



EL VALOR EN LA ORGANIZACIÓN

THE VALUE IN THE ORGANIZATION

Recibido: 19 de enero de 2011

Aprobado: 24 de marzo de 2011

Carlos Antonio Ortiz Moreno

Administrador de empresas, Universidad Nacional de Colombia, Especialista en finanzas, Universidad del Rosario, Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Dirección en la misma universidad. Docente de finanzas, Universidad del Rosario, Bogotá – Colombia.

Correo electrónico: ortizm.carlos@ur.edu.co

EL VALOR EN LA ORGANIZACIÓN

Resumen

Palabras clave

Valor
Estrategia
Aprendizaje
Dirección

El valor es esencial en toda organización pero ha sido matizado en términos de la rentabilidad para los accionistas y de los beneficios netos; este documento explora el valor desde una percepción subjetiva, objetiva, tangible e intangible, teniendo en cuenta pensadores clásicos de la Economía, para clarificar su concepto a partir de su evolución y llegar a profundizarlo a partir de la escuela del aprendizaje de la estrategia, para articular el valor de uso y el transaccional con el conocimiento producto del aprendizaje. Estas acciones canalizan el valor y la dirección, desplegados en los diferentes niveles de la organización, son las encargadas de dar orientación, integrar y dinamizar los conocimientos, las relaciones entre los diversos recursos y sus iteraciones, para transformar el valor existente en flujos de valor que permitan la generación de nuevo valor para la organización y sus partes interesadas.

Clasificación JEL: A29, I20, I21a

THE VALUE IN THE ORGANIZATION

Abstract

Key Words

Value
Strategy
Learning
Direction

Value is essential to every organization; however, it has been valued in terms of shareholder and net profitability. This document explores the concept of value from subjective, objective, tangible and intangible perspectives, taking into account economic classic authors to clarify its conception from its evolution and to study value in depth from the learning school of strategy in order to articulate the use and transactional value with knowledge as a learning product. These actions canalize value, and the direction, which is unfolded in different organizational levels, is in charge of guiding, integrating and dynamizing knowledge, relations between the resources and its iterations in order to transform the existing value in the flows, which, at the same time, allows the generation of new value for the organization and their stakeholders.

Introducción

Es frecuente asociar el valor como un concepto planteado por Michael Porter, razón por la cual se intenta acercar al lector a otras miradas objetivas y subjetivas como también cualitativas y cuantitativas del valor, para relacionarlo con escuelas de la estrategia, con el fin de sugerir que la estrategia en el fondo busca gestionar el valor. Es importante tener en cuenta que el escrito implícitamente parte de que todas las organizaciones tienen un elemento esencial que es el valor, es decir, vital, como la sangre en los mamíferos, que corre dentro de las organizaciones y que permite que se mueva toda una serie de órganos, tejidos y se den una serie de interacciones e iteraciones que generan nuevo valor a ser distribuido, y este nuevo valor es la fuente de un futuro valor a ser creado. Si bien no se afirma que el valor es un sistema de auto-alimentación, pues no se quiere llegar a tal grado de detalle respecto a cómo se genera, se considera que ya hay metodologías que explican su creación, como la presentada por Porter en sus libros *La ventaja competitiva* y la *Estrategia competitiva*. Pero se espera que lo planteado sirva de reflexión para incluir otras dimensiones y formas de medición del valor en las organizaciones.

El documento primero expondrá los desarrollos teóricos respecto al valor; se incluyen tablas que son de utilidad para el lector porque son resumen y ampliación de elementos de los autores para entender su pensamiento, pero que no se explican para no perder el hilo conductor. Se cierra con un abordaje de la organización a través de dos escuelas de la estrategia que fueron seleccionadas por criterio del autor para concebir otros valores subjetivos como fuente de valor y posibles herramientas para la dirección en la gestión del valor.

El valor y su distribución objetiva en la economía

Desde la estrategia, el valor por lo general es abordado en términos de Porter (1995)¹, este es el resultado de actividades primarias y de apoyo que añaden valor a los bienes procesados por la empresa, aunque este concepto es holístico, al incluir todos los elementos e individuos que participan, es objetivo y cuantificable, deja de lado su esencial, para ser algo implícito o por inferir en su creación.

