

El Capitalismo Consciente
El Surgimiento de un Nuevo Paradigma de los Negocios
por John Mackey, Gerente General,
Cofundador de Whole Foods Market, FLOW

¿Será tal vez necesario que cambiemos nuestra forma de pensar acerca de las empresas, de las corporaciones, y del capitalismo para el siglo XXI? ¿Debemos crear un nuevo paradigma de los negocios? Las corporaciones son probablemente las instituciones más influyentes en el mundo actual, y sin embargo, un gran número de personas no cree que se pueda confiar en ellas. Por el contrario, se las percibe como instituciones ambiciosas, egoístas, aprovechadoras, insensibles – interesadas exclusivamente en potenciar al máximo sus utilidades. A comienzos del siglo XXI salieron a la luz graves faltas éticas incurridas por grandes empresas, entre ellas los escándalos de Enron, Arthur Anderson, Tyco, la Bolsa de Valores de Nueva York, WorldCom, Mutual Funds, y AIG. Todos estos escándalos han contribuido a generar una creciente desconfianza respecto de las empresas y han erosionado aún más la confianza pública en las grandes corporaciones en los Estados Unidos.

Una cantidad cada vez mayor de personas cree que debe haber algo que no funciona bien con las corporaciones y con el capitalismo. El movimiento antiglobalización es esencialmente un movimiento anti-corporaciones. Muchas personas han llegado a la conclusión de que las corporaciones quieren dominar y controlar el mundo – al respecto David Korten escribió un libro muy interesante llamado *When Corporations Rule the World* (Cuando las Transnacionales Gobiernan el Mundo). Si bien muchos críticos, entre ellos quien escribe, discrepan de las afirmaciones de Korten, el libro refleja este pensamiento relativamente común de que las corporaciones están lenta y sostenidamente tomando control del mundo. Siguiendo este razonamiento se puede deducir que puesto que las corporaciones son ambiciosas, egoístas e insensibles, esta hegemonía corporativa no es algo bueno. Siguiendo este razonamiento una vez más, se puede deducir que esta hegemonía corporativa no es algo bueno para el mundo. En resumidas cuentas, las corporaciones y el capitalismo no gozan del favor público, y ambos presentan serios problemas de marca.

Nuestras primeras teorías económicas se desarrollaron durante la Revolución Industrial. Antes de ello, la economía no existía como disciplina; surgió como respuesta interpretativa de la Revolución Industrial, motivo por el cual los modelos económicos iniciales se basaron en los modelos industriales de la economía. Aún cuando la teoría económica ha evolucionado desde que Adam Smith escribió en 1776 *The Wealth of Nations* (La Riqueza de las Naciones), muchos economistas continúan utilizando metáforas industriales y mecanicistas para explicar cómo funciona la economía. Ahora que nos encontramos bien avanzados en la era post-industrial de la información, dichas metáforas han quedado obsoletas y desorientan nuestro pensamiento sobre los negocios. Por ejemplo, se refieren a la tríada tierra, trabajo, y capital como “factores de producción”, y en consecuencia como simples medios para conseguir los fines de eficiencia y ganancias. De acuerdo con este modelo, los negocios funcionan como una máquina – los dueños de los negocios ingresan

al comienzo diversas cantidades de capital, de mano de obra y de tierra. Luego, las ganancias son arrojadas desde el otro extremo de la máquina metafórica. Tal como la mayoría de los economistas actuales continúa considerándolo, en forma muy similar a este modelo, el propósito de los negocios es transformar los factores de producción en ganancias para beneficio de los inversores.

El mundo se ha convertido en un lugar mucho más complejo desde que esas simples metáforas mecanicistas se desarrollaron por primera vez. Desafortunadamente, el actual pensamiento empresarial no capta fácilmente las interdependencias de los sistemas, y en consecuencia a menudo carece de una conciencia ecológica o de un sentido de responsabilidad hacia los otros grupos de interés, o las otras partes interesadas, como no sean los inversores. Las grandes corporaciones todavía se basan en un modelo teórico que no reconoce las complejas interdependencias de todos los diversos grupos de interés. Si deseamos que las empresas alcancen su máximo potencial en el Siglo XXI, deberemos crear un nuevo paradigma de los negocios que se aleje de los simplistas modelos mecanicistas/industriales y avance hacia aquellos que abarcan las complejas interdependencias de los diversos grupos de interés. Esta es la realidad de las corporaciones hoy en día y nuestras teorías económicas y comerciales necesitan evolucionar para reflejar esta verdad.

En este capítulo pretendo plantear varias interrogantes acerca del pensamiento y de la práctica comercial actual. Debido a que mi experiencia como cofundador y Gerente General de Whole Foods Market se enmarca dentro del comercio minorista de productos comestibles, muchos de mis ejemplos, especialmente los relacionados con una nueva forma de pensar los negocios, presentarán innovaciones y procedimientos operacionales convencionales de mi propia compañía. Les insto a tomar mis ejemplos y a usar su imaginación creativa para ver las posibilidades de las actuales empresas de alejarse de un pensamiento y una acción obsoletos. Confío en que podrán basarse en el modelo de Whole Foods Market para aplicarlo en cualquier futuro negocio u organización que creen como parte de un nuevo paradigma.

Intercambio Voluntario

En una economía capitalista de mercado, la actividad comercial se basa fundamentalmente en un intercambio voluntario; todos los principales grupos de interés de una empresa (tales como los clientes, los empleados, los proveedores, y los inversores) realizan voluntariamente un intercambio con la empresa para crear un valor para ellos mismos y para los demás. Ninguno de los grupos de interés es forzado a realizar este intercambio en contra de su voluntad. Este intercambio voluntario para beneficio mutuo constituye la base ética de los negocios y del capitalismo. Por ejemplo, si los clientes no están satisfechos con los precios, los servicios, o la selección de productos de Whole Foods Market, están en plena libertad de ir a comprar donde otro competidor. Si los miembros de nuestro equipo no están satisfechos con sus salarios, beneficios, o condiciones de trabajo, son libres de buscar un trabajo en otra empresa que proporcione lo que ellos buscan. Si los inversores de una corporación pública como Whole Foods Market no están satisfechos con los beneficios económicos que se están generando, son libres de vender sus

acciones e invertir su dinero en alguna otra alternativa. Si los proveedores desean mejores condiciones o una ubicación distinta de sus productos que la que nosotros estamos dispuestos a dar, son libres de buscar puntos de venta alternativos para sus productos. En consecuencia, todos los grupos de interés intercambian voluntariamente para su mutuo beneficio, y son libres de abandonar la relación cuando así lo deseen.

Este intercambio voluntario para beneficio mutuo crea las bases éticas de los negocios y es así como se legitima el derecho de los negocios a existir dentro de una sociedad. Esta base ética de los negocios no necesariamente implica que todo lo que una empresa en particular realiza sea siempre ético, sino simplemente que ese intercambio voluntario para beneficio mutuo representa en sí mismo un proceso ético. Aún así se espera que las empresas se comporten éticamente en sus intercambios voluntarios y que se responsabilicen por cualquier impacto negativo que pudieran generar, como por ejemplo, la contaminación ambiental. Tenemos entonces que el intercambio voluntario proporciona la base ética de una empresa, pero, ¿cuál sería su propósito?

El Propósito de los Negocios

¿Alguna vez se han preguntado cuál es el propósito de una empresa? La mayor parte de los hombres de negocio nunca se plantean esta interesante pregunta. Si pensamos en ello, ¿cuál sería el propósito de un doctor o de un hospital? ¿Será su propósito potenciar al máximo las utilidades? No es esto lo que les enseñan en las escuelas de medicina, o lo que postula la mayoría de los médicos. El propósito de un médico es ayudar a sanar a la gente enferma. ¿Cuál sería el propósito de un profesor o de una escuela? ¿Existen para potenciar al máximo las utilidades? No, su propósito central es educar a los jóvenes y prepararlos para llevar vidas exitosas en la sociedad. ¿Y qué diremos acerca del propósito de los abogados o de los tribunales de justicia? Dejando de lado todas las bromas sobre los abogados, el propósito de un abogado sería buscar la justicia en representación de un cliente, y nuestros tribunales existen para dirimir disputas y llevar a los malhechores ante la justicia. Todas las otras profesiones hacen hincapié en el bien público y tienen propósitos que van más allá del interés propio. ¿Por qué sería lo mismo para una empresa?

¿Cuál es entonces el propósito de una empresa y quién tiene el derecho a definirlo? Los economistas habitualmente postulan que el propósito de una empresa es maximizar las utilidades para los inversores. Sin embargo, muy rara vez ofrecen argumentos para apoyar este punto de vista más allá de afirmar que la empresa es de propiedad de sus inversores, quienes tienen un derecho legal a contratar y a despedir a los directivos, a través de la Junta Directiva que eligen, y que además tienen un derecho legal sobre las ganancias residuales de la empresa. Estas dos afirmaciones son verdaderas, pero estos derechos legales no necesariamente equivalen a la definición del propósito de una empresa – por qué ésta existe y cuáles son sus propósitos y metas. En la mayor parte de los casos, el propósito original de una empresa se decide antes de recibir el capital por parte de los inversores. Aún cuando éste resulta de vital importancia para cualquier empresa, hay sólo un participante de la empresa que tiene el derecho a definir el o los propósitos de la empresa: el

empresario que la organiza. Los empresarios crean una compañía, reúnen todos los “factores de producción”, y los coordinan dando lugar a un negocio viable. Establecen la estrategia de la compañía y negocian los términos de comercio con todas las partes interesadas que cooperan voluntariamente – incluyendo los inversores. Cuando estábamos en el proceso de seleccionar a nuestros inversores iniciales en Whole Foods Market, les dimos a conocer que Whole Foods Market tenía otros propósitos además de maximizar las utilidades. Son los empresarios quienes descubren y/o crean el propósito de un negocio – no los inversores, ni los políticos, ni los abogados o los economistas.

