

# BOOK REVIEW

Comenta Álvaro Sorondo  
Universidad Católica del Uruguay

## Capitalismo Consciente Libera el espíritu heroico de los negocios

John McKey y Raj Sisodia

Editorial: Empresa Activa, 2016

País: España

416 páginas

ISBN: 978-84-92921-55-3



En momentos en que esta reseña es publicada, está teniendo lugar una sacudida en el mundo del *retail*, en especial en los Estados Unidos, desde que, en junio de 2017, Amazon anunció la compra, por la suma de 13.700 millones de dólares, de la cadena Whole Foods Market, enfocada particularmente en alimentos sanos y productos amigables con el medioambiente.<sup>1</sup>

Como parte de esa movida, desde fines de setiembre de 2017 (una vez concretada la compra de Whole Foods Market), Amazon permite que sus clientes accedan a un conjunto de alimentos “sanos y orgánicos” a precios muy bajos<sup>2</sup> y eso ha traído nerviosismo e incertidumbre en el sector, en especial en los actores que más posiblemente se vean afectados, como las poderosas cadenas Kroger, Target y Walmart. El punto de contacto entre ese hecho y el libro aquí reseñado, es la persona de John Mackey, coautor del libro, quien además es el fundador y coCEO de Whole Foods Market. Esta empresa, al igual que Amazon, son ejemplos de compañías que, según los autores del libro, aplican los principios del capitalismo consciente.

1 [www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?mcubz=0](http://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?mcubz=0)

2 <http://media.wholefoodsmarket.com/news/amazon-and-whole-foods-market-announce-acquisition-to-close-this-monday-wil>

Para adentrarnos en el libro, debemos comenzar advirtiendo que el capitalismo consciente no es una propuesta alternativa al capitalismo. De hecho, el propio John Mackey, uno de sus impulsores, como vemos, juega y muy bien, el juego del capitalismo. La particularidad, es que lo hace aplicando lo que él y Raj Sisodia proponen como los *cuatro principios del capitalismo consciente*: propósito superior, orientación a todos los grupos de interés, liderazgo consciente y cultura consciente. Según nos muestran, Amazon y Whole Foods Market no son una rara excepción: las empresas que se rigen por estos principios, logran alcanzar excelentes resultados y en forma sostenible.<sup>3</sup> ¿En qué consiste cada uno de los cuatro principios del capitalismo consciente? Veámoslo a continuación.

## EL PROPÓSITO SUPERIOR

Este principio refiere a que, como hace décadas afirmó Peter Drucker, el propósito de una empresa no debe ser ganar dinero ni la “maximización de las utilidades” –como todavía se enseña, erróneamente, en universidades y escuelas de negocios. La razón por la que una compañía existe debe ir más lejos, debe ser algo que logre inspirar, involucrar y energizar a sus grupos de interés. Difícilmente a los empleados les inspire trabajar para una empresa con el fin de hacer más ricos a sus propietarios. Y algo similar podemos decir sobre los clientes.

Si bien el propósito es algo particular y único de cada empresa, los autores nos sugieren que, a la hora de explicitarlo, existe una fuente en la que inspirarnos, para lo que nos remontan a los ideales trascendentales formulados por Platón: el Bien, la Verdad y la Belleza, a los que ellos agregan lo Heroico. Por ejemplo:

- a. El *Bien* puede traducirse en servicio a los demás –mejorar la educación, la salud, la calidad de vida.
- b. La *Verdad* puede relacionarse con descubrir y expandir el conocimiento humano.
- c. La *Belleza* se vincula con la excelencia y también con la creación de belleza en sí misma.
- d. Y lo *Heroico*, con el valor para mejorar y cambiar el mundo.

Una empresa que quiera explicitar su propósito (que con frecuencia es, en definitiva, aquello que inspiró a sus fundadores), puede recurrir a una de estas cuatro categorías para formularlo.

## LA ORIENTACIÓN HACIA TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS

El segundo principio tiene que ver con cuidar a todos los agentes involucrados en la actividad de la empresa y tratarlos de una manera integrada, sin privilegiar a uno (por ejemplo, a los accionistas) en detrimento de los demás. Reconocen que esta idea no es nueva –de hecho, citan a Edward Freeman y su teoría de los *Stakeholders*<sup>4</sup>– y sugieren que, en definitiva, los *stakeholders* “conforman” la empresa.

