamaño" (Romero et al., 2014). Por otra parte, referiremos al desarrollo como: la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse, que en materia económica hace referencia a la evolución de una economía hacia mejores niveles de vida (RAE, 2015). Etimológicamente la palabra tiene su origen en "extender lo que este enrollado" (Romero et al., 2014).

Aunque se podría pensar que ambos conceptos son similares, en realidad describen las partes cuantitativas (Crecimiento) y cualitativas (Desarrollo) de la economía y la manera como se lleva a cabo el aprovechamiento de los recursos (Astroulakis, 2013). Es decir que el crecimiento se encuentra relacionado con la medida de los bienes y servicios que una nación produce y su principal indicador es el producto interno bruto (PIB), por lo que si hay crecimiento a la par puede existir el decrecimiento (Quijano, 2014); en la revisión que realiza Montenegro (2012) explica que mantener un grado más o menos común de control y dominio sobre su medioambiente económico, social, político, demográfico y físico, determina el crecimiento de una nación, esto es que la diferencia entre los países desarrollados de los no desarrollados es la forma de afrontar los problemas.

El crecimiento y desarrollo empresarial ha tendido a presentarse como un sistema lineal, o como un proceso al cual se le insertan insumos y se obtiene como resultado una empresa con una mayor envergadura, que logra crecer o desarrollarse permaneciendo en el mercado, una especie de caja negra, en donde no se conoce que se encuentra en su interior, explicado como un proceso, una transformación o una conexión

que ocurre entre dos destinos distintos o en un espacio de tiempo intermedio (Pereyra, 2011). Es necesario aclarar que, para hacer crecer y desarrollar una empresa se requieren de otras habilidades que un emprendedor "puro" desconoce o no domina por lo que el rol de empresario se vuelva trascendental para llevar a cabo esta tarea.

Emprendedor y empresario

Es importante mencionar que, dada la falta de consenso sobre las diferentes actitudes y aptitudes sobre el emprendedor, han cobrado fuerza los estudios sobre la intención que impulsa al emprendedor a iniciar una empresa. Se han descrito dos grandes motivadores para el inicio de un proyecto, en primer lugar tenemos el emprendimiento por oportunidad (*pull*), donde se entiende que el individuo se hace llegar de todas las herramientas posibles para desarrollar un nuevo producto o servicio ya que se sabe capaz de lograr su cometido y entiende que necesita comprender el mercado para su ingreso y permanencia (Romero-Martínez y Milone, 2016).

Mientras, el emprendimiento por necesidad (*push*), hace referencia a las personas que no desean ser emprendedores y mucho menos convertirse en empresarios, pero su situación socioeconómica, el compromiso de cumplir con sus obligaciones, los orilla a buscar en el emprendimiento una forma de resolver su situación; en este sentido, estas personas optan por iniciar negocios de bajo impacto a la economía de los países (Álvarez-Sousa, 2019).

Desde una perspectiva ontológica, la palabra *empresario* tiene su origen en el vocablo francés *entrepreneur* que se asocia con las ideas de entre y tomar; entre, se refiere a que el empresario toma una posición entre un proveedor y un comprador; mientras que, tomar, se refiere a tomar el riesgo (Surdez-Pérez, 2009). Es decir, es aquel que

invierte capital propio o ajeno y dirige sus acciones con la finalidad de obtener un rendimiento (Bucardo et al., 2015).

Para Lahoud, (2013) la historia del pensamiento económico se ha alejado de tratar de explicar la importancia y la descripción del comportamiento del empresario, hace cuenta que el propio Smith lo excluye, al verlo solamente como el que aporta capital, por lo que los economistas no le tomaron mayor importancia por mucho tiempo. Así pues, se asumió que es parte importante de la economía, pero reducido como dueño de los medios de producción.

Es por ello que el término empresario se utiliza con mayor frecuencia a partir de la Revolución Industrial; el primero en hacer mención sobre la búsqueda de oportunidades en el mercado es Schumpeter, quien llama al empresario como el agente que tiene la función de reformar o revolucionar el esquema de producción, bien sea explotando una invención o usando una tecnología no tratada, para elaborar un nuevo bien o un nuevo punto de venta, o reorganizando una industria (Shumpeter, 1934).

Sin embargo, Say (1803) hace mención acerca de las características con las cuales se debería identificar a un empresario. Menciona que una persona requería juicio, constancia, conocimiento de los hombres y de las cosas que debía hacer. Además de conocer la importancia del producto, la necesidad que satisface, los medios de producción; adicionalmente, era su responsabilidad poner en movimiento a individuos para las tareas, comprar mercancías o materias primas, buscar consumidores, tener un espíritu de orden y de economía, lo que hoy conocemos como 'administrar'.

Por otro lado, Casson, (2010); Galindo Martín, (2008); Ju et al., (2013); Keynes, (1936); Ogliastrì, (2011); Shumpeter, (1934); Surdez-Pérez, (2009); Bucardo et al., (2015); Busenitz y Barney, (1997); Qian y Haynes,

(2013) mencionan que el emprendedor es quien utiliza el ingenio, la audacia, el entusiasmo, la ilusión y la insatisfacción laboral para realizar un cambio a través de la innovación de las ideas, los productos o los procesos, sin que esto implique necesariamente su participación en la creación o dirección de las empresas. Es a la vez, un motor que anima la creación de nuevos puestos de trabajo y aumenta la competitividad en los mercados globales.

Para, Mojab, Zaefarian y Azizi (2011) es importante identificar que las capacidades del emprendedor, la disponibilidad y el crecimiento del capital de riesgo son elementos importantes para el crecimiento y el éxito de las empresas. En suma, se debe tomar en cuenta el comportamiento del emprendedor que la literatura lo describe como: la actuación de una persona derivado de sus creencias, actitudes, talentos, habilidades, motivos, necesidades y valores (Surdez-Pérez, 2009).

Druker (1985) señala que un emprendedor el cambio oportunidad, haciendo uso de la innovación transformando los problemas en oportunidades, por lo tanto, un emprendedor práctico convierte una insuficiencia en un recurso. Entonces, los emprendedores generan trabajo partiendo de la innovación, por lo que Stewart y Carayannis, (2013) consideran el emprendimiento como la búsqueda de cambiar las vías establecidas para la creación económica y de control.

Así pues, se describen a los emprendedores como las personas que llevan a la práctica nuevas posibilidades económicas, por, la tarea de los emprendedores es formar o revolucionar las formas de producir, poniendo en uso una invención con una posibilidad tecnológica aún no probada o desarrollando una nueva manra un producto ya conocido. Lo que los empresarios aprovechan para generar un mejor y mayor rendimiento de los recursos y generar una alta utilidad. Tras lo señalado, se puede observar

que un emprendedor puede ser un gerente profesional o un colaborador de cualquier empresa (Krauss, 2011).