He conocido a muchos empresarios en mi vida, y con sólo unas pocas excepciones la mayoría no creó su negocio principalmente para maximizar las utilidades. Por supuesto que querían generar dinero, pero obtener utilidades fue sólo una más de las razones por las cuales iniciaron sus empresas. A continuación presentaré los posibles motivos que llevan a los empresarios a crear sus empresas. Tal vez el empresario en cuestión no pudo trabajar para nadie más, tenía serios problemas de autoridad y por consiguiente necesitaba ser su propio jefe. O tal vez necesitaba hacerse cargo de su propia empresa debido a que de esa forma alimentaba su amor propio y autoestima. Pudiera ser que nuestro empresario necesitara probar algo a sus padres, hermanos o amigos, y que creando un negocio exitoso exorcizara demonios inconscientes de su niñez. También podría tratarse de un individuo muy creativo que quisiera poner en práctica sus ideas para ver cómo se plasmaban en la realidad. Posiblemente se trata de un idealista que quiere convertir al mundo en un lugar mejor – y así su motivación principal para crear una nueva empresa sería mejorar el mundo. Habrá algunos empresarios que probablemente crearán una nueva empresa por el simple placer de hacerlo. Existen muchas, muchas razones por las cuales una persona crea una empresa. Hay ciertos empresarios que forman una empresa en primer lugar para maximizar sus utilidades; sin embargo, en mi experiencia de vida, éstos definitivamente constituyen una minoría.

Los empresarios fundadores determinan el propósito inicial de sus empresas, pero eventualmente estos empresarios jubilarán o dejarán los negocios que forjaron. ¿Se mantiene para siempre el propósito inicial del empresario fundador o puede evolucionar con el tiempo? Creo que el propósito de cualquier empresa puede evolucionar con el tiempo, y esta evolución del propósito es el resultado de la interacción dinámica de las diversas partes interesadas interdependientes entre ellas y con la empresa misma. Clientes, empleados, inversores, proveedores y la comunidad en general, todos ellos influyen en el propósito de la empresa a través del tiempo. Si bien los inversores tendrán el derecho legal final sobre las ganancias residuales de la empresa, el propósito en sí evoluciona con el tiempo a través de la creación conjunta de las partes interesadas interdependientes.

Este es un hallazgo fascinante que he podido comprobar acerca de Whole Foods Market a lo largo de estos últimos 28 años. Los cofundadores de Whole Foods Market idearon el propósito original de la compañía en 1980; sin embargo, las partes interesadas interdependientes han trabajado conjuntamente para impulsar su evolución a través de los años. Comenzamos

con unos ideales y valores fundamentales muy simples para la compañía, y luego creamos estructuras comerciales muy sencillas para ayudarnos a cumplir esos ideales. Sin embargo, a medida que la compañía crecía se producía un proceso de auto-organización, y los niveles de complejidad organizacional evolucionaron año tras año para dar cumplimiento a los valores fundamentales originales. A medida que los valores fundamentales originales se manifestaban a través del tiempo, significados más profundos de dichos valores fundamentales eran descubiertos y/o creados por las partes interesadas interdependientes. El propósito de Whole Foods Market ha adquirido un sentido más profundo, más rico, y más complejo a medida que ha evolucionado a través de los años.

El persistente “mito” que proclama que el propósito final de una empresa siempre es aumentar al máximo las utilidades para los inversores se originó con los primeros economistas de la Revolución Industrial. ¿Cómo se originó este mito? Los economistas clásicos formularon sus teorías mediante la observación y descripción del comportamiento de diversos empresarios y sus empresas. Se dieron cuenta, acertadamente, de que los negocios exitosos eran siempre rentables y que, de hecho, los empresarios que organizaban y administraban estos negocios exitosos siempre buscaban obtener utilidades. Los negocios que no eran rentables no sobrevivían por mucho tiempo en un mercado competitivo puesto que las utilidades son esenciales para la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de toda empresa. Sin utilidades los empresarios no pueden invertir el capital necesario para sustituir sus depreciadas instalaciones y equipamiento, y no podrían realizar las inversiones necesarias para ajustarse al siempre cambiante y competitivo mercado. La necesidad de obtener utilidades es universal para todas las empresas en una economía de mercado próspera.

Desafortunadamente, los primeros economistas fueron mucho más allá de simplemente señalar que los empresarios siempre buscan ganancias como un objetivo importante, y terminaron por concluir que el único objetivo importante de las empresas era la maximización de sus utilidades. De hecho, fueron un paso más allá, y concluyeron que la maximización de las utilidades representa el único objetivo que debieran buscar. Los economistas clásicos partieron describiendo el comportamiento asumido por empresarios exitosos al operar sus empresas, para terminar estableciendo ese comportamiento como el comportamiento correcto que todo empresario debiera siempre asumir. ¿Cómo llegaron a esta conclusión?

Una posibilidad es que los economistas clásicos hayan quedado encantados con la eficiencia y la productividad de las empresas industriales que analizaron. Las metáforas industriales y mecanicistas se convirtieron en las principales metáforas utilizadas para explicar cómo funcionaba el mundo realmente, ya que éste reflejaba la visión de mundo científica newtoniana que llegó a dominar la corriente de pensamiento de la época. Toda empresa era considerada como una especie de máquina con diversos insumos, y cuyo producto eran las ganancias. Las utilidades de las empresas se convirtieron en el capital primario que inversores y empresarios utilizaban no sólo para potenciar y mejorar las empresas existentes, sino también para iniciar nuevas empresas. El progreso

de la economía general dependía de la acumulación de capital, a través del ahorro y la reinversión de las utilidades de las empresas.

En los Estados Unidos a menudo damos por hecho la disponibilidad de grandes reservas de capital para invertir en nuevos negocios debido a que nuestra economía los ha estado produciendo por más de 250 años. Sin embargo, a comienzos de la Revolución Industrial el capital era bastante escaso. La capacidad de las empresas exitosas de acumular utilidades y de redireccionar el capital acumulado hacia nuevas y prometedoras oportunidades no tenía en general precedentes en la historia. En consecuencia no resulta del todo sorprendente que los economistas clásicos hayan quedado cautivados con la envergadura de las utilidades, especialmente teniendo en consideración que éstas habían sido históricamente escasas y que resultaban esenciales para el permanente mejoramiento y progreso de la sociedad. Los empresarios de la Era Industrial habían descubierto una forma de “máquina en movimiento perpetuo”, en realidad, de empresas organizadas para maximizar las utilidades, que a través de la reinversión de las mismas, representaban la promesa de un crecimiento continuo imperecedero.

Las Grandes Compañías Tienen Grandes Propósitos

Si la mayoría de los empresarios no crean sus negocios para el propósito principal de maximizar las utilidades, ¿cuáles son sus principales metas? La respuesta varía enormemente de empresa en empresa – existen potencialmente tantos diferentes propósitos para las empresas como empresas mismas. Los empresarios crean sus empresas por una diversidad de razones. Sin embargo, pienso que la mayoría de las compañías más grandes del mundo tienen grandes propósitos que fueron descubiertos y/o creados por sus fundadores originales y que aún permanecen en la esencia de sus modelos comerciales. El tener un propósito más profundo, más trascendental, resulta altamente estimulante para todas las diversas partes interesadas interdependientes, entre ellas los clientes, empleados, inversores, proveedores, y las comunidades en general en donde las actividades comerciales se desarrollan. Si bien estos propósitos más profundos y más trascendentales se manifiestan de forma única en cada empresa, también pueden agruparse en algunas conocidas e imperecederas categorías. La filosofía se atribuye la expresión de los ideales atemporales de “El Bien”, “La Verdad”, y “La Belleza”, que la humanidad ha buscado crear, descubrir, y expresar por miles de años. Si a los tres ideales anteriores le añadimos el ideal de “El Heroísmo”, tenemos la estructura de los ideales superiores que la mayoría de las grandes empresas busca expresar de alguna forma o modo. Los siguientes ejemplos presentan estos cuatro ideales en la forma en que han sido creados y expresados por las grandes compañías modernas.

El primer gran propósito que expresan las grandes empresas es “El Bien”. La forma más común en que se manifiesta este ideal en las empresas es a través del concepto de “Servicio a los Demás”. El auténtico servicio a los demás se basa habitualmente en una empatía genuina hacia las necesidades y deseos de las otras personas. La empatía genuina conduce al desarrollo, al crecimiento, y a la expresión de amor, cuidado, y compasión. Las grandes empresas dedicadas al gran propósito de prestar “Servicio a los Demás”

también desarrollan métodos para cultivar la inteligencia emocional de sus organizaciones, una inteligencia emocional que alimenta y propicia el amor, el cuidado y la compasión por los clientes, los empleados y la comunidad en general. Aún cuando cualquier categoría de negocios puede estar movida por el propósito superior de otorgar “Servicio a los Demás”, encontramos empresas que dependen principalmente de la buena voluntad de sus clientes para poder tener la oportunidad de expresar con mayor sinceridad y entusiasmo este propósito superior. Entre algunas de las grandes compañías que mejor expresan este gran propósito de “Servicio a los Demás” se encuentran Southwest Airlines, Jet Blue, Wegmans, Commerce Bank, Nordstrom, REI, y The Container Store – todos ellos establecimientos de comercio minorista y de servicios. Whole Foods Market también aspira a expresar el gran ideal de “Servicio a los Demás” como su propósito primario. El cumplir fielmente con el ideal de “Servicio a los Demás” es un propósito profundamente motivador, un propósito que proporciona una tremenda satisfacción emocional a aquellos individuos que verdaderamente adoptan este ideal.