Pero, para encontrar la esencia del valor, Fernández sugiere retornar a algunos clásicos de la Economía, como Adam Smith, David Ricardo y Karl Marx; para mirar la evolución del concepto pero sin hacer juicios acerca de su vigencia porque cada corresponde a un periodo de tiempo como también su desarrollo conceptual.

Adam Smith es uno primeros en escribir con tanta rigurosidad² acerca del valor, por su interés acerca de las economías del siglo XVIII. En el siglo XVIII había dos divisiones marcadas por corrientes de pensamiento respecto a la economía, los mercantilistas y fisiócratas, entre los representantes del mercantilismo que en el siglo XIV trascendieron hasta el siglo XVIII, están Thomas Mun, Jean Bodino y otros; en los fisiócratas del siglo XVIII están François Quesnay, Anne Robert Jacques Turgot y Pierre Samuel du Pont de Nemours.

Por un lado están los mercantilistas, que consideraban la riqueza como el resultado de la acumulación de metales y piedras preciosas, estos recursos tienen implícito el valor, por lo tanto los esfuerzos de la naciones deben enfocarse en su acumulación; y por el otro lado, la fisiocracia centraba su concepción en que la agricultura generaba

- 1 Referente en Administración de Empresas, específicamente en competitividad y estrategia, para empresas, sectores, organizaciones en asociatividad como clusters y naciones. Se basa en organizaciones lucrativas para la medición de valor en términos de la rentabilidad, costos, inversiones, posicionamiento en el mercado.
- 2 Adam Smith es riguroso por el método exhaustivo de observación que le da un carácter científico a su obra *La riqueza de las naciones*, en esta explica las relaciones económicas basado en las economías de Inglaterra y Escocia para llegar a los elementos constitutivos de las interacciones entre individuos.

valor y en consecuencia riqueza, de ahí que los fisiócratas consideraran el comercio y la producción artesanal como actividades estériles.

En su libro *La riqueza de las naciones*, Smith se aparta de los mercantilistas y los fisiócratas para tratar la noción del provecho individual como fuerza conductora de la economía, que emerge de la búsqueda del orden natural a través de las leyes naturales en la economía. Encontró una relación de causalidad entre el trabajo, el valor y la riqueza, afirmando que la riqueza es la producción en un territorio y no el capital existente. Por lo tanto la riqueza no proviene ni del comercio exterior o la agricultura, como lo aseguraban los mercantilistas y fisiócratas, sino del trabajo aplicado a la agricultura y a la producción artesanal.

Pero producto de la diferenciación de Smith con los mercantilistas y fisiócratas identifica que el valor viene de la utilidad, como lo menciona Dobb: "...el trabajo productivo incorporado a una mercancía vendible tiene valor..."; y el trabajo productivo para Smith es "...aquél que no solo reemplaza los gastos directos de producción, incluyendo sus propios salarios, sino que además rinde un beneficio y una renta...".

Entonces, el valor está en función de los salarios como una remuneración al trabajo; el beneficio al poseedor del capital³ y la renta a propietario de la tierra, para el caso de la agricultura.

Si bien se sabe qué compone el valor, estas dos corrientes de pensamiento hacen ver que el valor tiene dos connotaciones de acuerdo al contexto:

...la palabra valor tiene dos significados diferentes, pues a veces expresa la utilidad de un objeto en particular, y, otras, la

capacidad de comprar otros bienes, capacidad que deriva de la posesión del dinero. Al primero lo podemos llamar "valor en uso", y al segundo "valor en cambio" (Smith, 2007, pp. 30).

Un bien tiene un gran valor de uso pero usualmente tienen poco valor de cambio y si tiene un gran valor de cambio tiende a no tener un valor de uso. Por ejemplo, el agua y el aire, es por todos bien conocido, tienen un alto valor de uso para toda la vida sobre la faz de la tierra, pero tienen poco o ningún valor de cambio⁴ mientras que un diamante tiene un alto valor de cambio⁵ y sin valor de uso.