Una parte importante de las organizaciones empresariales es la del empresario y el emprendedor, ya que son reconocidos como los actores encargados de la transformación, la planificación, dirección y control de las organizaciones pque sus acciones se vuelven relevantes para cualquier organización (Galindo y Méndez, 2011). Empresarios y emprendedores comparten características, es por ello que a veces al escuchar la palabra *emprendedor*, lo primero que se viene a la mente es un empresario o creador de empresas (Chapa, 2008). Sin embargo, son dos cosas diferentes, el empresario se equiparará con el fundador de una empresa o con el propietario/gerente de esta, en la que en ocasiones es autoempleado y puede emplear a otros, pero normalmente no toma el rol de un empleado. Casson (2010) resalta que los emprendedores no solo son los fundadores o dueños, sino que también pueden ser los propios empleados.

Ahora bien, el 'emprendedor' y el 'empresario' juegan un papel preponderante en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, estudios previos han concluido que, a pesar de la creencia popular, ambos conceptos no son iguales, incluso en la práctica estos actores se han centrado en tareas diferentes dentro de las propias organizaciones, mientras al emprendedor se le asocia con la innovación, al empresario se le da un papel más activo en la administración (Pérez, 2006). Céspedes-Ramírez (2013) hace hincapié en el enunciado de que un empresario no está hecho para empezar de cero un proyecto creativo o innovador ya que no cuenta con la habilidad para conocer los detalles que preocupan al emprendedor, pues tiene poco o nulo espíritu emprendedor, pero sí cuenta con las destrezas y conocimientos para interpretar y desarrollar estados finan-

cieros, planear a futuro y encarar de forma clara el desarrollo y crecimiento del negocio.

Druker (1985) reafirma que el principal trabajo del empresario es maximizar oportunidades minimizando riesgos, donde un individuo o un grupo de personas toman la iniciativa, mantienen y crecen una unidad de negocios orientada a la producción o distribución de bienes y servicios. Para hacer eficiente el negocio se necesita de un empresario porque estos son imprescindibles para impulsar planes y programas dirigidos al desarrollo y crecimiento de una empresa, privada o social, cosa que un emprendedor no puede hacer ya que un empresario administra las ideas necesarias y otros recursos (tangibles o intangibles) para mantenerse en el mercado (Céspedes-Ramírez, 2013; Pérez, 2006).

Si los roles de los empresarios y emprendedores se invirtieran, es casi seguro que ninguna empresa sobreviviría lo suficiente para ser llamada *exitosa*. Como bien lo describen Meza (2006) y Pérez (2006) no todos los emprendedores son empresarios, ni todos los empresarios iniciaron como emprendedores y tanto emprendedores como empresarios, por separado, no podrán construir empresas que perduren a lo largo del tiempo.

Lograr que el emprendedor pase a ser empresario es importante ya que conlleva la generación de nuevas empresas que a su vez son las generadoras de empleos lo que permite un crecimiento de la economía (Villamizar-Cáceres, 2021). Quizá una respuesta en un análisis *a priori* es que una transición de emprendedor a empresario solo se puede llevar a cabo dentro de sus organizaciones, pero contestar el cuestionamiento quizá involucre el contexto, ya que este debe desempeñar un papel central en nuestra comprensión de los orígenes, las formas, los microprocesos, funcionamiento y diversos resultados de las actividades empresariales (Van Auken et al., 2006).

Ambientes VUCA

El término VUCA se acuñó por primera vez en la Escuela de Guerra del Ejército en Estados Unidos al terminar la Guerra Fría, se refiere a la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, elementos que se encuentran en un campo de batalla; la mezcla de estos cuatro elementos trae consigo miedo, confusión, falta de claridad y de visión, que quizá paralice a algunos, pero los líderes están llamados a tomar todos esos elementos y convertirlos en oportunidades (Johansen y Euchner, 2013).

En primer lugar, hay que entender que las cuatro palabras a las que hace referencia el vocablo VUCA no son sinónimos, cada una de ellas tiene una especificación que se vuelve necesaria entender y comprender al momento de hacer frente a los desafíos que se presentan en un mundo VUCA como en el que nos desarrollamos (Bennett y Lemoine, 2014a). Es claro que la investigación al respecto se ha centrado en los cuatro elementos de forma independiente, por lo que ha faltado interacción e integración (Millar et al., 2018).

OpenAI, (2024) brinda una idea de la manera en la que estas cuatro palabras que forman el vocablo VUCA han sido abordadas en espacios académicos, la primera de ellas *Volatilidad*, hace referencia a la naturaleza cambiante y la rapidez con la que se producen los cambios en un entorno. Los estudios sobre volatilidad a menudo se centran en analizar patrones de cambio, identificar factores desencadenantes y proponer estrategias para gestionar o adaptarse a la volatilidad en diferentes contextos, ya sea en los mercados financieros, la economía o la planificación estratégica.

Continuando con la descripción de OpenAI, la *incertidumbre* se relaciona con la falta de predictibilidad y la incapacidad para conocer o prever completamente el futuro.

Los estudios sobre incertidumbre suelen explorar cómo las organizaciones y los individuos pueden tomar decisiones efectivas en situaciones donde la información es limitada o ambigua. Esto puede incluir estrategias de gestión de riesgos y adaptación.

Mientras que, la *complejidad* se refiere a la intrincada interconexión de factores y la dificultad para entender completamente un sistema. Las investigaciones sobre complejidad pueden abordar temas como la dinámica de sistemas, la gestión de proyectos complejos, y la comprensión de cómo las partes interactúan dentro de un todo. También se exploran enfoques para simplificar y abordar sistemas complejos.

Y finalmente, OpenAI menciona que la *ambigüedad* se refiere a la falta de claridad o a la interpretación múltiple de la información. Los estudios sobre ambigüedad pueden examinar cómo las organizaciones y los individuos gestionan la información ambigua, toman decisiones en entornos con múltiples interpretaciones y desarrollan estrategias para comunicar de manera efectiva en situaciones ambiguas.

Si bien es cierto, es útil saber qué constituye a eso que se le llama VUCA, quizás aún más importante, es saber cómo los ejecutivos pueden abordarlo. En este sentido, para Bennett y Lemoine (2014b) se ha vuelto una moda el uso de vocablos como 'volatilidad', 'incertidumbre', 'complejidad' y 'ambigüedad' dentro del lenguaje empresarial, inclusive se ha vuelto común escuchar que no puedes prepararte para un ambiente que exige cuatro tipos de respuestas diferentes, por lo que se ha tomado como excusa para dejar de lado el trabajo de estrategia y planificación.