El segundo gran propósito que anima a las grandes empresas es “La Verdad”, o la “emoción del descubrimiento y la búsqueda de la verdad”. ¡Qué podría ser más emocionante que descubrir lo que nadie más ha descubierto antes, aprender algo que nunca antes se había sabido, crear un producto o servicio que nunca antes existió y que promueve el bienestar de la humanidad! Este gran propósito representa la esencia de algunas de las compañías más creativas y dinámicas. Google, Intel, Genentech, Amgen, y Medtronic son todos ejemplos de grandes compañías movidas por la “emoción del descubrimiento y la búsqueda de la verdad”. A través de su exitosa puesta en práctica de este gran propósito, todas estas compañías han beneficiado enormemente a la humanidad.

El tercer gran propósito que encontramos en el corazón de las grandes compañías es “La Belleza”, que en términos de negocios puede expresarse mejor como la búsqueda de la “excelencia y de la perfección”. Una compañía que expresa belleza enriquece nuestras vidas de innumerables maneras. Si bien experimentamos más comúnmente “La Belleza” a través de la obra de artistas individuales creativos en la música, la pintura, el cine, y las creaciones artesanales, también podemos verla expresada a través de ciertas compañías especiales que han explotado este poderoso propósito en su búsqueda de la perfección en el área de desarrollo que han escogido. Entre las grandes compañías que expresan este propósito se incluyen Apple, Berkshire Hathaway, y Four Seasons Hotels. La verdadera excelencia expresa belleza en formas únicas e inspiradoras que hacen más agradables nuestras vidas.

El cuarto gran propósito que inspira a muchos grandes negocios es “El Heroísmo”, o el propósito de cambiar y de mejorar al mundo a través de iniciativas heroicas. La empresa heroica está movida por el deseo de cambiar al mundo, no necesariamente a través del “servicio a los demás” o a través del “descubrimiento y la búsqueda de la verdad”, o de la “búsqueda de la perfección”, sino a través del poderoso deseo prometeico de realmente cambiar las cosas – de verdaderamente hacer que el mundo sea mejor, de solucionar aquellos problemas insolubles, de hacer algo verdaderamente audaz aún

cuando sea muy arriesgado, y de lograr aquello que los demás consideran imposible. Cuando Henry Ford creó la Ford Motor Company, se la podría haber considerado como una compañía heroica. Henry Ford verdaderamente cambió al mundo en la primera parte del siglo XX. Microsoft cambió al mundo en la última mitad del siglo XX. En el siglo XXI, la Fundación Bill and Melinda Gates busca solucionar muchos de los principales problemas del mundo en materia de salud, desde el SIDA hasta la malaria. Uno de los mejores ejemplos de una empresa realmente heroica es el Banco Grameen, creado por Muhammed Yunus. Su heroica dedicación a erradicar la pobreza en Bangladesh y a través del mundo lo hizo merecedor del premio Nóbel de la Paz en el 2006. Recomiendo su libro *Banker to the Poor* (El Banco de los Pobres) como un inspirador relato de una empresa heroica. La mayor parte de las empresas heroicas son iniciadas por empresarios carismáticos, heroicos, y el más grande desafío de una organización es lograr institucionalizar el propósito heroico una vez que el empresario fundador ha muerto o se ha alejado de la institución. Muy pocas empresas heroicas lo han logrado en el largo plazo.

Finalmente, recomiendo dos libros que exponen la importancia del propósito de una empresa. El primero de ellos es *Built to Last* (Creadas para Durar), por los autores Jim Collins y Jerry Porras. El otro, al que he recurrido bastante para este ensayo, es *Purpose: The Starting Point of Great Companies* (Propósito: El Punto de Partida de las Grandes Compañías), del autor Nikos Mourkogiannis.

La Paradoja de las Utilidades

Mi tesis acerca de que las empresas tienen propósitos importantes que van más allá de maximizar las utilidades no debe confundirse con cierta hostilidad hacia la maximización de las mismas. Alguna experiencia tengo en la maximización de las utilidades y en generar valor para los accionistas. En la época en que fui cofundador de Whole Foods Market, en 1978, comenzamos con \$45,000 de capital; sólo obtuvimos \$250,000 en ventas en nuestro primer año. En el 2006, Whole Foods Market tuvo ventas por sobre los \$5.6 mil millones, con ganancias netas de más de \$200 millones, y una capitalización bursátil por sobre los \$8 mil millones. Las utilidades son una de las metas más importantes de cualquier empresa exitosa, y los inversores son uno de los grupos de interés más importantes de las empresas públicas. Aunque pudiera parecer contradictorio, la mejor forma de maximizar las ganancias en el largo plazo es no convirtiéndolas en el objetivo central de la empresa.

Utilizaré una analogía para explicar la mejor forma de crear utilidades a largo plazo. La analogía es la "felicidad" ya que, basado en mi experiencia de vida, la felicidad se experimenta mejor cuando uno no la busca directamente. Una persona que centra sus energías vitales en luchar por su propio interés y felicidad personal a menudo es también narcisista, o alguien que está absorto en sí mismo y obsesionado con satisfacer su propio ego. Irónicamente, existen todas las posibilidades del mundo de que estas personas no alcancen su meta de felicidad al perseguirla de esta forma. En mi experiencia, la felicidad es un subproducto de otras cosas; la felicidad viene de tener un fuerte sentido de propósito, un trabajo con sentido, grandes amigos, buena salud, relaciones afectuosas de aprendizaje y de crecimiento con muchas otras personas, y opciones de ayudar a otras personas a desarrollarse en sus vidas. Si tenemos

una fuerte conciencia de todo lo anterior, es muy probable que también experimentemos frecuentemente felicidad en nuestras vidas.

La felicidad entonces es un subproducto de la búsqueda de aquellos otros objetivos, y pienso que la analogía se aplica a los negocios también. En mi experiencia de negocios, las utilidades se obtienen más fácilmente al no transformarlas en el objetivo central de la empresa. Por el contrario, las utilidades a largo plazo son el resultado de tener un propósito comercial más profundo, buenos productos, satisfacción del cliente, felicidad de los empleados, excelentes proveedores, responsabilidad ante la comunidad y el medio ambiente – estas son las claves para maximizar las ganancias a largo plazo. La paradoja de las utilidades es que, como la felicidad, se obtienen con mayor certeza si no apuntas directamente a ellas.

Las ganancias de largo plazo se maximizan cuando no se las convierte en el objetivo central. Es mejor no pensar en una empresa como una máquina con diversos factores de producción trabajando a la par para maximizar las utilidades. Un modelo de negocio más cercano a nuestro complejo mundo post moderno, rico en información, es aquel de un sistema complejo auto-adaptable de grupos interesados interdependientes. El rol del cuerpo directivo es optimizar la solidez y el valor del complejo, cambiante, y auto-adaptable sistema como un todo. Todos los diversos grupos de interés se conectan e inciden los unos en los otros. Si las directivas de las compañías optimizan la solidez y el valor del sistema interdependiente completo y el bienestar de todos los principales grupos de interés, el resultado final también será de mayores ganancias a largo plazo para los inversores.

A la inversa, si una compañía busca solamente maximizar sus ganancias para asegurar valor para los accionistas y no se preocupa de la solidez del sistema en su totalidad, es probable que se produzcan ganancias a corto plazo, que tal vez perduren por muchos años, dependiendo de qué tan bien son administradas las compañías de la competencia. Sin embargo, el descuidar o abusar de los demás grupos de interés del sistema interdependiente eventualmente dará como resultado ciclos de reacciones negativas que terminarán dañando los intereses de largo plazo de los inversores y de los accionistas, resultando en la sub-optimización de todo el sistema. Sin la constante satisfacción del cliente, la felicidad y el compromiso de los empleados y el apoyo de la comunidad, las ganancias de corto plazo probablemente resultarán insostenibles en el largo plazo.

La objeción más común al argumento anterior es que varios miles de empresas son altamente rentables y no están administradas activamente para optimizar el valor para todas las partes interesadas. En lugar de ello ponen primero los intereses de sus inversores, y son al mismo tiempo altamente rentables. ¿Invalida esto mi argumento? De ninguna manera. La mayoría de las empresas están simplemente compitiendo con otras empresas similares que están organizadas y administradas bajo los mismos valores y objetivos generales – maximizar las utilidades. La pregunta clave es, ¿cómo le va a una empresa tradicional centrada en las ganancias cuando compite con una empresa centrada en las partes interesadas? El único estudio que conozco que trata de

responder esta pregunta es *Firms of Endearment: The Pursuit of Purpose and Profit* (Empresas que se hacen querer: la Búsqueda de Propósito y de Ganancias), de los autores David Wolfe, Rajendra Sisodia, y Jagdish Sheth (2007, Wharton School Publishing). Los autores identifican 30 compañías que son administradas para generar el máximo valor para las partes interesadas, en lugar de enfocarse estrictamente en las ganancias. Hacen un registro del desempeño a largo plazo de las acciones de aquellas compañías que cotizan en la bolsa de valores en comparación con las S&P 500¹. La Figura 1 ilustra esta comparación.

Tal como lo indica el gráfico de más arriba, las compañías que son gestionadas para crear valor para todas sus partes interesadas han obtenido extraordinariamente altos rendimientos en el mercado de valores tanto en el corto plazo como en el largo plazo. En mi opinión esto no ocurre por accidente. Más bien, es el resultado de la creación de un modelo de negocio superior por parte de las 30 compañías – el modelo de negocios que creo predominará en el siglo XXI.