El valor de un bien no es invariable para Smith ya que las "Fuerzas del mercado establecían ciertos "valores naturales", debido al funcionamiento de la competencia sobre la oferta y la demanda". Por lo tanto el valor está sujeto al mercado y a la libre competencia, y sería referente para la definición del precio como su representación en moneda. Siendo Smith simpatizante de la libre competencia no concebía gravámenes al valor por ser distorsionadores:

Por lo tanto, dichos valores naturales se convirtieron en un término de comparación, o norma, con la cual todos los precios artificiales, establecidos por interferencias y obstáculos en forma de reglamentaciones legales, "privilegios exclusivos de las corporaciones, estatutos de aprendices" y monopolios, podían ser comparados y detectados. (Smith, 2007, pp. 222).

Para Smith a través de los elementos que definen el valor, se distribuye el mismo en la sociedad. Por lo que el salario, el beneficio y la renta sirven para distribuir el nuevo valor generado. Entonces para Smith el valor es medida y causa del valor, pero la distribución del valor se da por las retribuciones a los propietarios de los factores productivos.

3 Nótese la distinción que hace entre capital y tierra, el capital es el dinero empleado para la producción y la tierra es un recurso natural.

4 Es de recordar que el poco valor de cambio se debe a que en esta época, aun no existían procesos productivos con estos bienes.

5 No habían usos científicos de los diamantes, como hoy en día en la minería y metalúrgica, únicamente eran utilizados como unidad de cambio. Otros minerales como el oro y la plata tenían el mismo uso.

Otro pensador clásico de la Economía es David Ricardo, que parte de la crítica a Smith para su construcción teórica. Como se expondrá, si bien divergen en algunos elementos, su base teórica es Smith. Dentro de las críticas de Ricardo a Smith está la distinción entre trabajo implicado y el trabajo que puede disponer o que puede pagar, dicha distinción no fue realizada por Smith y solo se limitó a hablar de trabajo productivo (Ricardo, 1994). Además amplía que la creación de valor depende del uso del trabajo en combinación de capital y Ricardo añade al valor que "Por poseer utilidad, los bienes obtienen su valor en cambio de dos fuentes: de su escasez y la cantidad de trabajo requeridos para obtenerlos". En este sentido Dobb reafirma a Ricardo al establecer que "El valor de cambio de todas las mercancías se eleva a medida que se incrementa la dificultad de su producción". Respecto a los determinantes del valor como el salario, Ricardo disienta de Smith al pensar que los salarios afectan el valor de uso y de cambio:

El valor de una mercancía, o la cantidad de cualquier otra mercancía por la cual se intercambia, depende de la cantidad relativa de trabajo que sea necesaria para su producción y no de la mayor o menor compensación que se pague por ese trabajo. Dobb (1981, pp. 90).

La diferencia radica, en que como se había mencionado, para Smith el valor se debía a la compensación del trabajo mientras que para Ricardo estaba en la cantidad relativa de trabajo incorporado. Además Dobb aclara que los incrementos de capital y salario no disminuyen el valor, ya que todas las actividades económicas serían afectadas de igual forma en toda la economía. En cuanto a la distribución del

valor comparte lo establecido por Smith, al mencionar que se distribuye el valor por medio de los salarios, el beneficio del capital y la renta de la tierra.

Otro autor clásico de la Economía es Karl Marx que parte de la *ley del valor* promulgada por Ricardo para realizar sus apreciaciones acerca del trabajo. Marx estableció una diferencia entre el trabajo y la fuerza de trabajo al definir este último como la:

...energía transferida a un organismo humano por medio de materia nutriente" y como "la suma de aquellas capacidades mentales y físicas que existen en un ser humano, y que este pone en ejercicio, cuando produce un valor de uso de cualquier de cualquier clase... (Dobb, 1981, pp. 168)

Resaltó la labor del trabajador y su clase que es el proletariado, a diferencia de Smith y Ricardo.