En este sentido, muchas organizaciones operan en un ambiente VUCA con una mayor exposición, entonces es importante explorar qué prácticas de gestión están aplicando los líderes en la búsqueda de hacerle

frente a los ambientes VUCA (Baran y Woznyj, 2021). Para Millar et al., (2018) se debe considerar las tendencias e incertidumbres del entorno de una organización como punto de partida para el establecimiento de un plan estratégico; sin embargo, no hay que perder de vista que una estrategia impulsada por el contexto no es suficiente para guiar la gestión.

Cabe señalar que, en los primeros días de la administración, especialmente durante la administración científica, se concebía a la organización como una maquinaria en la que las personas eran simplemente engranajes. Sin embargo, el racionalismo ha evolucionado, colocando a la figura humana en el centro de las organizaciones como el agente principal de cambio. Aunque el objetivo principal de la administración es alcanzar metas, las decisiones se toman de manera consciente, vinculadas directamente con estos propósitos (Zaleznik et al., 1967).

Cuando las personas se convierten en el agente de cambio, toma relevancia el marco, que es la combinación de creencias y teorías que llevas a cabo para ayudarte con la comprensión y discusión de una parte del mundo. Se describen cuatro marcos diferentes: estructural, recursos humanos, político y simbólico. Estos marcos proporcionan diferentes maneras de ver y percibir situaciones, brindando a los líderes múltiples perspectivas para las situaciones inherentemente confusas y ambiguas que enfrentan regularmente (Bolman y Deal, 2015).

En cuanto al nivel organizacional y funcional (como el rendimiento financiero y operativo de la compañía, el compromiso organizacional y la participación de los empleados, y sus capacidades), es necesario prestar más cuidado a los efectos de la innovación en la gestión en comparación con el nivel individual (como el bienestar, la creatividad, el propósito y la agilidad). Los enfoques eficaces para la gestión de VUCA requieren una

mejor comprensión y coordinación entre estos dos niveles (Millar et al., 2018).

Un rendimiento adaptativo, tal como lo describe Elaine Pulakos citada por Baran y Woznyj, (2021) que incluye competencias para manejar emergencias o crisis, aprender nuevas herramientas o tecnologías, afrontar eficazmente el estrés, entre otras, todo ello con el fin de lograr una gestión eficaz de los entornos VUCA. Sin embargo, los psicólogos cognitivos nos dicen que el pensamiento y la percepción humana no funciona como la gente suele creer (Bolman y Deal, 2015).

Baran y Woznyj (2021) proponen que, para abordar esta vulnerabilidad constante, los líderes modernos necesitan encontrar una mejor manera de equilibrar las actividades de exploración y explotación en el mundo VUCA. En el siempre cambiante panorama de VUCA, estar en el lugar equivocado en el momento adecuado puede resultar rápidamente en un fracaso organizacional. Una de las mejores maneras para que una organización sobreviva en un mundo VUCA es no estar en el lugar equivocado en el momento equivocado (Bartscht, 2015).

Sin embargo, a pesar de la modesta proliferación de ideas sobre estos temas, los ejecutivos y otros líderes tienen pocos recursos basados en evidencia de los cuales aprovechar para lidiar con el VUCA que enfrentan (Baran y Woznyj, 2021). En este sentido, las ciencias de la complejidad que se han caracterizado por combinar la teoría de sistemas con el comportamiento podrían proporcionar claridad sobre qué conductas deben exhibirse, ya que la teoría de sistemas es usada para justificar el porqué. Cabe señalar que este enfoque combina la ciencia de la complejidad, la cibernética y la dinámica de sistemas porque no se consideran formas separadas sino diferentes de entender los sistemas (Bartscht, 2015). En otras palabras, utilizar esta tecnología para mejorar la toma de decisiones.

Ética en las organizaciones

No podemos hablar de un tema sin conocer su origen y sus cambios a lo largo de la historia, es por lo que se vuelve importante hacer un recorrido que permita entablar un diálogo con el tópico, en este caso la ética y la manera en la cual esta disciplina influye en la vida contemporánea, entender su evolución nos puede llevar a desafiar esos lineamientos impuestos. En este primer acercamiento, podemos observar que todos los humanos se encuentran dotados de la posibilidad de distinguir entre lo bueno y lo malo y la manera en la que los valores se encuentran inmersos dentro de los actos que realiza para sí mismo y para los demás, estos actos determinan la manera de conducir la vida de una persona (Campos et al., 2002).

Es fácil suponer que solo existe una ética que aplica igual para todos los pueblos y contextos, si bien, no es rígida tampoco se puede construir o crearse a voluntad, un ejemplo algo absurdo sería compararla con un resorte que es adaptable a la situación que se busca normalizar. Al menos eso se podría entender desde un punto de vista simplista, pero es mucho más complicado ya que intervienen otros actores y su aplicación se empantana. En otras palabras, una forma digerible de pensar sobre la ética es conceptualizarla como una serie de reglas, principios o formas que vuelven más fácil su estudio y comprensión, quizá de esta manera podemos justificar su aceptación y aplicación. Pero para ello debemos conocerla, entenderla y aplicarla de tal manera que se vuelva parte de nosotros (Santanatoglia, 2004).

En este sentido, los conceptos que son trabajados por la ética forman parte de la vida diaria de una persona, le ayudan a discernir la manera en la que se debe actuar en una situación particular, en cada momento se debe reflexionar acerca de la manera en que debemos actuar, aunque ya existen

actos que todos entendemos que son buenos o malos sin la necesidad de detenerse a pensar el actuar. Entonces, como seres humanos nos damos cuenta de que debe existir un 'algo' que es en sí mismo, lo que se construye como un todo, que puede ser y no ser a la vez y que puede dar ese sentido de respuesta para lo que se hace y lo que se deja de hacer. Se puede ver que no es cosa sencilla de entender, especialmente porque se puede entender como un ser mágico que no aporta nada bueno a nuestras vidas pero que las acciones se ven limitadas por ella (Dussel, 1973).

La razón siempre ha sido el camino a la 'verdad', aunque enfocada en diferentes partes de la vida en sociedad, por ejemplo: Aristóteles, la centró en la política; Tomás de Aquino y San Agustín, en la 'racionalidad' del ser una imagen de Dios; Descartes en el 'método científico'. Un cambio abrupto surge en la reforma de Lutero, donde se toma de manera literal el estudio de la verdad, a través del estudio de la Biblia, y los estudiosos inician con cuestionar la manera de traducir en un principio la Biblia, a la autoridad religiosa pero también a la autoridad política (Markus Gabriel, 2021).