Los Accionistas Mantienen el Control Legal

La máxima generación de valor para todas las partes interesadas interdependientes no significa sin embargo que los inversores pierdan el control legal de la empresa. Los dueños/inversores deben controlar legalmente las empresas para evitar exponerse a abusos por parte de los cuerpos directivos o por otras partes interesadas. Sin embargo, los dueños/inversores son los últimos en recibir sus ingresos. ¿Qué quiero decir con esto? Los clientes reciben primero su pago en su relación con la empresa – en el sentido de que ellos llegan a la empresa, encuentran los productos o servicios que desean, compran estos productos o servicios, reciben estos productos o servicios en forma medianamente rápida, y a menudo pagan después de que el producto o servicio les ha sido entregado, por ejemplo, se toman un café antes de tener que pagarlo. Luego, los empleados prestan sus servicios y reciben su pago regularmente y en el corto plazo. Los empleados de Whole Foods Market reciben su salario cada dos semanas. Los proveedores reciben su pago de acuerdo con condiciones y tiempos previamente establecidos, y los impuestos fiscales se cancelan mensual y trimestralmente. Los dueños/inversores son los últimos en recibir sus ingresos, después de que todo el resto ha recibido los bienes, servicios, salarios, o pagos. Los inversores tienen derecho a recibir lo que quede, las ganancias residuales. Debido a que son los últimos en recibir sus ingresos, los inversores deben tener el control legal y fiduciario para prevenir posibles fraudes de parte de la dirección o de otras partes interesadas. Normalmente los inversores exigen estas condiciones como requisito para invertir su capital en una empresa.

Por su parte el cuerpo directivo tiene la responsabilidad legal y fiduciaria de generar el máximo valor a largo plazo para los accionistas. Sin embargo, la mejor forma de lograrlo es optimizando simultáneamente el valor para todos los

¹ Las compañías que cotizan en la bolsa incluidas en el estudio son: Amazon, Best Buy, CarMax, Caterpillar, Commerce Bank, Costco, eBay, Google, Harley Davidson, Honda, JetBlue, Johnson & Johnson, Progressive Insurance, Southwest Airlines, Starbucks, Timberland, Toyota, UPS, y Whole Foods Market.

principales grupos de interés, puesto que todos son interdependientes. Esta es la lección de negocios más importante que aprendí durante la etapa de creación y desarrollo de Whole Foods Market. Ocasionalmente se producen conflictos de interés entre los grupos de interés, pero en general, debido a que son tan dependientes los unos de los otros, existe una “armonía de intereses” entre dichos grupos. La mejor forma de generar el máximo valor para los accionistas al largo plazo es optimizando simultáneamente el valor para todos los otros grupos de interés. Lo más importante es la solidez del sistema completo. La Figura 2 de más abajo presenta un ejemplo de lo que quiero decir con la frase “Capitalismo Consciente”.

El Capitalismo Consciente de Whole Foods Market

En el centro del modelo de negocio de Whole Foods Market, ilustrando una interdependencia holística, se pueden ver nuestros Valores Fundamentales y la Misión de la Empresa. Todo lo demás se deriva del propósito de negocio reflejado en los Valores Fundamentales. Rodeando el propósito central se encuentran los diversos grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, inversores, y la comunidad y el medio ambiente. Todos están vinculados en forma interdependiente. El comercio minorista proporciona un modelo sencillo para ilustrar que el rol de la dirección es contratar buena gente, capacitarlos bien, y hacer lo que sea necesario para que esos miembros del equipo se desarrollen y sean felices mientras están trabajando. La labor de los miembros de los equipos, al menos en Whole Foods Market, es satisfacer y encantar a los clientes. Si tenemos clientes felices, tendremos un negocio exitoso e inversores felices. La gerencia ayuda a los miembros de los equipos a experimentar felicidad, los miembros de los equipos ayudan a que los clientes se sientan felices, los clientes ayudan a los inversores a lograr felicidad, y cuando una parte de las ganancias de los inversores es reinvertida en un negocio se logra crear un círculo virtuoso. No deja de asombrarme el hecho de que tan poca gente de negocios comprenda estos vínculos. Sin embargo, los estudios de mercado demuestran en forma creciente que las empresas cuyo único propósito es maximizar las ganancias, en otras palabras, aquellas empresas que no comprenden que sus utilidades se producen por un sistema interdependiente de grupos de interés, son menos exitosas al largo plazo².

Valores Fundamentales

Cuando las empresas tienen un propósito que va más allá de maximizar las ganancias, a menudo este propósito se manifiesta en la misión de la empresa. Los valores fundamentales constituyen los principios conductores que utilizan las empresas para llevar a cabo su propósito. Los valores fundamentales de Whole Foods Market expresan muy sucintamente los propósitos de la compañía – propósitos que incluyen obtener utilidades, pero también crear valor para todos los principales grupos de interés. Quisiera referirme brevemente a los Valores Fundamentales de Whole Foods Market. Nuestra compañía no sólo expresa nuestros valores sino que también los pone en práctica; los compartimos con nuestros grupos de interés, y acogemos sus comentarios y sugerencias en la forma de diálogos. Nuestros valores fundamentales son: vender los productos naturales y orgánicos disponibles de

² Sisodia, Rajendra, Wolfe, David, y Sheth, Jagdish, *Firms of Endearment (Las Empresas que se hacen querer)* La Búsqueda de Propósito y Ganancia, Wharton School Publishing, 2007

la más alta calidad, satisfacer y encantar a nuestros clientes, contribuir a la felicidad y excelencia de los miembros de nuestros equipos; crear riqueza, ganancias y crecimiento, y preocuparnos de nuestras comunidades y del medio ambiente.

Vender los Productos Naturales y Orgánicos Disponibles de la más Alta Calidad

Whole Foods Market es el negocio minorista de alimentos naturales y orgánicos líder en el mundo. Desarrollamos estándares de calidad estrictos y explícitos que revisamos regularmente. Nos sentimos muy orgullosos de haber contribuido a mejorar la salud, el bienestar y la longevidad de millones de personas, y de haber probado que la buena salud y la buena comida son objetivos compatibles. Whole Foods Market se opone a la continua tendencia hacia la degradación de la calidad de nuestra alimentación a través de la industrialización de la producción de alimentos. Aún cuando esta industrialización de nuestra provisión de alimentos ha aumentado la eficiencia y disminuido el costo de muchos alimentos básicos, lo cual es benéfico para la sociedad, el proceso también ha dado como resultado muchas consecuencias negativas no planeadas. Varias de las prácticas desarrolladas para el sistema de alimentos industrializados han resultado en la disminución de la calidad nutricional de nuestro alimento y en impactos ambientales negativos, tales como la contaminación por pesticidas y los productos concentrados de desecho animal de las CAFOs (Operaciones Concentradas de Alimentación de Animales). Observamos esto especialmente en nuestra producción de alimentos para animales. La generalizada producción en granjas de producción masiva de nuestros alimentos para animales resulta en un tremendo costo en términos del bienestar de los animales, así como también en impactos negativos para la seguridad alimentaria y la salud humana, que sólo recientemente están saliendo a la luz pública. Para combatir esta acometida desde múltiples frentes, y para poner en práctica nuestros Valores Fundamentales, Whole Foods Market se enorgullece de estar desarrollando estándares de producción compasivos hacia los animales, en conjunto con grupos de personas preocupadas por el tema en los Estados Unidos.

Satisfacer y Encantar a nuestros Clientes

El cliente es nuestro grupo de interés más importante, puesto que sin clientes no tenemos negocio. Siempre estamos muy conscientes de que nuestros clientes compran en forma voluntaria -- no se les obliga a hacerlo. Si no están satisfechos con nuestra empresa irán a comprar a otro lugar. Debido a la naturaleza voluntaria del negocio, diseñamos nuestro modelo comercial en torno al cliente, quien debe ser tratado como un fin y no como un medio. Lo que quiero decir con esta afirmación es que el bienestar del cliente debe ser considerado como el objetivo general más importante y no como un medio para obtener utilidades para la empresa. En mi experiencia, las empresas que consideran a los clientes como medios hacia el objetivo de obtener utilidades no tienen el mismo compromiso hacia el servicio, la empatía, y la comprensión del bienestar de los clientes, como aquellas empresas que tratan a sus clientes como fines en lugar de medios. ¡Los clientes son muy inteligentes! Saben cuando alguien está tratando de venderles algo, y saben cuando alguien se preocupa genuinamente por su bienestar.

Promover la Felicidad y la Excelencia de los Miembros de los Equipos

Consecuentes con nuestra preocupación por tratar a los clientes como un fin, hemos empoderado a los miembros de nuestros equipos para que puedan satisfacer y encantar a nuestros clientes. Los nuevos empleados son capacitados para hacer lo que sea necesario para satisfacer a nuestros clientes. Clientes felices crean inversores felices. Para tener clientes felices también necesitamos tener empleados felices, puesto que son ellos los que tienen la primera responsabilidad de crear clientes felices. Cuando los empleados se sienten frustrados, insatisfechos e infelices en su trabajo, es poco probable que entreguen los altos niveles de servicio al cliente que la empresa necesita para prosperar.

Dentro de un sistema de desarrollo autónomo interdependiente complejo, los empleados también deben ser tratados como fines y no como medios. Su bienestar y felicidad debe representar un fin en sí mismo, y no simplemente un medio para obtener utilidades para la empresa. Nuestro modelo interno de negocio en cada una de nuestras tiendas está dado por los equipos de autogestión, que constituyen las verdaderas células organizacionales de la empresa. Los equipos tienen la responsabilidad de realizar las contrataciones, organizar el horario de trabajo, y adquirir los productos. Administran su propia pequeña empresa dentro de la tienda, y tienen completa responsabilidad por el negocio. Cada equipo es empoderado en diferentes niveles, no sólo a nivel de satisfacción del cliente.