En *El capital*, Marx (1959) no define el valor sino su semejante, el plusvalor, como el trabajo no pagado del obrero asalariado que crea por encima del valor de su fuerza de trabajo y del que se apropia gratuitamente el capitalista. Así, Marx define la plusvalía como el diferencial de valor. Dobb (1981, pp. 169) establece que "...la plusvalía dependían de que el valor de la primera fuera menor que el valor "creado" como producto por el trabajo al que sostenía...". De igual forma que Smith y Ricardo, el proceso de creación y distribución del plusvalor, es el mismo, para Marx depende de la ganancia obtenida por los empresarios industriales y comerciales; interés, que perciben los banqueros, y renta, que se embolsan los terratenientes.

Tabla 1
Cuadro comparativo de autores en relación al valor de forma objetiva

	Smith	Ricardo	Marx	Porter
¿A través de qué elementos se genera valor?	<p>El trabajo productivo crea valor, es remunerado por el comendador.</p> <p>El precio es la expresión del valor en términos monetarios y es ajustado por la oferta y demanda de bienes.</p> <p>El comendador dispone de capital para realización de trabajo, a cambio de ello recibe un beneficio.</p> <p>El propietario de la tierra donde se realiza el trabajo recibe una renta por el uso.</p>	<p>El trabajo necesario junto a la disponibilidad de capital crea valor. El trabajador es remunerado por el comendador.</p> <p>El precio es susceptible de perder valor.</p> <p>El comendador dispone del dinero, la técnica y la tierra, es retribuido con el beneficio y la renta.</p>	<p>El trabajo necesario junto a la disponibilidad de capital crea valor. El trabajador no es remunerado por todo el valor creado para el capitalista.</p> <p>La tasa de plusvalía relativa determina el precio.</p> <p>El capitalista dispone del dinero, la tecnología y la tierra, es retribuido con el beneficio y la renta.</p>	<p>La empresa u organización establece un espacio en el mercado y productos que competir.</p> <p>Se mide el valor por el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad neta.</p> <p>Diseña una cadena de valor junto con otras organizaciones para provisión e intermediación que permite la generación de valor al usuario final.</p>

Fuente: Elaboración propia

Para cerrar esta sección, podemos ver las similitudes en la generación del valor en la tabla 1, todos los autores anteriores coinciden al tomar el valor como el diferencial producto de la aplicación de trabajo a un bien, como de forma semejante lo plantea Porter, pero Smith hace una aclaración interesante al definir el valor de uso y de cambio. Porter no hace una inclusión explícita de estos conceptos, no porque no sean vigentes, sino porque seguramente los maneja como uno solo en su concepto de valor agregado.

El valor de uso y de cambio son esenciales para ser identificados en las organizaciones a fin de encaminar adecuadamente la estrategia, en cuanto a sus alcances.

Dentro de las diferencias, podemos apreciar que si bien todos los autores hacen una aproximación al valor de forma objetiva, tan solo Porter (1995) cuantifica su valor de forma absoluta respecto al capital invertido en indicadores como rentabilidad sobre los activos. Además su distribución del

valor incluye a más partes interesadas, siempre y cuando participen de la generación de valor⁶ (Ver tabla 2).

La escuela del posicionamiento y la escuela del aprendizaje en relación con el valor

A pesar del sesgo atribuido inicialmente a Porter del análisis respecto al concepto de valor, de una forma objetiva salió victorioso, lo que no es de extrañar porque se fundamenta en la Economía.

Así, es pertinente preguntarnos si la escuela del posicionamiento que tiene todos los elementos objetivos del valor, ¿es adecuada a un entorno cambiante como el que sortean las organizaciones en la realidad?

6 Este mayor número de partes es debido al mayor desarrollo teórico de la microeconomía y la macroeconomía desde el siglo XVIII.