Estos fenómenos crean un desgajamiento de la estructura principal y surge entonces el movimiento protestante, que lleva a la creación de una nueva cosmovisión, que de forma graciosa proviene de una traducción errónea y que alguien en Alemania termina diciendo que la vocación, tu propia vocación es lo que te lleva a la virtud. Esta vocación se transforma en tu trabajo y como ahora el trabajo te lleva a estar bien con Dios hay un esfuerzo adicional que termina por generar el capital, derivado de que la vida protestante es austera, el problema no es que no tenga dinero sino en qué me lo gasto, no se puede gastar ya que es un exceso. Por lo que el ahorro, la reinversión se vuelven algo cotidiano que termina por robustecer

las empresas, mejorando los procesos, aplicando tecnologías nuevas que permiten la disminución de costos y por ende generan un mayor capital (Santanatoglia, 2004).

Ahora bien, con el nacimiento de la nueva economía el trabajo pasa a ser un insumo que puede ser utilizado y pagado según la oferta y la demanda; entonces, el trabajo de una persona vale más cuando puede comprar más cosas con el fruto de su trabajo. No es hasta que el papa Juan Pablo II pronuncia en una de sus encíclicas que el trabajo debe ser considerado como un acto humano con mucho más valor que el propio objetivo que se persigue con la realización de este. Según explica, mediante el trabajo el hombre no solo transforma la naturaleza adaptándola a las propias necesidades, sino que es en sí el propósito de la humanidad, según la Biblia, el sujeto se realiza a sí mismo como hombre, una explicación protestante, y que trata de llevar a un equilibrio.

Hablar de diferencias de la ética sería incorrecto porque cada pueblo, cultura, persona concibe su propia ética, aunque hay puntos comunes que recaen en los valores. Los valores son esas formas que enaltecen a una persona o una cosa. Aunque no hay un conceso sobre lo que son, si se puede hacer y remarcar una diferencia entre los valores y los bienes, ya que los bienes equivalen a cosas valiosas, pero este valor es asignado e incorporado por los propios atributos del objeto (Fronzizi Risieri, 2021).

Esta inexactitud de los conceptos nos hace tratar las actividades de las organizaciones empresariales, y justificamos algunos comportamientos negativos que una empresa ejerce sobre los individuos que la conforman y la sociedad en general. Parecería que nada de lo que puede contribuir a la causa de las empresas se encuentra prohibido.

La ética también hace eco en sus paredes si las organizaciones están conformadas por personas; pero las personas suelen

encontrar o buscar reglas aplicadas de forma tajante, casi inflexibles, al contrario de las empresas donde se da la impresión de que no son las mismas o que están exentas de aplicarlas y ejercerlas.

Aunque, parece justificarse diciendo que los humanos no han creado una sola regla que pueda ser aplicada a todos y a todo por igual o que esta clase de regla solo se encuentra destinada a los círculos filosóficos, situaciones ideales y de reflexión o reservada para agentes no humanos. Lo anterior está asociado a la libertad; la libertad de elegir, sin la libertad no habría razón para hablar sobre la ética (Lepe Pineda, 2018).

Pero, nos preguntamos si en una empresa familiar las cosas deben de ser diferentes, la respuesta un poco *a priori* es que no, que en ocasiones la institucionalización no elimina mucho de los comportamientos de los miembros de la organización, cabría interrogarnos si esto ¿Es culpa de la organización o de las personas? Realmente podemos decir que la gestión puede minimizar el impacto de la libertad de las decisiones que toman las personas.

Las personas tienden a buscar algún tipo de regla coherente que puedan invocar para persuadir al otro a pensar como ellos. Gran parte del trabajo de la gestión se ha centrado en tratar de homogenizar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos. Pero ni la ética y mucho menos la gestión han sido capaces de encontrar la fórmula o la ley idónea de aplicación a todas las situaciones.

Surge la pregunta: ¿qué motiva a las empresas a buscar o construir una ética? En principio es claro suponer que la razón es porque la sociedad no ve con buenos ojos a los grandes empresarios, porque viven en los extremos, algo más identificable sería que los objetivos de las empresas no se alinean con los de las personas.

Si bien es cierto, las personas buscan subsistir mediante el ingreso que perciben al ser contratados por una empresa, se tiene la idea de que las empresas ganan más de lo que nos ofrecen como incentivo para trabajar con ellas, en México, existe un dicho popular "hacen como que me pagan, pues hago como que trabajo" permea en la fuerza laboral. A su vez, el empresario imagina que los trabajadores no se esfuerzan lo suficiente por lo que se hace a la idea de que la retribución es adecuada al rendimiento. Esto también contribuye con la representación negativa de la empresa.

En este sentido se vuelve palpable creer que ese sentido común ético esté determinado por quién es usted y dónde se encuentra, y cuando la gente hace generalizaciones sobre lo que está bien y lo que está mal, a veces lo olvidan. Suponen que su sentido común es y debe ser compartido. Entonces tenemos un problema cuando los contextos nos ofrecen parte de la respuesta, dependerá de cada persona, de su origen y de su contexto actual cómo actuará en cada situación presente.

El papel de las organizaciones a menudo es reducido solamente a la obtención de ganancias, o se habla que, tras algunos objetivos de las empresas, lo que solamente se busca es la maximización de la utilidad. Si ese es el único fin de las organizaciones ¿para qué se requiere de la ética? Parecería que la meta de la ética empresarial es obstaculizar el libre mercado. En este papel rector de la ética, no se trata de eliminar lo malo de la vida, sino más bien entender cuál es el papel de lo malo en la vida de la organización.

Toda organización debe ser capaz de respetar y aplicar los valores de libertad, justicia, equidad, transparencia, solidaridad, honestidad, igualdad de oportunidades y la dignidad del trabajo en la definición de sus propósitos, su diseño y especialmente en la gestión. Las organizaciones, al ser lugares

de reunión de las personas esos valores se esperan dentro de los lineamientos que rigen a las empresas (Etkin, 2005).

La concepción de organización parte de una clase de acuerdo entre sus partes, un contrato social que debe ser aplicado, que también incluye consideraciones de orden moral, tanto explícitas como implícitas. Las partes deben respetar sus derechos para que la organización sea viable en lo interno y aceptada socialmente, principalmente por sus miembros. El enfoque del contrato social es contrario al intento de subordinar el bienestar de los individuos al de la organización (Hernández Palomino, 2017).

¿Qué se debe hacer cuando los valores de la gestión y del individuo no coinciden?