Creo además que resulta absolutamente esencial confiar en los miembros del equipo, y una forma de mostrar confianza es a través de la provisión de información abierta. Whole Foods proporciona información financiera abierta – en todos los niveles puesto que desea ser una organización lo más transparente posible – sin por ello exponernos excesivamente como para ser vulnerables ante nuestros competidores. Pienso que es fundamental que los miembros del equipo experimenten un sentido de propósito y de poder compartido. Si los miembros del equipo se pueden alinear en torno a los valores y propósitos de la empresa, tendrán un mayor compromiso hacia la empresa. Probablemente pondrán mayor energía y creatividad a través de ese sentido de alineación y de propósitos compartidos. En Whole Foods, rechazamos conscientemente el estilo de gestión de “orden y control”. Este enfoque jerárquico, “Hazlo a mi Manera”, es lo opuesto al enfoque de empoderamiento de los miembros de un equipo. También enseñamos la importancia del “destino compartido”, y por destino compartido quiero decir que mientras mejor le vaya a la compañía, mejor le irá a los clientes, mejor le irá a los miembros del equipo, y mejor le irá a los inversores. Una vez más, menciono la naturaleza interdependiente de la relación de todos los grupos de interés: empleados felices crean clientes felices, clientes felices crean inversores felices.

Otra práctica innovadora de Whole Foods se refiere a la posibilidad de conocer información sobre los salarios, de modo que lo que cada persona recibe es información abierta. Creo que esta es la mejor forma de tratar con la envidia, que existe como parte de la naturaleza humana y en toda organización. Para

manejar directamente la envidia, una empresa debe hacerse accesible y más transparente. Cuando se produce una compensación laboral injusta, la situación será advertida y se desarrollará un mecanismo de retroalimentación para corregirla. A la inversa, al funcionar con tal grado de transparencia, las personas pueden ver cuáles son las capacidades y cualidades más valoradas y mejor recompensadas en la organización y sabrán a qué atenerse respecto a sus propios objetivos de hacer carrera. También tenemos un salario máximo en Whole Foods, que corresponde actualmente a 19 veces por cada \$1 del empleado promedio (Figura 3); me explayaré al respecto más adelante.

Figura 3. Comparación de Salario de Gerentes Generales

Otra innovación la constituye la posibilidad de votar por beneficios, a través de la cual los miembros de los equipos votan cada tres años sobre qué beneficios desean obtener. Después de responder repetidas y constantes solicitudes de diversos beneficios mientras visitaba nuestras tiendas para reunirme con los miembros de los equipos, me di cuenta de que no estaba capacitado para descubrir la combinación adecuada de beneficios para Whole Foods Market. Nuestros empleados preguntaban constantemente si podían tener este o ese otro beneficio adicional. Las solicitudes de beneficios adicionales son infinitas. Pero esto también sucede con todas y cada una de las partes interesadas -- el deseo de lograr un mejor acuerdo. Toda parte interesada está siempre buscando algo más. Los clientes siempre buscan obtener precios más bajos y mayor calidad. Los inversores quieren mayores ganancias. Los empleados desean sueldos más altos y beneficios adicionales. El gobierno quiere mayores impuestos, y la comunidad donaciones más sustantivas. Me di cuenta de que no podría descubrir la combinación adecuada de beneficios para los miembros de los equipos de Whole Foods Market; actualmente la dirección ejecutiva decide qué porcentaje del ingreso total se destinará a beneficios para la compañía, y luego asigna un costo para cada beneficio potencial. Cada tres años los empleados priorizan y votan sobre los beneficios que prefieren. Este proceso se traduce en beneficios que reflejan las necesidades y deseos de la mayoría de los empleados de la compañía.

También creo en promover la participación en las ganancias en la mayor medida posible. La participación en las ganancias significa crear compensaciones basadas en incentivos para cada empleado que trabaja en una compañía. A través de este proceso, un empleado recibe básicamente la compensación justa por los esfuerzos realizados. La plena participación en el trabajo en equipo resulta crucial para el éxito. Es aconsejable que las empresas definan claramente lo que desean premiar y luego establezcan un programa de incentivos en torno a estos criterios.

Hemos establecido un seguro de salud totalmente pagado para todos nuestros empleados a tiempo completo (30 horas a la semana), aproximadamente el 90 por ciento de todas las personas que trabajan para Whole Foods. El restante 10 por ciento a tiempo parcial (menos de 30 horas por semana) puede adquirir nuestro seguro de salud a un precio rebajado si así lo desea. También ofrecemos programas de bienestar que otorgan a los empleados muchas alternativas adicionales para gastos de salud, además de cuentas de ahorro

para salud. Estas les permiten cubrir el deducible para el plan de seguro de salud o pagar servicios de salud no cubiertos por el seguro, tal como acupuntura y quiropráctica. El dinero no utilizado se traspasa a la cuenta de bienestar o a las cuentas de ahorro para salud de los años siguientes. Además, todos los empleados con tres años de servicio con la compañía pueden acceder a opciones de compra de acciones; Whole Foods Market ha otorgado opciones de compra de acciones sin precedentes de un 93 por ciento para no ejecutivos (Figura 4).

Cuando los miembros de los equipos nos proporcionan sus comentarios y sugerencias, nosotros respondemos. Nos sentimos orgullosos por el hecho de que Whole Foods Market ha sido nominada por la Revista Fortune como una de las 100 mejores compañías para trabajar durante los nueve años consecutivos hasta el 2006. ¿Es rentable para los inversores poner un énfasis en la felicidad de los empleados? En un mundo de suma cero no lo sería. Las ganancias de los empleados necesariamente significarían pérdidas para los inversores. Afortunadamente, no vivimos en un mundo de suma cero. Vivimos en cambio en un mundo interdependiente, donde la prosperidad de las diversas partes interesadas crea beneficios mutuos para todos. El gráfico de más abajo muestra claramente que el crear un excelente lugar de trabajo y la felicidad del empleado no se hace necesariamente a expensas de los inversores de la empresa. Las compañías incluidas en la lista de la revista Fortune de las 100 Mejores Compañías para Trabajar han superado en forma significativa los índices S&P 500 y Russell 3000 desde que la lista fue creada en 1998. Esta sólida evidencia apoya contundentemente las ideas planteadas en este capítulo.

Crear Riqueza, Ganancias, y Crecimiento

Si bien crear valor tanto para los clientes como para los empleados es muy importante, también lo es crear valor para los inversores. Estas tres partes interesadas son interdependientes y deben prosperar juntas. Como lo expresa uno de nuestros Valores Fundamentales, Whole Foods Market tiene la responsabilidad de crear prosperidad a través de las ganancias y del crecimiento. Nos consideramos guardianes del dinero de nuestros inversores y debido a esto, la frugalidad es importante. Nuestra lucha involucra nunca desperdiciar el dinero de nuestros inversores. Las ganancias se generan a través del intercambio voluntario en beneficio mutuo, no a través del aprovechamiento de las demás personas. Esta crucial verdad pone en entredicho las muchas críticas al capitalismo, tales como las del Marxismo, que argumentan que todas las ganancias debieran pertenecer a los trabajadores puesto que son ellos quienes crean todo el valor para las empresas. Sin embargo, esta teoría Marxista sobre el valor del trabajador no resiste una comprobación en el mundo real.

En las empresas, no todo el valor es creado por los trabajadores, aunque por supuesto éstos crean una parte significativa del valor (y también reciben la porción apropiada del valor que generan). Los cuerpos directivos también crean valor con la dirección estratégica, la asignación adecuada de recursos, y la organización eficaz y eficiente de la empresa. Los inversores crean valor a través del capital que han invertido. Sin capital de inversión suficiente las

empresas no pueden comprar el equipamiento necesario, o invertir en mejoras necesarias a la propiedad para hacer funcionar la empresa, o realizar inversiones en investigación y desarrollo para el futuro. Los inversores merecen recibir ingresos competitivos de sus inversiones comerciales; de otro modo retirarán su capital de la empresa y lo redirigirán a inversiones alternativas que les proporcionen mayor rentabilidad.

Los diversos proveedores que negocian con la empresa también merecen ingresos justos a cambio de los bienes y servicios que proporcionan a la empresa, así como también los dueños de las propiedades que proporcionan el inmueble para que funcione la empresa. Todo aquel que negocia con una empresa está haciéndolo voluntariamente y sus ganancias se generan a través del intercambio con la empresa. Todo dinero que quede de la gran cantidad de intercambios voluntarios pertenece por derecho propio a los inversores de la empresa. Esta es su ganancia y la reciben en último lugar – luego que todos los demás negociantes voluntarios han completado sus intercambios.

Las utilidades crean riqueza, prosperidad, y capital adicional. Los aportes de capital financian la mayor parte de las innovaciones y de los progresos tecnológicos. Por ejemplo, 200 años atrás el 95 por ciento de la población mundial era considerada pobre. Hoy en día, alrededor del 60 por ciento de la población mundial sigue siendo pobre. En los últimos 200 años hemos visto descender la tasa de pobreza desde un 95% a un 60%. A la tasa actual de crecimiento, veremos descender considerablemente la tasa de pobreza en los próximos 50 años; para el año 2050 sólo alrededor del 25 por ciento de la población mundial seguirá viviendo bajo el nivel de pobreza. De hecho, ya podemos observar cómo sucede esto con la explosión de las economías de dos de los países más populosos del mundo – China e India. Estas dos economías están creciendo a tasas extremadamente rápidas y cientos de millones de personas están ascendiendo en la escala hacia la clase media, y abandonando la pobreza. Esto ilustra lo que creo es uno de los propósitos más importantes de las empresas. Las empresas tienen la responsabilidad fundamental de crear prosperidad para nuestra sociedad y para el mundo.