3 En un análisis comparativo, muestran que empresas como estas, en un período de 15 años, llegan a obtener resultados financieros acumulados que superan en más de 10 veces los de las empresas S&P 500 pero, como se verá a continuación, un aspecto clave del capitalismo consciente es que, cuando habla de resultados, se trata de mucho más que “meros” resultados financieros.

4 R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, and Andrew C. Wicks, *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success* (New Haven: Yale University Press, 2007).

Agregan un punto importante: la empresa debe considerar que esos grupos están integrados por personas y que como tales deben ser tratadas, y no como individuos que cumplen una función o que desempeñan un papel determinado. Mediante la aplicación de este principio, la empresa logrará:

- a. Clientes fieles que confían en la empresa
- b. Trabajadores apasionados e inspirados
- c. Inversores pacientes y con propósito
- d. Proveedores colaboradores e innovadores
- e. Comunidades que prosperan
- f. Un medio ambiente próspero y dinámico

Pero van más allá, pues incluyen a los competidores, a quien proponen verlos no con la típica (y bélica) etiqueta de enemigos a vencer, sino como aliados que se esfuerzan por lograr la excelencia mutua: “una mejora introducida por un competidor puede ser visto como una oportunidad que tiene nuestra empresa de mejorar”. Y lo mismo con otros grupos de interés que habitualmente son vistos como problemáticos (sindicatos, medios de comunicación, gobierno). Con todos ellos pueden desarrollarse relaciones conflictivas, a menos que la empresa –como sugiere el capitalismo consciente– reaccione en forma constructiva y creativa, desencadenando cambios positivos. Recurriendo una vez más a Freeman, nos hacen ver que, cuando hay un conflicto entre los agentes, se trata de una oportunidad empresarial.

Citando a Bill George, exCEO de Medtronic (otra empresa que, según los autores, aplica los principios del capitalismo consciente), proponen la idea de un círculo virtuoso que comienza con los valores y el propósito, que sirven para atraer a los colaboradores más adecuados, lo cual lleva a la innovación y a un servicio al cliente superior. Esto, a su vez, ayuda a la generación de mayores ingresos y a obtener una mayor participación de mercado, lo cual repercute en mayores beneficios y, en definitiva, una mayor valorización de la empresa. En las empresas que no se rigen por el capitalismo consciente, lo habitual es colocar la satisfacción de los accionistas en primer lugar (buscar, primero que nada y por sobre todo, las ganancias), lo que no conlleva a un círculo virtuoso. En palabras de los autores: “las agujas del reloj giran en un solo sentido”.

## EL LIDERAZGO CONSCIENTE

En primer lugar, Mackey y Sisodia nos proponen diferenciar entre liderazgo y dirección: el liderazgo consiste –dicen– en gran medida en cambio y transformación, mientras que la dirección consiste en eficiencia e implementación. Eso no significa que las empresas necesiten más liderazgo y menos dirección, sino que ambas cosas se necesitan, cada una en su justa medida. Y en lo que a liderazgo se refiere, el capitalismo consciente requiere de un liderazgo consciente.

En este tipo de liderazgo, dicen, están presentes muchas de las cualidades que admiramos en algunas personas ejemplares: “su trabajo les parece hermoso y les da alegría, y les encanta servir, liderar y ayudar a crear un futuro mejor”. A los líderes conscientes, el trabajo les ayuda a cargar sus energías, en lugar de agotarlas. Sin embargo, los autores entienden que no existe un modelo que abarque a todos los líderes conscientes: tienen muchas cosas en común, pero muchas otras que los hacen únicos. De hecho, el liderazgo consciente implica autenticidad, lo cual significa ser uno mismo y cada uno es como es, diferente a los demás.

Aun así, es posible mencionar algunas cualidades que tienen en común los líderes conscientes:

- a. *Inteligencias múltiples.* Los líderes conscientes tienen una inteligencia analítica alta, pero no solo eso. Mackey y Sisodia afirman que los líderes conscientes tienen, también, muy desarrolladas las inteligencias emocional, espiritual y de sistemas.
- b. *Liderazgo con vocación de servicio.* Los líderes conscientes han aprendido el secreto de la ayuda, saben que ayudar a los demás genera felicidad personal.
- c. *Integridad.* Esto supone que los líderes conscientes, en toda situación, hacen lo que está de acuerdo a sus valores, independientemente de las circunstancias y aunque ello signifique un alto costo personal.
- d. *Capacidad de amar y cuidar a los demás.* Citando a Martin Luther King: "la mejor forma de poder es el amor que aplica las exigencias de justicia, y la mejor forma de justicia es enfrentarse a todo aquello que vaya en contra del amor". Actuar de esa manera trae como consecuencia desterrar el miedo, creando así terreno fértil para la auténtica creatividad e innovación.