Si bien, la ética no se limita al análisis de la legalidad de los actos, sino que realmente razona en términos de lo deseable, de lo valioso y valorado socialmente. El problema debe radicar en hacer coincidir los valores de los individuos y el bienestar de la organización.

La sola conveniencia o la búsqueda de utilidad desde un grupo (socios, propietarios, accionistas) no es un argumento aceptable para la mirada ética, que requiere de una actitud solidaria y la voluntad de priorizar lo bueno. Actuar dentro de los valores no admite pensar todo en función de las ventajas de una transacción (Etkin, 2002).

La ética se relaciona con los procesos democráticos y equitativos en la toma de decisiones. Cuando las decisiones no tienen una carga ética la organización empresarial se vuelve una carga para la sociedad. Un ser hueco que solo se preocupa por la rentabilidad y no por el bienestar en general de la sociedad donde se encuentra inmersa. Esto también debe aplicar a sus individuos, los integrantes de la organización.

Que un sistema sea imperfecto o perfectible, no quiere decir que su lado débil deba ser siempre la injusticia o el desajuste

ético. Es mejor no escudarse en argumentos técnicos o la presión ejercida por el propio sistema de antivalores con el mero afán de incrementar la eficiencia y la eficacia terminando de afectar al medioambiente.

La posición ética no se limita a observar o denunciar las desigualdades, no es solo evaluadora o justificadora. También lleva hacia una actitud movilizadora, hacia proyectos de cambio en el plano de las prioridades que deben guiar las decisiones económicas y de innovación tecnológica (Enríquez, 2002).

En un mundo de incertidumbre la ética de las organizaciones debe ser la luz que guíe el camino para alcanzar los objetivos y que estos a su vez se encuentren dentro del bien moral, que sean razonablemente humanizados para que todos ganen y no solo el objetivo perverso de obtener la maximización de la utilidad sea el objetivo. Dejar esa visión individualista de ser un hombre exitoso y cambiar entre todos a la sociedad para que se deje de apreciar solo el éxito económico (Etkin, 2002).

Encontrar el camino de la excelencia sin la aplicación de principios éticos no perdura a lo largo del tiempo; se podrá formar una empresa que solo cumpla con la normatividad vigente y que no vea por el interés de la sociedad en la que se encuentra inmersa, estas son cuestiones que los líderes de las empresas deben de reflexionar.

Argandoña, (2008) pregunta si la ética solo es una moda. En una respuesta *a priori* se podría decir que eso parece; pero da cuenta que se ha tratado de suavizar su aplicación, utilizando términos más neutros, porque aún no existe un verdadero convencimiento de que la ética es necesaria o aplicable a los negocios.

Sobre la base de que la ética no es obligatoria, no es simple norma que se tiene que cumplir, debido a que estas normas construidas en ocasiones no son éticas, son

imperfectas y no son suficientes para satisfacer los requerimientos de bienestar.

Y es que se toma como excusa para caer en los extremos, o se es o no se es ético, es cierto que no se puede ser bueno todo el tiempo, pero sería cruel pensar que somos malos siempre, y la ética tiene momentos en los que se necesita reflexionar más de lo normal, pero existen comportamientos que no deben llevarnos a una reflexión profunda y solamente aplicar la experiencia previa y las convenciones sociales.

Ya que la ética admite una serie de gradientes en los comportamientos de los individuos, que le dan a las personas un trabajo arduo, que siempre admite mejoras y obviamente fracasos que se deben superar. Sin embargo, los economistas ven en la ética un avatar que debe ser superado para llegar a la tan ansiada eficiencia económica.

En un primer acercamiento, podríamos deducir, para que una empresa sea ética deberá contar con trabajadores y directivos éticos, aunque es cierto que puede iniciar colocando o enunciando los valores de la organización, esto no quiere decir que sea suficiente para que la empresa se convierta en moralmente aceptable, puesto que a veces solo puede simularlo o establecer sus valores enfocados en la obtención de ganancias.

Aunque la ética se puede convertir en una ventaja competitiva porque ella puede señalar lo que otros no ven, elegir alternativas que nos son fáciles de identificar y conseguir resultados positivos gracias a la formación de equipos humanos comprometidos y las capacidades desarrolladas por los mismos.

Para lograr esta dinámica es necesario que la ética esté siempre presente en las políticas de convivencia dentro de la organización en la manera de ofertar los productos, en las relaciones con los clientes, en cualquier ámbito relacionado con la empresa, desde las decisiones más sencillas hasta las complicadas.

En otro momento, Kliksberg, (2003) observa un vacío ético en la sociedad latinoamericana, especialmente de los líderes de los gobiernos a todo nivel, además hace cuenta de que se tiende a desvincular la economía de la ética y esta última se suele dejar o tratarse como un asunto de la religión. Por lo que hace un llamado a repensar el camino para orientar a la ética a los actos de los gobiernos.

La sociedad en Latinoamérica parece estar descompuesta parece que pone mucho más énfasis en las acciones moralmente reprobables que en ser virtuosos. Es necesario recordar que lo que la sociedad haga o deje de hacer en el terreno de la ética tiene una repercusión en la economía.

Observa sobre los países con buenos resultados económicos, porque se han enfocado en tener presente la ética en cada acción que realizan sin importar del tipo que sea, explica que los individuos se saben con la capacidad de repudiar a alguien corrupto porque entienden que eso es malo para todos, no solo socialmente sino porque repercute en la economía.

La educación es importante en el desarrollo de estos valores; pero no es un esfuerzo de un solo actor, ya que deben intervenir todos los actores que interactúan en el ambiente del país, todos deben convencerse del papel a desempeñar, pero específicamente de los objetivos que quieren alcanzar.

La ética se convierte en un obstáculo para la obtención de ganancias, quizá vista desde el sentido utilitarista la respuesta sería que sí; así que se justificaría sacrificar los intereses de una persona siempre que en el beneficio del bienestar general.

Y es que el utilitarismo parece permitir o incluso requerir acciones moralmente cuestionables si se producen suficiente felicidad o ganancias. En ese sentido, Nozick argumentó que esta consecuencia era inaceptable y que la ética utilitarista no proporcionaba una base adecuada para la protección de los derechos

individuales. El propio Adam Smith, alguna vez dijo que es necesario limitar la búsqueda egoísta de ganancias.

A juicio del que escribe este ensayo, Duska (2007) no aborda los enfoques modificados del utilitarismo, me parece que se queda solo con la crítica hacia el enfoque clásico de la obtención de ganancias o de la mayor felicidad. Una posible solución desde el enfoque del utilitarismo podría encontrarse en el utilitarismo negativo propuesta por Karl Popper y Henry Sidgwick, se enfoca no solo en maximizar la felicidad, sino también en minimizar el sufrimiento.