El sistema de Capitalismo Consciente de Whole Foods Market, y el de manejar la empresa para beneficio de todas sus partes interesadas funciona muy bien, y crea un tremendo valor a largo plazo para los accionistas. Whole Foods es la compañía pública minorista del rubro alimentación de mayor crecimiento, y la más rentable, porcentualmente hablando, de los Estados Unidos. Nuestras ventas de una misma tienda han alcanzado un promedio de un 10 por ciento durante los últimos 10 años. Si comparamos esta tasa de crecimiento con la de compañías convencionales de supermercados tales como Kroger's, Safeway, Albertson's, Wild Oats o Wal-Mart, veremos que las ventas de una misma tienda de Whole Foods se ubican entre aproximadamente un 300 y un 500 por ciento más altas que las ventas de tiendas comparables en los mercados convencionales. Nuestras ventas por pie cuadrado superan actualmente los \$900, superando en más del doble a cualquiera de nuestros competidores previamente mencionados. La rentabilidad de nuestra tienda sobre el capital invertido, deducidos los impuestos, es de 34 por ciento en total, y es mayor para las tiendas que han estado abiertas por más de un año. El precio de las

acciones de Whole Foods ha aumentado en casi un 2500 por ciento desde nuestra IPO (Oferta Pública Inicial) en 1992. El monto de \$10,000 dólares invertido durante nuestra IPO tendría hoy en día un valor aproximado de \$250,000.

Nuestros Proveedores son nuestros Colaboradores

El cuarto grupo de partes interesadas consiste en miles de proveedores que nos proporcionan inapreciables bienes y servicios. Sin nuestros proveedores no tendríamos nada para vender y la empresa dejaría rápidamente de existir. Pienso que la mejor actitud hacia los diversos proveedores de cualquier empresa es la de considerarlos como colaboradores esenciales de la empresa. Para mantener en buen funcionamiento el sistema de partes interesadas interrelacionadas, la mayoría de los proveedores de una empresa también debiera prosperar a través de su intercambio voluntario con la empresa. Si bien en un mercado competitivo es imposible que todos los proveedores de una empresa en particular resulten simultáneamente exitosos – inevitablemente algunos fracasarán debido a una falta de calidad o de eficiencia – resulta fundamental que la mayor parte de los proveedores logre prosperar, con el fin de que puedan contar con el capital necesario para mejorar la calidad y eficiencia de sus productos y servicios. La honestidad, el comercio justo, y una actitud de ayuda hacia los proveedores para que aprendan, crezcan y mejoren continuamente, son actitudes valiosas que se deben mantener en la relación con el grupo de partes interesadas correspondiente a los vendedores. En la medida en que los proveedores mejoren la calidad y eficiencia de sus bienes y servicios, también mejorará lo que la empresa pueda ofrecer a sus propios clientes. He observado cómo los proveedores del mercado de productos naturales y orgánicos han ido continuamente mejorando durante casi 30 años. Una gran parte del éxito de Whole Foods Market se debe a las continuas mejoras e innumerables innovaciones de nuestra comunidad de proveedores.

Preocupación por nuestras Comunidades y el Medio Ambiente

El quinto grupo de interés es nuestra comunidad y el sexto es el medio ambiente. Pienso que la mejor manera de pensar un negocio es como un ciudadano que existe al interior de una comunidad en la que realiza transacciones comerciales. Las empresas incluso tienen el mismo estatus legal que una persona. Al igual que los ciudadanos, las empresas, como cualquier otro ciudadano, tienen responsabilidades hacia sus comunidades. Dichas responsabilidades no son infinitas, del mismo modo en que nosotros como ciudadanos individuales no tenemos responsabilidades infinitas hacia nuestro gobierno o hacia las comunidades locales donde vivimos; sin embargo, tenemos ciertas responsabilidades. La mayor parte de las responsabilidades hacia la comunidad se cumplen siguiendo todas las leyes que existen en las comunidades y pagando todos los impuestos gravados sobre la empresa. Sin embargo, del mismo modo en que los individuos podrían optar por proporcionar apoyo adicional a la comunidad yendo más allá de cumplir simplemente con las leyes y pagar sus impuestos, también las empresas pueden hacerlo. Las comunidades vitales y dinámicas requieren del apoyo filantrópico tanto de individuos como de las empresas que participan en el seno de la comunidad.

Creo que la filantropía se relaciona consistentemente con la ciudadanía y debiera gestionarse de forma sensata y eficiente al igual que cualquier otro aspecto de una empresa. Cuando la filantropía se implementa en forma adecuada, también puede contribuir al valor para los accionistas a través de mejores relaciones con los clientes, con los empleados, y con las comunidades. En mi experiencia, la filantropía no es sinónimo de una situación donde unos ganan y otros pierden, donde se les quita dinero a los inversores y accionistas para dárselo a alguien que no lo merece. Por el contrario, si se considera a una empresa como un sistema interdependiente de diversos grupos de interés, si la empresa se administra para la prosperidad de todos los grupos de interés, la optimización de los grupos de interés correspondientes a la comunidad proporciona efectos de retroalimentación positivos para el grupo de interés correspondiente a los accionistas. Por ejemplo, cuando nuestras tiendas hacen algo bueno por nuestras comunidades, creamos buenas relaciones con nuestros clientes y con nuestros empleados, de modo que ambos grupos se sientan satisfechos con respecto a la empresa. También generamos buenas relaciones públicas haciendo cosas buenas en nuestras comunidades, lo que conduce a una atención positiva por parte de los medios de comunicación. Estamos mejorando la marca y la viabilidad a largo plazo de nuestra empresa, y todo lo anterior le otorga beneficios a nuestros inversores.

Para cumplir con nuestra responsabilidad como ciudadanos, Whole Foods dona cinco por ciento de nuestras ganancias netas a organizaciones sin fines de lucro, donde aproximadamente un 75 por ciento de las donaciones corresponden a donaciones realizadas localmente. Las tiendas de Whole Foods Market apoyan diversos bancos de alimentos, eventos comunitarios locales, funciones escolares, y grupos de Guías y Scouts – cuyas familias podrían a su vez ser clientes de nuestras tiendas. Asimismo, apoyamos iniciativas del área salud, tales como la lucha contra el SIDA, el cáncer de mama y el cáncer infantil. Con nuestras actuales 198 tiendas, hacemos donaciones a miles de organizaciones locales. Muchos de nuestros clientes pertenecen o realizan trabajos voluntarios para las organizaciones que nosotros apoyamos, y así como ellos negocian con Whole Foods, nosotros los apoyamos en las comunidades donde viven y hacen sus transacciones. Muchas de nuestras tiendas además remuneran el trabajo en servicio de la comunidad realizado por nuestros empleados, ya sea individualmente o como grupo.

Whole Foods Market tiene negocios a través de todo el mundo, y por ello reconocemos nuestras responsabilidades como ciudadanos globales también. La pobreza sigue representando uno de los desafíos globales más serios, y una de las formas en que estamos intentando ser buenos ciudadanos globales es a través de la creación de la Fundación Whole Planet. Nuestra misión con la Fundación Whole Planet es crear asociaciones comerciales con las comunidades de los países pobres y en desarrollo que nutren nuestras tiendas con sus productos. A través de asistencia innovadora al emprendimiento, incluyendo préstamos directos de microcrédito, así como apoyo inmaterial para otros proyectos de asociación comunitaria, buscamos apoyar la energía y la creatividad de cada ser humano con el que trabajamos, para ayudar a crear riqueza y prosperidad en las economías emergentes.

Los actuales esfuerzos de la Fundación Whole Planet se centran en Costa Rica, Nicaragua, y en el distrito del Lago Atitlan de Guatemala, en pueblos a los que Whole Foods les compra piñas, plátanos y café. Se han establecido otros proyectos en India y en Honduras, y eventualmente tendremos proyectos de microcrédito en todo el mundo. La Fundación Whole Planet trabaja en colaboración con el Banco Grameen, banco que fue pionero en otorgar microcrédito a los pobres (tanto el Banco Grameen, como su fundador, Muhammed Yunus, obtuvieron el Premio Nóbel de la Paz en el 2006). La mayor parte de los préstamos estarán dirigidos a las mujeres, que tienden a ser las más marginadas económica y socialmente en muchas comunidades rurales. El trabajo del Banco Grameen en otras partes del mundo ha demostrado que las mujeres tienen un poderoso impacto en sus comunidades cuando se les permite acceder a créditos con los que pueden iniciar pequeñas empresas. El sistema que emplea la Fundación Whole Planet es consecuente con la filosofía interna de empoderamiento de Whole Foods Market. Para mayor información sobre la Fundación Whole Planet dirigirse a <http://www.wholeplanetfoundation.org>.

La parte interesada que no tiene voz es el medio ambiente. Todos nuestros otros grupos de interés pueden pronunciarse cuando algo no les agrada. Consideramos el medio ambiente como un grupo de interés estrechamente ligado a nuestro grupo de interés correspondiente a la comunidad. Como empresa, existimos al interior de un medio ambiente local y también global. Whole Foods Market desea ser un ciudadano responsable con el medio ambiente en que se desarrolla. Es por ello que apoyamos la agricultura orgánica y sostenible y comercializamos productos del mar recolectados de forma sostenible.

Desde sus inicios en 1978, con el nombre de Safer Way, Whole Foods Market ha propiciado el alimento orgánico y los sistemas agrícolas utilizados para su producción. Al contribuir a desarrollar mercados, clientes, redes de distribución, e incluso estándares nacionales para etiquetar los alimentos orgánicos, Whole Foods también ha impulsado los beneficios ambientales que acompañan al creciente número de granjas, lecherías, y fincas ganaderas orgánicas, y a la implementación de prácticas agrícolas sostenibles. Por ejemplo, las granjas orgánicas no utilizan fertilizantes ni pesticidas sintéticos, lo que da como resultado un menor uso de los combustibles fósiles y una menor contaminación química ingresando en las cadenas alimenticias y en los abastecimientos de agua. Si bien algunos productos son transportados largas distancias para satisfacer las demandas del consumidor, Whole Foods Market también almacena la mayor cantidad posible de productos producidos y/o manufacturados localmente, que cumplen con nuestros estándares de calidad, en la medida en que están disponibles en nuestras áreas de mercado.

