



## Estoicismo en el Management

**E**l estoicismo es una filosofía práctica y profunda que se originó en la antigüedad grecorromana, fundada por Zenón de Citio alrededor del año 300 a.C. en Atenas. Con el tiempo, el estoicismo fue adoptado y desarrollado por importantes pensadores romanos como Séneca, Epicteto y el emperador Marco Aurelio. Muy recientemente el estoicismo ha cobrado nuevos bríos y sus ideas han ingresado al management.

Uno de los principios más importantes del Estoicismo es diferenciar las cosas que dependen de nosotros y aquellas que no dependen de nosotros. Al lograr diferenciar estos dos campos, uno no solo logra serenidad, sino que también foco para incidir en aquellas cosas relevantes que si están bajo nuestro control.

Según este principio no dependen de nosotros todo lo externo: el clima; la opinión de otros; los sucesos que impactan; e incluso la reputación de uno, ya que esta depende de cómo los demás nos perciben.

***Uno de los principios más importantes del Estoicismo es diferenciar las cosas que dependen de nosotros y aquellas que no dependen de nosotros.***

En el campo de lo que dependen de nosotros están: nuestra integridad; nuestros pensamientos, creencias y valores; nuestra resiliencia para enfrentar la adversidad; la gestión de nuestras emociones eligiendo como responder ante los eventos; nuestra determinación para seguir adelante, superar obstáculos y construir un mejor futuro.

---

## FRAMEWORK DEL ESTOICISMO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

Para llevar la metodología del estoicismo al plano del management se incorpora un tercer campo: aquello que no controlamos enteramente, pero que sí podemos influenciar. En el siguiente cuadro se exponen las tres esferas de control.

1er Campo	2do Campo	3er Campo
Lo que no podemos controlar.	Lo que podemos controlar.	Lo que podemos influenciar.

### 1ER CAMPO: LO QUE NO PODEMOS CONTROLAR.

En el plano del management, las cosas que no podemos controlar podrían estar conformadas por: i) La variación del precio de los commodities, ii) la sequía y los choques climáticos; iii) los movimientos de la tasa de interés o del tipo de cambio; iv) las disrupciones tecnológicas, v) la intensidad de la competencia.

En este campo, lo único que está bajo nuestro dominio es anticipar estos sucesos y orientar para que la empresa pueda resistir los impactos externos, o bien capitalizarlos.

### 2DO CAMPO: LO QUE PODEMOS CONTROLAR.

Ahora pasemos revista al 2do Campo, aquellas cosas en las que un CEO puede controlar enteramente. Cuando la empresa cuenta con suficiente caja o capacidad de financiación, puede controlar: i) la gestión del presupuesto, ii) la compra de insumos; iii) la inversión en una maquinaria; iv) la implementación de un sistema de gestión; v) el despido o contratación del personal; vi) la adquisición de un software; vii) la modificación de la estructura organizacional. En resumen, aquí están agrupadas todas aquellas actividades rutinarias de la planificación, que conforman el "to do list".

La gestión a emprender en este campo es no dejarse absorber por la dinámica de los temas de la planificación, sino en los temas estratégicos, en aquellas cosas que apenas podemos incidir.

### 3ER CAMPO: LO QUE PODEMOS INFLUENCIAR.

Es en el 3er Campo donde el tema se vuelve desafiante. Existen cosas que no podemos controlar enteramente, pero al menos podemos incidir. Aquí nos limitaremos a listar única y exclusivamente lo más importante que podemos influenciar, que es la razón de existir de toda empresa y en donde la estrategia encuentra su sentido de ser: las decisiones de los consumidores.

Una empresa no puede imponer su voluntad a los consumidores ni obligarlos a comprar sus productos. Un gerente no tiene la capacidad de controlar directamente la decisión de compra, solo puede incidir en ella mediante estrategias que

captan el interés y la preferencia del cliente. Aquí radica la gran diferencia entre la planificación y la estrategia. Es en este punto donde se diferencia una decisión completamente controlable, como la compra de una maquinaria, y una estrategia orientada a lograr que un cliente elija nuestro producto o servicio. Comprar un insumo es una acción directa y sencilla; influir en las percepciones y deseos del cliente requiere un enfoque más sofisticado, con estrategias diseñadas para deleitar, ofrecer un valor único y diferenciado y, sobre todo, para construir una conexión genuina con el mercado.

El verdadero reto y la mayor oportunidad para un líder empresarial se encuentran precisamente en este campo de la influencia. Es aquí donde la estrategia, la creatividad y la propuesta de valor juegan un papel fundamental.

Al hacer evidente esta tercera esfera de influencia, los directivos pueden enfocar sus esfuerzos en crear condiciones favorables para que el cliente elija la empresa de manera natural y voluntaria. En última instancia, la capacidad de influir positivamente en las decisiones del cliente es lo que determina el éxito sostenible de cualquier organización.

### CINCO PREGUNTAS REFLEXIVAS

- 1** ¿Podríamos estar dedicando un esfuerzo excesivo en optimizar procesos internos (Campo 2), mientras descuidamos la influencia en las decisiones del cliente (Campo 3)?
- 2** ¿Qué riesgos enfrentamos si seguimos dedicando la mayor parte de nuestra energía a decisiones de control directo y relegamos las decisiones de influencia al segundo plano?
- 3** ¿Estamos dedicando suficiente tiempo y recursos a comprender las necesidades, deseos y comportamientos de nuestros consumidores?
- 4** ¿De qué manera mi empresa está influenciando actualmente las decisiones de compra de nuestros clientes, y qué tan efectiva es esa influencia?
- 5** ¿Cómo podemos reorientar nuestros esfuerzos desde la eficiencia operativa hacia la creación de una conexión genuina y duradera con nuestros clientes?



**JOSÉ CANTERO** Es director de UPA Business School. Director de Strategy & Intelligence. Chair en Vistage. Master en Finanzas y en Economía por la University of Illinois. Especialista en Estrategia de Negocios. Autor de varios libros.