Sin embargo, en la crítica que presenta del enfoque de ver a la ética como parte de la estrategia de la organización, da cuenta de un problema que es poco visto y es que en la mayoría de los casos volvemos a caer en el problema original del utilitarismo y es la individualización, al final, alguien gana y pierde.

Otro inconveniente que enfrenta la ética es ser percibida como sinónimo de ser honesto y digno de confianza; aunque sin esta visión los negocios no serían posibles si la mayoría de la gente no practicara algunas restricciones éticas. Esta apreciación de la ética se vuelve necesaria para la disminución de costos y las condiciones de mercado se hacen mucho más fáciles y accesibles. Sin embargo, estos atributos que le da la ética a las empresas hacen que tengan una buena administración, pero no construye organizaciones éticas, para tener una ética adecuada los objetivos deben de ser apropiados. El dar la justificación de la injusticia de los negocios por el simple hecho de que son negocios nos conduce a un abismo del cual cada día nos encontramos más cerca.

La justa distribución bajo el esquema actual jamás se podrá dar de forma apropiada y equilibrada; sin embargo, las nuevas generaciones se encuentran más conscientes de la escasez de recursos, la mala distribución de la riqueza, especialmente porque se

ven afectados por el esquema rapaz construido a lo largo de los años y que hoy llega al límite.

Como ya se ha mencionado, en emprendimiento se habla de que existen dos tipos el primero por oportunidad (*pull*) en donde el emprendedor no necesita iniciar un negocio para satisfacer sus necesidades primarias, pero también se sabe capaz de colocar un nuevo producto o servicio en el mercado que le generara nuevas ganancias, a la par de crear un impacto positivo a la región en donde se esté llevando a cabo su emprendimiento. Del otro lado, tenemos al emprendedor por oportunidad (*push*) está clase de emprendimiento se caracteriza por llevar al emprendedor a un emprendimiento de bajo impacto para la región, normalmente son adheridos al área de los servicios, negocios pequeños que solo generan ingresos para la subsistencia del emprendedor y su familia.

Si bien, durante la etapa de creación pudiera existir una similitud entre ambos, llega un punto en donde el primero comienza a darse cuenta de la rentabilidad del negocio, los costos de estar en el mercado e inicia a controlar el flujo de efectivo, estas acciones hacen, aunque no por sí mismas, que las empresas comiencen a robustecer sus organigramas y a generar nuevas maneras para asegurar la existencia de las empresas. En este sentido, Drucker (1975) describe que cuando una empresa debe decidir entre iniciar con la aplicación de herramientas de dirección empresarial o continuar en un punto de corrección y desarrollo debería ser cuando la empresa empieza a tener empleados o compite con otras empresas por los mismos clientes y debe buscar un distintivo para desplazar su producto de una mejor manera y satisfacer las necesidades de su cliente.

A su vez, el emprendimiento por necesidad subsiste mucho tiempo en el mercado, no crece, no genera nuevos ingresos y especialmente no incorpora nuevas maneras de atraer

a nuevos clientes, da la impresión de llegar a un punto de estancamiento que es cómodo para el emprendedor, genera los ingresos necesarios para su supervivencia. Bajo la lógica que señala Duska, (2007) una de estas formas de iniciar un negocio no tiene alma, cabría preguntar ¿cuál es y cuál sería la mejor opción?

La ética empresarial debe ser ofrecer un modelo de lo más deseable posible, una aspiración de armonizar el sistema empresarial con las aspiraciones de justicia, una justicia definida en términos de calidad de vida.

En un espacio tan dinámico como las empresas en donde algunas decisiones deben ser tomadas en fracciones de tiempo, con información incompleta o con esa premura de saber si se puede cumplir la meta contar con un comité ético, tal como se le conoce en los espacios públicos, retrasaría las acciones empresariales y el costo sería mayor, quizá sea solamente sea la justificación de la depredación de los negocios.

Conclusiones

Construir una organización en términos puramente operativos sería demasiado simplista, ya que se enfocaría únicamente en las tareas, descuidando la eficiente ejecución de dichas tareas para aprovechar al máximo los recursos disponibles.

En suma, el emprendimiento está lejos de ser una actividad espontánea, pues es más un proceso social donde los emprendedores tejen redes y se vinculan con otros actores (Schmitt, 2009) para crear innovación que a su vez puede ser definida como el ejercicio de la creatividad necesaria en un proceso y su práctica aporta ideas originales con la capacidad de transformar (Cilleruelo et al., 2008) un producto o servicio y se ve al emprendimiento como la búsqueda de cambiar las vías establecidas para la creación económica y de control (Stewart y Carayannis, 2013) se puede incluir la idea de que la

innovación y el emprendimiento son dos conceptos que se encuentran relacionados entre sí (Rivera y Marín, 2012).

En cambio, para hacer eficiente al negocio, se necesita de un empresario porque estos son imprescindibles para hacerla crecer, cosa que para un emprendedor le resultaría más difícil, ya que normalmente un empresario maneja las ideas necesarias y otros recursos (tangibles o intangibles) para mantenerse dentro del mercado, no le basta solamente con conocer los activos y pasivos del negocio (Espinosa y Sánchez, 2016; Meza, 2006).

Como es evidente, ambos procesos tanto del ser empresario como el de ser emprendedor no pueden ser llevados a cabo adecuadamente por cualquier individuo dentro de la empresa. Para tal tarea se requiere de especialistas, es decir, de profesionales con capacidades y habilidades específicas. Así pues, Backes-Gellner y Werner (2007); Guevara y Gamboa (2009); Krauss (2011); Liñán et al., (2011) enfatizaron que la educación es un potente instrumento que permite a los empresarios y emprendedores crear y utilizar herramientas necesarias para desarrollar habilidades que ayuden a enfrentar problemas complejos que se suscitan en el manejo de proyectos y en el proceso de innovación, que es considerado fundamental en la sobrevivencia del negocio. Para Drucker (1975) la dirección empresarial llega tarde a las pequeñas empresas y cuando se dan cuenta los empresarios/emprendedores de que necesitan herramientas de esta disciplina en muchas ocasiones ya es tarde para aplicarlas o emplearlas resulta costoso para el emprendedor/empleado.