Tabla 2
Cuadro comparativo de autores en relación al valor de forma objetiva

	Smith	Ricardo	Marx	Porter
¿Cómo se distribuye el valor?	A través de: Los salarios La renta de la tierra. Los beneficios del capital.	A través de: Los salarios La renta de la tierra. Los beneficios del capital.	A través de: Los salarios La renta y los beneficios al capitalista poseedor de los mecanismos y bienes para producción y la tierra.	A través de: <i>Stakeholders</i> o grupos de interés y de acuerdo a su participación en generación del valor y a la retribución determinada por el mercado, divididos así: <ul style="list-style-type: none"> • Internos <ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Gerentes • Propietarios o accionistas • Externos <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Acreedores • Clientes • Gobierno • Sociedad

Fuente: Elaboración propia

Antes de responder debo aclarar que entre la escuela del posicionamiento y la escuela del aprendizaje, esta última propone la capacidad de adaptarse al entorno e incluso hacer evolucionar la estrategia.

La escuela del posicionamiento para Mitzberg surge del énfasis en las estrategias en sí mismas, al elevar estrategias claves que prometen a quien las aplica defenderse y superar a sus competidores. Como escuela ha tenido un desarrollo particular, desde la definición de mecanismos para conocer el entorno y alcanzar objetivos, pasando por los paradigmas que son vendidos como recetas e instrumentalizados a través de las consultorías y hasta llegar a encontrar relaciones de las condiciones internas y externas a la organización. Entre sus representantes está Porter (2001) en su libro *La estrategia competitiva*, en donde define un número limitado de estrategias genéricas para las distintas industrias, para establecer que las empresas deben buscar su posición estratégica entre el liderazgo de costos, la diferenciación o el enfoque; también se reconocen sus aportes a la comprensión de las cinco fuerzas competitivas, como el poder de negociación de los compradores, las barreras de entrada, la rivalidad competitiva, la sustitución y el poder

de negociación de los compradores; y la cadena de valor (Grundy, 2003).

La escuela del posicionamiento ha sido criticada por su concepción absolutista y rígida, de igual forma Porter asume una posición radical en sus supuestos y que se pueden generalizar, sin preguntarse si las condiciones de cada organización y cada nación son iguales, negando la posibilidad de organizaciones con diversas posiciones y estrategias tener excelentes resultados (Bos, 2000).

Para Mitzberg esta escuela es demasiado centrada en lo económico y cuantificable, deja de lado lo social y lo político, y restringe el contexto a la industria y la competencia, sacrificando, a su vez, las capacidades internas, por lo tanto no se incluyen otro tipo de valores como el social, en la generación de valor.

Por otro lado, esta la escuela del aprendizaje Mitzberg (1999) la define con una alta capacidad de adaptación al entorno producto del aprendizaje, por lo que la estrategia se construye en un constante prueba y error colectivo.

La definición de la organización del aprendizaje en esta escuela, ha tenido una evolución en las últimas dos décadas (Brad, 2004), desde los trabajos de Senge (1990, pp. 3) acerca de la organización del aprendizaje donde la gente amplía de forma continua su capacidad para obtener los resultados que realmente desea (Kermally, 2005), al introducir pautas nuevas y expandir el pensamiento y liberando la aspiración colectiva (Jackson, 2001); luego Pedler, Burgoyne & Boydell (1991, pp. 3) proponen la compañía del conocimiento como una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y conscientemente se transforma y transforma su contexto.

Nonaka (1991, pp. 96) por su parte, manifiesta la existencia de compañías creadoras de conocimiento cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se quedan desfasados de la noche a la mañana, las compañías que triunfan son aquellas que crean continuamente nuevos conocimientos, los difunden ampliamente por toda la organización y rápidamente los transforman en nuevas tecnologías y productos.

Garvin (1993, pp. 80) en un sentido similar a Senge, concibe una organización del aprendizaje como capacitada para crear, adquirir y transferir conocimiento, y para modificar su comportamiento de acuerdo con el nuevo conocimiento y las nuevas ideas; al igual que lo hace Watkins & Marsick (1994, pp. 8) al plantear que la organización del aprendizaje es la que aprende continuamente y se transforma, y también lo hace Kilmann (1996, pp. 208) al abordar estas organizaciones como las que controlan y mejoran los procesos por los cuales se crea, adquiere, distribuye, interpreta, almacena, recupera y usa el conocimiento para conseguir el éxito a largo plazo de la organización; mostrando la relevancia del aporte de Senge al interior de esta escuela de pensamiento en la estrategia.