Por otra parte, los métodos agrícolas orgánicos y sostenibles generan suelos saludables y vitales, ricos en microorganismos y nutrientes, que presentan una muy alta retención de la humedad y resistencia a la erosión. Entre otros beneficios, se incluye una mayor biodiversidad en comparación con los vastos terrenos de mono-cultivos desarrollados por las granjas industriales, y la

mantención de la seguridad alimentaria y de la integridad de los suelos y cultivos al prohibir la utilización de organismos genéticamente modificados. En general, la agricultura orgánica reconoce el rol de la alimentación animal en nuestros sistemas de abastecimiento, y preserva la integridad de los productos cárnicos y lácteos prohibiendo el uso de antibióticos y de hormonas de crecimiento artificial.

Whole Foods Market está trabajando para lograr un trato compasivo de los animales ganaderos y eliminar prácticas de crueldad en la producción ganadera comercial. Whole Foods se rehúsa a vender carne de vaca de terneros destetados, paté de hígado de patos forzados a alimentarse, o langostas vivas, en el convencimiento de que los métodos para producir estos animales son demasiado inhumanos. Whole Foods está muy comprometido con el objetivo de ayudar a crear alternativas a los métodos de “granja industrial” para criar ganado, y hemos creado estándares compasivos para el trato de animales a través de un proceso multi-participativo de nuestras partes interesadas con el fin de intentar elevar dichos estándares. Estos pueden consultarse en mayor detalle en <http://www.animalcompassionfoundation.org/standards.html>

La contaminación industrial y la sobrepesca causan tremendos daños a nuestros océanos. Los arrecifes de coral han disminuido en un 30% en los últimos 30 años. Los científicos estiman que el número total de ballenas en el mundo ha descendido en un 90% en los últimos 100 años. El abastecimiento mundial de bacalao, pez espada, pez aguja, halibut, la raya y el lenguado, ha disminuido en más del 50% en los últimos 50 años. Estamos dejando nuestros océanos sin peces, y está sucediendo ahora, en nuestras vidas. Whole Foods Market se rehúsa a vender especies de alimentos marinos tales como el róbalo chileno y el atún de aleta azul que están considerados como especies en peligro de extinción por un conjunto de expertos en alimentos del mar. Por mucho tiempo hemos apoyado al Marine Stewardship Council (Consejo de Administración Marina) en forma financiera y a través de la participación en su Junta Directiva. <http://www.msc.org>.

Whole Foods aborda su uso de la energía de varias maneras. Llevamos un registro de nuestro uso de energía por tienda, y estamos llevando nuestro sondeo hasta los niveles de equipamiento, con el fin de identificar aquellos equipos muy antiguos que requieran ser reemplazados. Utilizamos energía solar y otras prácticas de construcción ecológicas en nuestras tiendas más nuevas, y aprovechamos la energía llena de idealismo de muchos de nuestros empleados más jóvenes en nuestros equipos Green Mission (Misiones Ecológicas). Los miembros de los equipos de nuestras Misiones Ecológicas están distribuidos en toda la compañía y cuentan con la autonomía para juntos reducir sistemáticamente nuestros impactos ambientales. Nuestros Equipos Ecológicos han resultado sumamente efectivos en hacer avanzar nuestra compañía hacia una integridad medio ambiental cada vez mayor a través de la reutilización, el reciclaje, y de iniciativas de reeducación.

Por último, en el 2006, Whole Foods se ubicó en el primer lugar como el mayor comprador corporativo de créditos de energía eólica, cubriendo 100% de las

necesidades energéticas de nuestro edificio con créditos de energía eólica. Cada tienda y cada oficina cuenta con un completo programa de reciclaje, y abrimos muchas de nuestras iniciativas de reciclaje a nuestros clientes.

En resumen, Whole Foods Market cumple con sus responsabilidades tanto con la comunidad local como global, a menudo con programas innovadores, y se ha convertido en un ejemplo a seguir en muchas iniciativas en pro del medio ambiente. Aún así, Whole Foods está plenamente consciente de que sus operaciones presentan muchas oportunidades de mejoras en el futuro. Al igual que con los demás grupos de interés, no tenemos intención alguna de volvernos complacientes a este respecto.

Creación de un Nuevo Paradigma para las Organizaciones sin Fines de Lucro

Quisiera referirme brevemente a las limitaciones de los actuales modelos de organizaciones sin fines de lucro que existen hoy en el mundo. En mi opinión, la mayor parte de las organizaciones sin fines de lucro modernas de los Estados Unidos funcionan con una mentalidad que genera ineficiencias, desaprovechamientos y estancamiento; la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro no logran cumplir su misión. Nada menos que un 99 por ciento de las organizaciones sin fines de lucro depende de donaciones del sector empresarial o de ciudadanos privados para poder existir; en otras palabras, no se sostienen por sí solas. La mayoría de las instituciones sin fines de lucro se sienten bastante satisfechas consigo mismas debido a que tienen objetivos idealistas, altruistas – establecen propósitos que van más allá de maximizar sus ganancias. Son instituciones benefactoras que intentan hacer cosas buenas en el mundo. Pero estas buenas intenciones necesariamente se enfrentan a la pregunta – son los objetivos altruistas por sí mismos suficientes para formar organizaciones sin fines de lucro éticas y efectivas, y a través de estos objetivos, ¿logran convertirse en instituciones efectivas? ¿Basta con sólo tener nobles propósitos? Y por el sólo hecho de tener objetivos idealistas, ¿significa que una organización sin fines de lucro será capaz de trascender los intereses propios? Desde mi punto de vista, probablemente no.

Yo sostengo que las organizaciones sin fines de lucro deben evolucionar hacia un modelo más holístico, al igual que las empresas. Aquí presentamos un excelente collage de las buenas y altruistas instituciones sin fines de lucro versus las malvadas, egoístas y codiciosas corporaciones (Figura 6).

Una muralla separa a las instituciones sin fines de lucro de las con fines de lucro. Esta muralla está formada en parte por los estereotipos que existen en nuestra sociedad actual. Existe la noción de que las instituciones sin fines de lucro son buenas porque tienen objetivos idealistas, altruistas. Como pueden observar en el gráfico, a menudo las instituciones sin fines de lucro creen que el dinero “crece en los árboles” y debido a que sus ideales son altruistas, se las considera unos “ángeles”. Las instituciones sin fines de lucro patrocinan eventos idealistas tales como marchas sobre el SIDA, y han tomado conciencia de los problemas ambientales. En el otro lado de la muralla se puede observar el claro contraste con el sector con fines de lucro de las empresas. Pueden observar el estereotipo del codicioso hombre de negocios

con el signo dólar en los ojos, aferrándose al dinero, y chimeneas despidiendo humo por todo el mundo. El ángel se ha transformado en un diablo porque, nuevamente, el único objetivo es maximizar las ganancias y eso es considerado como egoísmo y codicia.

Estos estereotipos han superado su propio tiempo útil. Como una sociedad global, necesitamos que tanto las organizaciones sin fines de lucro como las con fines de lucro se transformen en instituciones holísticas e integrales, y la muralla que las separa debe ser derrumbada y las polaridades integradas. Las corporaciones deben profundizar su nivel de conciencia e identificar propósitos más profundos y más globales del por qué de su existencia. Deben evolucionar y trascender las antiguas metáforas mecanicistas y aprender cómo pensar holísticamente en términos de crear valor para todos sus grupos de interés interdependientes. Del mismo modo, las organizaciones sin fines de lucro deben transformarse en instituciones económicamente sostenibles y darse cuenta de que el dinero y las ganancias no son el demonio, son elementos benéficos que constituyen una parte necesaria de una organización holística sólida.

El Banco Grameen con base en Asia, fundado por Muhammed Yunus, es un excelente ejemplo de una organización sin fines de lucro económicamente sostenible. No solo ha ayudado a millones de personas a salir de la pobreza, sino que además se ha convertido en una institución financieramente sostenible. El Banco Grameen representa un excelente modelo que debiera servir de inspiración para otras instituciones sin fines de lucro. Fundado en 1983 por Yunus en su país natal Bangladesh, el Banco Grameen ofrece pequeños préstamos sin exigir garantías (predominantemente) a mujeres de escasos recursos que cumplen ciertos criterios. Sobre la base de relaciones de confianza y de solidaridad el Banco del (Pueblo) de Grameen trabaja con sus clientes en el desarrollo de sus planes de negocio, y exige un código de conducta en particular que hace hincapié en comportamientos y acciones dirigidas a fortalecer a la comunidad. El capital principal y los intereses sobre los préstamos, que normalmente se pagan en pequeñas cuotas semanales, se devuelven a los fondos operacionales locales del prestatario, para financiar nuevos préstamos. Al proporcionar una oportunidad financiera a clientes tradicionalmente marginados, el Banco Grameen ha podido alcanzar un record de reembolso de más del 97% (uno de los mayores récords de reembolso experimentados por un banco en el mundo). Esto contrasta con una tasa de reembolso inferior al 60% durante un mismo período en el sector de la banca tradicional de Bangladesh, que atiende clientes de las clases medias y altas. En los más de 20 años que el Banco Grameen ha estado en operaciones, el ingreso de más de un 50% de las familias de prestatarios del Banco se ha elevado por sobre el nivel de pobreza.

Hoy en día en Bangladesh el Banco Grameen administra más de 1.000 sucursales, que atienden a más de 2.1 millones de prestatarios en 37.000 poblados. En un día laboral cualquiera, el Banco Grameen recauda un promedio de \$1.5 millones en cuotas semanales. De los prestatarios, 94% son mujeres. Aún cuando opera en el ámbito de las organizaciones filantrópicas por el hecho de que persigue objetivos e ideales altruistas, el Banco Grameen

emplea un modelo que es autosostenible. Y aún cuando está abierto a recibir donaciones, no se apoya en el sector empresarial o privado para costear sus gastos operacionales. Los métodos del Banco Grameen se aplican actualmente en proyectos en 58 países, incluyendo los Estados Unidos, Canadá, Francia, los Países Bajos y Noruega.