El papel de la dirección en la conducción de una empresa es vital, ya que debe ser capaz de distinguir los rasgos peculiares, las raíces o los principios que diferencian a las organizaciones entre sí. Todo agrupamiento formal tiene el carácter de empresa

y el peso de la racionalidad eficiencia y productividad es diferente en cada una de ellas. Debe entenderse que la visión más cercana a la problemática organizacional es considerar a una empresa como un sistema socio-técnico, complejo y adaptativo. Que tiene un comportamiento cambiante por efecto de la interacción de variables controlables y no controlables. Si bien, el enfoque de estudio debe ser basado en el paradigma de la complejidad, debemos contemplar herramientas que nos permitan visualizar diferentes escenarios y no solo la obtención de datos para el análisis de sistemas y quedarnos con la mera explicación de la visión que muestra la interacción del orden y el desorden.

La organización se convierte en un espacio donde operan las relaciones de poder, influencia y persuasión hacia objetivos múltiples. Para Etkin (2002) se debe considerar a las organizaciones reconocidas, las llama de esa manera porque los límites de operación son identificables y sus procesos también visibles y conocidos. Ya que los considera un conjunto social, con una estructura productiva, en donde los principios éticos deben y pueden ser aplicados a los actores, ya que están personalizados con sus compromisos, pero también con los fines grupales.

Así pues, en un sistema donde el objetivo de las empresas es el de conseguir más y mejores beneficios y no primordialmente la satisfacción de las necesidades básicas resulta con urgencia llamar a buscar emprendedores y empresarios con nuevas y transformadoras formas de producir e intercambiar productos con el fin de minimizar el impacto del consumismo desmedido del cual hoy somos víctimas. La cooperación parece ser la respuesta a esta individualización del mundo, pero socialmente seguimos las reglas de occidente, hay problemas para formar ese primer nivel de sociedad que enumeraba Aristóteles, hoy la confianza parece desintegrarse al más mínimo viento.

En otro orden de ideas, hablar de una transición crítica entre los emprendedores y empresarios quizá sea aventurado; es muy probable que se dé una transición de fase entre ambos agentes que sea más aproximado a la realidad, sin embargo, en ambos casos, es necesario desarrollar más investigación al respecto debido a que ambos roles son necesarios para mantener y desarrollar una idea de negocio en el mercado, pero también es cierto que, ambos papeles pueden llegar a contraponerse por la misma naturaleza de las características de ambos actores. En administración se habla del liderazgo situacional, consiste básicamente en que un líder debe de cambiar la forma en la que se comporta de acuerdo con la situación que se enfrenta. Se debe explorar la posible transición de fase entre estos dos personajes durante las diferentes situaciones que se presentan dentro de la organización o se manifiesten en el ecosistema empresarial o emprendedor.

Referencias

- Álvarez-Sousa, A. (2019). Emprendedores por necesidad. Factores determinantes. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 166, 3-24. <https://doi.org/10.2307/26633330>
- Argandoña, A. (2008, January). *La ética en los negocios*. Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.
- Astroulakis, N. (2013). Desafiando a la economía convencional: Un paradigma ético del desarrollo. *Problemas Del Desarrollo*, 44(175), 33-53. [https://doi.org/10.1016/S0301-7036\(13\)71901-1](https://doi.org/10.1016/S0301-7036(13)71901-1)
- Backes-Gellner, U., y Werner, A. (2007). Entrepreneurial signaling via education: A success factor in innovative start-ups. *Small Business Economics*, 29, 173-190. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-0016-9>
- Baran, B. E., y Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>

- Bartscht, J. (2015). Why systems must explore the unknown to survive in VUCA environments. *Kybernetes*, 44(2), 253-270. <https://doi.org/10.1108/K-09-2014-0189>
- Bennett, N., y Lemoine, G. J. (2014a). What a difference a word makes : Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bennett, N., y Lemoine, G. J. (2014b). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27. <http://ssrn.com/abstract=2389563>
- Bolman, L. G., y Deal, T. E. (2015). THINK-OR SINK. *Leader to Leader*, 2015(76), 35-40. <https://doi.org/10.1002/ltl.20176>
- Bucardo, C. A., Saavedra, G. M. L. y Camarena, A. M. E. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*, 6(13), 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.009>
- Busenitz, L. W., y Barney, J. B. (1997). Difference between Entrepreneurs and Managers in Large organizations Biases and Heuristics in Strategic Decision Making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1994.10341736>
- Campos, M., Greik Tacyanne y Do Vale, M. (2002). *Historia da Etica* (pp. 1-11).
- Casson, M. (2010). *Entrepreneurship and Public Policy*. 249--271. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9>
- Céspedes-Ramírez, W. (2013). De emprendedor a empresario. *Ciencia Empresarial*, [S.l.], 20(7), 60-62. <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/ciencia/article/view/364>
- Cilleruelo, E., Carrasco, F. y Etxebarria, B. (2008). Compendio de definiciones del concepto «innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, 34(36), 61-68. <http://revistadyo.es/index.php/dyo/article/viewArticle/20>
- Doheny, M., Nagali, V. y Weig, F. (2012). Agile operations for volatile times. *McKinsey Quarterly*, 3, 1-7.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. (Elsevier).
- Drucker, P. F. (Peter F. (1975). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. "El Ateneo" Editorial.
- Duska, R. (2007). Business ethics: oxymoron or good business? In *Contemporary Reflections on Business Ethics* (pp. 51-66). Springer.
- Dussel, E. D. (1973). *Para una de-structucción de la ética* (pp. 163-176). Universidad Nacional del Cuyo.
- Enriquez, E. (2002). Les enjeux éthiques dans les organisations modernes. *Sociologie et Sociétés*, 25(1), 25-38. <https://doi.org/10.7202/001232ar>
- Espinosa, M. D. E. y Sánchez, R. S. (2016). Los avatares del espíritu emprendedor. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 2(1), 15-28. <http://www.remai.ipn.mx/index.php/REMAI/article/view/9/PDF>
- Etkin, J. R. (2005). *Gestión de la Complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado* (Garnica, Ed.). Ediciones Garnica. www.granica.com
- Etkin J. (2002). El potencial ético en las organizaciones. *Seminario Internacional: Los Desafíos Éticos Para El Desarrollo*, 1-19. www.iadb.org/etica
- Fronzizi Risieri. (2021). ¿Qué son los valores? In *Introducción a la axiología* (pp. 11-23). Fondo de Cultura Económica.
- Galindo, M. M. A. y Méndez, P. M. T. (2011). La actividad emprendedora y competitividad: Factores que inciden sobre los emprendedores. *Papeles de Europa*, 22(1), 61-75. https://doi.org/10.5209/rev_PADE.2011.v22.3
- Galindo Martín, M. A. (2008). El papel del empresario en la obra de Keynes. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 845, 59-72. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2782649&orden=178511&info=link\nhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2782649>
- Guevara, A. M. Á. y Gamboa, C. (2009). Experiencias de incorporación de emprendedurismo en Instituciones de Educación Superior. *ICAP-Revista Centroamericana Pública*, 56(57), 171-182.
- Hernández Palomino, J. A. (2017). Cambio organizacional. In *Desarrollo Organizacional. Teoría, Prácticas y casos* (pp. 145-215). Pearson.