Por último, profundizando en una visión más dinámica y amplia de la realidad, De Geus (1997, pp. 52) sugiere que las compañías están vivas al tener una personalidad que

les permite evolucionar armónicamente con su entorno, entienden cómo encajan en el mundo, valoran las nuevas ideas y a la gente nueva, y administran su dinero de modo que les permita gobernar su futuro; posterior a estos desarrollos, los aportes han estado orientados hacia la gestión del conocimiento y a las sociedades del conocimiento, que es otra corriente de pensamiento.

Así, el aprendizaje adicionalmente es emergente, como resultado del análisis de la memoria colectiva y la construcción o asignación de sentido a la acción (Weick, 1995), en este aprendizaje el líder orienta el proceso para que la colectividad defina nuevas estrategias.

Al comparar las escuelas, es notable que si bien la escuela del aprendizaje tiene una muy buena capacidad de adaptación, puede llegar a ser muy costoso para una organización no tener un guión a seguir, para dejar todo a la construcción de sentido en relación a experiencias pasadas, ya que si todas las experiencias han sido exitosas, puede que nunca se estará en capacidad de identificar un posible fracaso.

Ante esto las organizaciones no deben esperar una receta única o situacional sino una estrategia genérica, como la planteada por la escuela del posicionamiento, pero con la capacidad de aprender de su experiencia como lo propone la escuela del aprendizaje, y que también pueda aprender de las organizaciones semejantes para no solamente ser perdurable sino gestionar los valores que genera y que no son percibidos por no ser susceptibles de ser expresados en dinero.

Los valores en la organización

Hasta el momento el valor ha sido definido en términos monetarios, como lo hace el Banco Interamericano de Desarrollo: "...consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a pagar un precio por el que es superior al costo de producirlo, por lo que se genera riqueza material..." y sumado

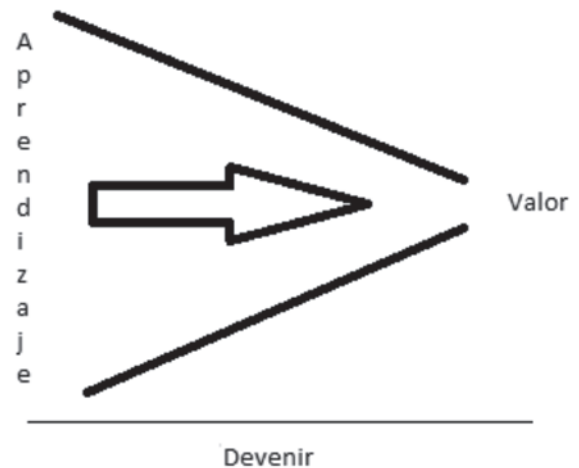
a los aportes de los pensadores clásicos de la economía, en términos de valor de uso y cambio, ¿qué pasa con aquellos valores que aún no ha sido medibles en términos del dinero? ¿Es porque son demasiado abstractos? ¿O demasiado complejos medirlos o estimarlos? ¿O no han sido considerados estratégicos?

En el afán de medir todo lo visible que ocurre de interés en las organizaciones hemos medido una gran variedad de circunstancias o escenarios y riesgos como costos, dándole un sentido negativo, tal vez debido a la aversión de incurrir en costos que son prevenibles.

Es aquí donde no se puede desconocer otro tipo de valor en la organización, el valor social para el Banco Interamericano de Desarrollo "...consiste esencialmente en cambiar para el bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables...", por lo tanto la invitación es a reflexionar si podemos canalizar la estrategia mixta sugerida en la sección anterior para articular la construcción de sentido con los individuos y la estructura de la organización para aprovechar el aprendizaje colectivo y que terminara en valor, ya sea subjetivo u objetivo y cuantificable o cualitativo (Ver gráfico 1).