Los líderes conscientes quieren generar un impacto positivo en el mundo a través de su empresa, lo que implica trabajar con un propósito compartido por toda la organización, ayudar a los demás a crecer y evolucionar, y a menudo, tomar decisiones morales difíciles.<sup>5</sup>

## LA CULTURA CONSCIENTE

En el ADN de una cultura consciente están los aspectos que caracterizan a una empresa consciente: la noción del propósito y la tendencia a cuidar de todos los agentes. La cultura consciente favorece tanto el crecimiento y desarrollo personal de los individuos, como de la empresa en su conjunto. La cultura consciente se caracteriza por altos niveles de *confianza, responsabilidad, cuidado de los demás, transparencia, integridad, lealtad e igualitarismo.*

Los autores muestran cómo estas características se ponen de manifiesto, muy especialmente, en momentos en que la empresa debe afrontar decisiones difíciles. Cuando es necesario, por ejemplo, reducir la plantilla, subcontratar externamente actividades que hasta el momento se han realizado internamente o reciclar personas en cargos de liderazgo que no están teniendo un buen desempeño, es muy diferente el abordaje de estas situaciones en una empresa consciente, versus la forma en que se manejan en una empresa tradicional.

## EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN EN UNA EMPRESA CONSCIENTE

En una empresa consciente, una dirección tradicional puede ser contraproducente. Los cuatro principios del capitalismo consciente funcionan en forma orgánica, están interconectados y son interdependientes. Requieren de una dirección coherente con ellos y que los refuerce en forma natural, sin forzarlos.

<sup>5</sup> Para el lector interesado en transformarse en un líder consciente, los autores incluyen todo un capítulo (el 14), en el que proponen algunas sugerencias, que pueden ayudar a recorrer ese camino.

El papel de la dirección en una empresa consciente es limitado pero crucial: deben contratar a las personas adecuadas, es decir, aquellas cuyos intereses concuerden con el propósito de la empresa; deben colocar a esas personas en los lugares en los que sacarán mayor provecho de sus puntos fuertes y darles libertad para hacerlo; y deben favorecer las oportunidades para que crezcan, al tiempo que ayudan a que la empresa logre su propósito de forma eficiente y efectiva. Esto implica, también, gestionar en forma inteligente la descentralización, el empoderamiento, la innovación y la colaboración.

Finalmente, los autores dan algunos lineamientos, tanto para la creación (desde cero) de una empresa consciente, como también para transformar una empresa ya existente en una empresa consciente. En ambas situaciones, pasa por la aplicación de los cuatro principios, en cada caso adaptado a las circunstancias específicas de la empresa.

El libro incluye tres anexos. En el primero, los autores muestran, basándose en abundante información de empresas conocidas, cómo la aplicación de los principios del capitalismo consciente lleva, también, a resultados económicos superiores. En el segundo, muestran los puntos en común y las diferencias del capitalismo consciente con otros enfoques e ideas relacionadas, como el de *triple bottom line*, las empresas B o el “valor compartido” de Michael Porter, entre otros. Y el tercero lo dedican a exponer –y refutar– algunas ideas equivocadas sobre el capitalismo consciente.

En definitiva, un libro rico en conceptos y en ejemplos concretos, muy recomendable para el dirigente empresarial preocupado en que su empresa logre buenos rendimientos económicos, a la vez que sea una herramienta útil para la construcción de una sociedad más humana y sostenible.

También se recomienda su lectura a los escépticos, que ven como una especie de utopía que la empresa pueda jugar ese rol en la sociedad y, al mismo tiempo, ser rentable. Seguramente a ellos les interese descubrir cómo, uno de los autores del libro e impulsores del capitalismo consciente, logró transformar un pequeño comercio fundado gracias a los US\$ 45.000 prestados por familiares y amigos, en la principal cadena de supermercados dedicada a los alimentos sanos y orgánicos, que captó el interés, nada menos que de Amazon, que decidió pagar 13.700 millones de dólares para quedarse con ella. ■