- Isenberg, D. J. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 2-11.
- Johansen, B., - Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 56(1), 10-15. <https://doi.org/10.5437/08956308X5601003>
- Ju, P., Chen, D., Yu, Y. y Wei, H. (2013). Relationships among Open Innovation Processes, Entrepreneurial Orientation, and Organizational Performance of SMEs : En A. Kobylinski y A. Sobczak (Eds.), *Perspectives in Business Informatics Research* (Springer-V, pp. 140-160). Springer-Verlag Berlín Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40823-6_12
- Keynes, J. M. (1936). The General Theory of Employment, Interest and Money. En *MacMillan, Londres*.
- Kliksberg, B. (2003). Ética y gerencia de organizaciones. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22, 39-42. www.iadb.org/etica
- Krauss, C. (2011). Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay*. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 28-40.
- Lahoud, D. (2013). Jean Baptiste Say, el empresario escondido. *LÓGOL. Revista de Filosofía*, 23, 56-78.
- Lepe Pineda, C. (2018). Relación entre ética y moral. En *Para entender la ética* (pp. 15-54). Nostra ediciones.
- Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C. y Rueda-Cantuche, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: A role for education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 195-218. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0154-z>
- Maldonado-Angeles, B. E. (2016). *La competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector artes gráficas*. Instituto Politécnico Nacional.
- Markus Gabriel. (2021). Qué son los valores y por qué son universales. En *Ética para tiempos oscuros. Valores universales para el siglo XXI* (pp. 10-32). Pasado & Presente.
- Meza, J. A. (2006). De Emprendedor a Empresario. *Sotavento MBA*, 7, 76-82. <file:///C:/Users/ssr11/Downloads/Dialnet-DeEmprendedorAEmpresario-5137542.pdf>
- Millar, C. C. J. M., Groth, O. y Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Mojab, F., Zaefarian, R. y Azizi, a. H. D. (2011). Applying competency based approach for entrepreneurship education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12, 436-447. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.02.054>
- Montenegro, A. (2012). Lauchlin currie: desarrollo y crecimiento económico. *Revista de Economía Institucional*, 14(27), 81-97. <http://www.economiainstitutional.com/pdf/No.27.pdf/amontenegro.pdf>
- Montuschi, L. (2002). Ética y razonamiento moral: Dilemas morales y comportamiento ético en las organizaciones. In *Serie Documentos de Trabajo* (219; Documentos de Trabajo, Vol. 219). <http://hdl.handle.net/10419/84263>
- Ogliastri, E. (2011). Empresa familiar emprendedora. *INCAE BUSINESS REVIEW*, 2(2), 4-12.
- OpenAI. (2024). *ChatGPT (Versión del 4 de febrero) [Modelo de lenguaje de gran tamaño]* (3.5; p. 1). ChatGPT. <https://chat.openai.com/c/b70bee51-f36e-4f80-9725-a69cf9d60177>
- Pereyra, O. (2011). Abriendo las cajas negras del análisis foucaultiano: una invitación a la Teoría del Actor-Red. *Debates en Sociología*, 36, 135-160. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201101.006>
- Pérez, J. J. (2006). *Evolución del emprendedor, al empresario, a la empresa*. LXI, 413-431.
- Petrella, C. (2007). *Análisis de la teoría burocrática. Aportes para comprensión del modelo burocrático*. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23849w/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>
- Qian, H., y Haynes, K. E. (2013). Beyond innovation: the Small Business Innovation Research program as entrepreneurship policy. *The Journal of Technology Transfer*, 39, 524-543. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9323-x>

- Quijano, G. (2014). *Diferencia entre Crecimiento y Desarrollo Económico*. Marketing y Finanzas. <http://www.marketingyfinanzas.net/2014/03/diferencia-entre-crecimiento-y-desarrollo-economico/>
- RAE. (2015). *Diccionario de la Real Academia Española*. Diccionario online. <http://www.rae.es/>
- Rivera, G. I. A., y Marín, P. J. A. (2012). Innovación Social y empresas comunitarias: La teoría del actor-red en el caso de "cosméticos naturales Mazunte". En A. L. Ramos Soto (Ed.), *Empresas comunitarias, pobreza y MIPyMES* (pp. 35-57). Red de investigación interdisciplinaria IPN-UABJO.
- Romero, J. L., Merchán, L. J., Garzón, C. C., Romero, J. C. G., y Gutiérrez, L. M. R. (2014). *Definición y etimología: qué es significado y concepto*. Definición. Diccionario Online. <http://definiciona.com/crecimiento/#etimologia>
- Romero-Martínez, A. M. y Milone, M. (2016). El emprendimiento en España: Intención emprendedora, motivaciones y obstáculos. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(1), 95-109. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.05>
- Santanatoglia, E. M. (2004). Evolucionismo, razón y modernidad: una lectura de la ética protestante y el espíritu del capitalismo. *Revista Libertas*, 1-18.
- Say, J.-B. (1803). *Traité d'économie politique* (textes Microsoft, Ed.; 2002 Electrónica). https://www.economics-reloaded.de/pdf-Dateien/say_1.pdf
- Schmitt, D. C. (2009). Regards sur l' évolution des pratiques entrepreneuriales Sous. In *Regards sur l' évolution des pratiques entrepreneuriales Sous* (Vol. 21, 418, pp. 194-197).
- Shumpeter, J. A. (1934). *Teoría del desenvolvimiento económico* (2.ª ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Stewart, M. R., y Carayannis, E. G. (2013). Dystech-nia: a model of technology deficiency and implications for entrepreneurial opportunity. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-1>
- Surdez-Pérez, G. E. (2009). El empresario de la pequeña empresa y su comportamiento emprendedor. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 15(43), 135-138.
- Van Auken, H., Stephens, P., Fry, F. L. y Silva, J. (2006). Role model influences on entrepreneurial intentions: A comparison between USA and Mexico. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2, 325-336. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0004-1>
- Villamizar-Cáceres, L. H. (2021). *Las competencias blandas para pasar de emprendedor a empresario* [Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/43452>
- Zaleznik, A., Katz, D. y Kahn, R. (1967). The Social Psychology of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 11(4), 682. <https://doi.org/10.2307/2391083>



Copyright © The Author(s) - 2024