Como lo vemos en el gráfico, en términos monetarios, si bien en toda organización hay un acervo de conocimientos producto del aprendizaje organizacional, si no son orientados y canalizados para generar valor, estos conocimientos solo tendrán valor de uso para ciertas tareas y no alcanzan a tener un valor transaccional. Es función de la dirección, desplegada a lo largo de la organización, crear los mecanismos, las relaciones e iteraciones necesarias para dar estos dos aspectos (valor de uso y transaccional) para la generación de valor.

Gráfico 1

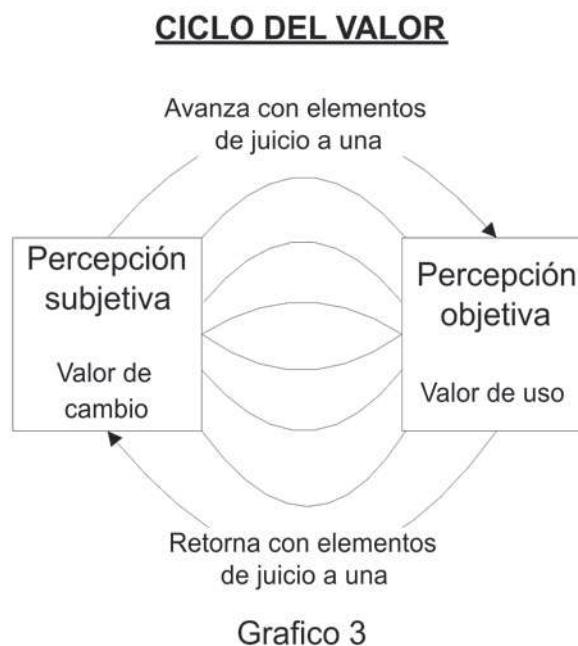


Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, de una forma en términos no monetarios, del aprendizaje de una organización se crea un tejido social lleno de valores como el trabajo en equipo, la colaboración, la cordialidad y el respeto al trabajo de los demás; al ser canalizado en la estrategia mixta se genera un valor: la identidad. Esta cohesión social es insumo de la gerencia estratégica del talento humano para formar bucles de aprendizaje colectivo (Gráfico 2) que robustecen el tejido social dentro de la organización conforme el proceso sea incremental. Dentro del bucle se da un ciclo del valor (Gráfico 3) al pasar de las percepciones subjetivas que alimentan el valor de cambio y los constituyentes del valor social que los elementos de juicio de la dirección y de las demás partes interesadas avanza hacia un estado de percepción objetiva que enriquece principalmente el valor de uso de los bienes y una menor forma a los valores sociales ¿Cuántos riesgos se pueden gestionar en la relación entre los grupos de interés existentes dentro de la empresa?



Grafico 2



Fuente: Elaboración propia.

Otras formas de la dirección para orientar el valor

Los valores en términos monetarios o no monetarios, en agregación junto con los miembros de una organización, permiten que emerjan una variedad de interacciones e iteraciones que son de interés para la dirección.

Dentro de las herramientas para la dirección en generación del valor, encontramos algunas con una orientación hacia el control, como el Balance Scorecard, otras orientadas al logro de rentabilidades que en fondo son adaptaciones a lo propuesto por Porter en su cadena de valor, como lo planteado por Frigo, M. (2004, pp. 49) al basarse en tres categorías: los objetivos que son todas las metas definidas para la maximización de la creación de valor financiero (valor en términos monetarios), luego los relacionados con el posicionamiento en el mercado llamados de competencia y por

último, los de apoyo que son los esenciales para el logro del objeto social y de las necesidades de financiamiento; como también los fundamentos de la organización tales como los activos diferenciadores.

Otra herramienta, mas de corte normativo, es el gobierno corporativo; para Georgina (2009) es un sistema de principios e incentivos corporativos y normativos que están relacionados con la garantía de derechos de los inversionistas que buscan coordinar la conducta del principal con la conducta del agente, para mitigar la posibilidad de una conducta oportunista. Del problema del principal y el agente, Williamson aporta que la delegación de funciones del principal al agente siempre tendrá que incurrir en costos de transacción por el monitoreo por parte del principal, la selección adversa y el riesgo moral. El gobierno corporativo es un intento por minimizar los costos de transacción al buscar coordinar al principal con el agente. Además, el gobierno corporativo incluye la convergencia legal de las costumbres y funciones para hacer transparente del merca-

do ante los inversionistas. Entonces, el gobierno corporativo intermedia entre la construcción de valor de inversionistas y demás miembros de la organización a fin de posibilitar la generación de valor. Entre más adecuado sea el gobierno corporativo como construcción social y legal para mitigar los problemas entre los grupos de interés más será el incentivo a generar valor.

Para cerrar, el valor es una percepción subjetiva y objetiva de un bien tangible e intangible que en la organización tiene dos dimensiones, el valor monetario y no monetario, en el monetario tiene dos divisiones: el valor de uso y el transaccional (o de cambio), mientras que en los no monetarios se encuentran todos los valores sociales y propios de la cultural organizacional.

La estrategia es el mecanismo de canalización del valor y la dirección es el encargado de dar orientación al cúmulo de conocimientos que se transforman en valor, por lo tanto, la dirección puede proveer herramientas para el aprendizaje y el gobierno corporativo, para definir la responsabilidad entre el principal y los agentes pero no será suficiente sin concientización del valor de forma holística y una adecuada disposición de las relaciones entre los grupos de interés, demás recursos y una adecuada iteraciones entre ellos, para un constante flujo de valor que permita la generación de nuevo valor para la organización y sus partes interesadas.

El reto de la estrategia como campo de la dirección es superar las áreas funcionales y propiciar el cambio necesario para la generación del valor, expresado en términos monetarios y sociales, en un entorno dinámico y de incertidumbre, como la única forma de generar riqueza sostenible en una sociedad que tiende a apreciar el conocimiento por encima de las estructuras de producción.

Referencias

- Bos, R. (2000). *Fashion and utopia in management thinking*. Filadelfia: Jhon Benjamins Publishing Company.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamerica*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Brad, J. (2004). *Gurus anglosajones: verdades y mentiras*. Madrid: Editorial Ariel.
- De Geus, A. (1997). The living company. *Harvard Business Review*.
- Dobb, M. (1981). *Teorías del valor y de la distribución desde Adam Smith*. Bogota: Siglo veintiuno editores.
- Fernandez, A. (2003). Algunas nociones sobre valor económico y naturaleza. *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*, Santa Catarina.
- Frigo, M. (2004). *¿Qué es la estrategia impulsada por los rendimientos?* Ediciones Deusto.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard business review*, 78 - 91.
- Georgina, A. (2009). *Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en America Latina*. Bogota: CEPAL; CAF; Mayol Ediciones.
- Grundy, T. (2003). *Gurus on business strategy*. Londres: Thorogood Publishing.
- Jackson, B. (2001). *Management gurus and management fashions*. Londres: Routledge.
- Kermally, S. (2005). *Gurus on people management*. Londres: Thorogood publishing.
- Kilmann, R. (1996). Management learning organizations: Enhancing business education for 21st century. *Management learning*, 2 (27), 203 - 237.
- Marx, K. (1959). *El capital Tomo I*. Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Mitzberg, H. (1999). Strategy safari. *New York Free Press*, 29 - 56.
- Murray, A. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". *The Academy of Management Review*, 13 (3), 390-400.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 96 - 104.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The learning company*. Londres: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.

- Porter, M. (2009). *Ser competitivo nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Rei.
- Ricardo, D. (1994). *Principios de economía política y tributación*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Nueva York: Doubleday currency.
- Smith, A. (2007). *La riqueza de las naciones*. Buenos Aires: Longseller.
- Watkins, K. &. (1994). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publications.
- Williamson, O. &. (1996). *La naturaleza de la empresa: Orígenes, evolución y desarrollo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.