Una vez derribada la muralla conceptual que separa a las organizaciones sin fines de lucro de las con fines de lucro, se hace evidente que las empresas y las organizaciones sin fines de lucro tienen potencialmente mucho más similitudes que diferencias. Ambas pueden llegar a ser holísticas, y a un nivel de integralidad superior, las empresas lucrativas y las organizaciones sin fines de lucro alcanzan una notable semejanza. Un modelo organizacional ideal para las organizaciones sin fines de lucro se asemeja en gran medida al modelo de Capitalismo Consciente de Whole Foods Market explicado anteriormente. Las organizaciones sin fines de lucro establecen valores fundamentales, y tienen grupos de interés similares a los de una empresa: empleados, clientes, proveedores, e inversores/instituciones donantes. Las instituciones donantes desean que la organización cumpla su misión hacia la sociedad, y si lo hace, estarán satisfechas y proporcionarán mayores recursos financieros a la organización sin fines de lucro. El mero hecho de que tenga una misión social no exime a la organización sin fines de lucro de sus responsabilidades hacia la comunidad y hacia el medio ambiente. Quisiera hacer hincapié en un punto muy importante: la organización sin fines de lucro holística sigue un modelo muy similar a la empresa holística. El siguiente gráfico ilustra el modelo holístico para organizaciones sin fines de lucro.

Figura 7. Modelo de las Partes Interesadas de Organizaciones sin fines de lucro.

Conclusión

El antiguo paradigma de maximizar las utilidades y los valores para los accionistas como el único propósito de las empresas ha dado lugar a consecuencias negativas imprevistas. Las empresas y las corporaciones son consideradas ambiciosas, egoístas y malvadas. Se las culpa de estar devastando el medio ambiente y causando daño al mundo. En consecuencia el área de los negocios tiene una muy mala marca. La buena noticia es que podríamos eliminar gran parte de la hostilidad hacia los negocios y el capitalismo si cambiamos la forma de pensar acerca de ello. Las empresas deben convertirse en organizaciones holísticas e integrales con propósitos más profundos y más globales. Las corporaciones deben replantearse el por qué de su existencia. Si los dueños de las empresas o los empresarios comienzan a considerar a sus empresas como un sistema interdependiente complejo y en constante evolución, y administran sus empresas en forma más consciente para el bienestar de todas sus principales partes interesadas, mientras que al mismo tiempo cumplen con los objetivos superiores de su empresa, entonces creo que comenzaremos a ver desaparecer la hostilidad hacia el capitalismo y los negocios.

En pocas palabras, una empresa es fundamentalmente una comunidad de personas trabajando en conjunto para crear valor para otras personas, sus clientes, empleados, inversores, y la sociedad en general. La empresa interactúa dentro de una armonía de intereses. Al mismo tiempo, las organizaciones sin fines de lucro deben transformarse en instituciones económicamente sostenibles y descubrir que el dinero y las ganancias son algo positivo, no algo malévolos, y que son necesarios para ayudarles a cumplir sus propósitos. Una perspectiva holística resulta fundamental para las organizaciones sin fines de lucro. Un nuevo paradigma de Capitalismo Consciente mejorará la efectividad de cada tipo de organización. Sin embargo, a un nivel filosófico básico: ¿por qué tratar de “hacer el bien” en el mundo? ¿Por qué no es suficiente la búsqueda de beneficios en nuestro propio interés? Tal vez debamos analizar más en profundidad nuevamente lo que escribió Adam Smith. La Riqueza de las Naciones fue un tremendo logro; sin embargo, los economistas harían bien en leer otro gran libro de Smith, *The Theory of Moral Sentiments* (La Teoría de los Sentimientos Morales). En él Smith explica que la naturaleza humana involucra más que sólo buscar el interés propio. También incluye compasión, empatía, amistad, amor, y el deseo de obtener aprobación social. En tanto fuentes del comportamiento humano, estos sentimientos son al menos tan importantes como el interés propio; para muchas personas, son aún más importantes.

Cuando somos niños pequeños somos egocéntricos, nos preocupamos sólo de nuestras propias necesidades y deseos. A medida que maduramos, comenzamos a superar este egocentrismo y a preocuparnos por los demás – nuestras familias, amigos, comunidades, y países. Nuestra capacidad de amar puede abarcar aún más allá, hasta amar a personas de diferentes razas, religiones, y países – y potencialmente a un amor ilimitado hacia todas las personas e incluso hacia otras criaturas vivientes. Este es nuestro potencial como seres humanos, regocijarnos con la prosperidad de las personas y de otros seres vivos de todo el mundo. Los invito a concretar nuestro potencial de un amor más profundo y extenderlo a todo el mundo – creemos juntos este nuevo paradigma del Capitalismo Consciente.

Por último, me gustaría intentar aclarar algunos malentendidos acerca de las ideas expresadas en este capítulo, respondiendo algunas preguntas planteadas en presentaciones anteriores de este material.

P: ¿Por qué me opongo a las utilidades?

R: No me opongo a las utilidades. Tal como he señalado, Whole Foods Market es una compañía inmensamente rentable. Las utilidades son una parte importante de toda empresa, pero no son el único propósito de una empresa. Las empresas tienen propósitos diferentes a simplemente maximizar las ganancias. Los empresarios que crean empresas rara vez las crean solamente para el propósito de maximizar las ganancias, y son ellos los que en última instancia definen el propósito de la empresa que han creado.

La mayoría de las empresas tienen propósitos que van más allá de maximizar las ganancias, debido a que los empresarios las crearon para otros propósitos. Podría haber ciertas ocasiones en que un empresario creara una empresa y

estuviera interesado sólo en maximizar las ganancias, estaría en su derecho, no constituye algo poco ético. Sin embargo, una empresa basada estrictamente en las ganancias no será tan exitosa o rentable a largo plazo como podría llegar a ser. Dudo de que pudiera competir bien con un modelo de negocio más holístico e integral si la estrategia de negocio y todos los demás aspectos son iguales. No estoy diciendo que una empresa no pueda funcionar solamente para obtener utilidades. Estoy simplemente exponiendo que muchas empresas, si no la mayor parte, no eran de esa forma cuando los empresarios las crearon. Si los líderes empresariales tomaran consciencia del hecho de que sus empresas no son en realidad una máquina, sino parte de un sistema complejo, interdependiente, en constante evolución, y con múltiples grupos de interés, verían que las ganancias constituyen uno de los propósitos importantes de una empresa, pero no el único propósito. También comenzarían a ver que la mejor forma de maximizar las ganancias a largo plazo es creando valor para el sistema comercial interdependiente en su totalidad. Una vez que un número suficiente de líderes empresariales comprenda y acepte este nuevo paradigma de los negocios, creo que el Capitalismo Consciente alcanzará un punto de despegue, y la hostilidad hacia los negocios se disipará en gran medida en el largo plazo.

P: ¿La filantropía es lo mismo que la responsabilidad social?

R: No, la filantropía es en realidad sólo una pequeña parte de la responsabilidad social de las empresas. La responsabilidad social de las empresas dice relación con crear valor para todos sus grupos de interés. Si estás creando valor para tus clientes y empleados, actuando con integridad hacia tus proveedores, si eres un buen ciudadano y pagas tus impuestos, si asumes responsabilidad por tus impactos ambientales, estarás cumpliendo la mayor parte de tus responsabilidades sociales. Sin embargo, si una empresa es responsable hacia sus inversores, empleados, clientes, proveedores y con el medio ambiente, pero se rehúsa a apoyar a organizaciones filantrópicas, estaría descuidando un grupo de interés importante, como es la comunidad. Esta empresa sería un vecino mezquino, pero aún así estaría creando valor en el mundo a través del valor que crea para sus clientes, empleados, proveedores, para el gobierno y para el medio ambiente. Lo opuesto también es verdadero: una empresa podría ser altamente filantrópica en su relación con sus comunidades, pero si está produciendo productos de mala calidad y dañinos, explotando a sus empleados, estafando a sus proveedores, y ocasionando un daño significativo al medio ambiente, difícilmente podrá ser considerada una empresa ética o socialmente responsable, sin importar qué tan grandes sean sus iniciativas filantrópicas.

La filantropía no se define principalmente por lo que implica la responsabilidad social, pero tampoco es “defraudar” a los inversores si una empresa decide contribuir con algo de dinero para las comunidades donde tiene una presencia. Esa sería parte de su responsabilidad como ciudadano, y tales donaciones no sólo ayudarán a la comunidad, sino que simultáneamente crearán buena voluntad entre los clientes, empleados, medios de comunicación y otros ciudadanos de la comunidad. Pienso que aún cuando la filantropía no es lo mismo que la responsabilidad social, las donaciones filantrópicas son por cierto

consistentes con el hecho de ser un ciudadano responsable en la comunidad en donde funciona la empresa.

Una objeción común a la filantropía tiene relación con dónde poner los límites. Si donar un cinco por ciento de las ganancias es bueno (como lo hace Whole Foods), ¿un 10 por ciento no sería mucho mejor? ¿Por qué no donar el 100 por ciento de nuestras utilidades para mejorar la sociedad? Pero el hecho de que una empresa tenga responsabilidades como ciudadano en las diversas comunidades donde opera no significa que no tenga responsabilidades hacia sus inversores u otras partes interesadas. Se trata de encontrar el equilibrio apropiado y de intentar crear valor para todas las partes interesadas simultáneamente. Además de los impuestos que pagamos, Whole Foods dona un cinco por ciento de sus ganancias a la comunidad. ¿Es un cinco por ciento la “cantidad correcta” para donar a la comunidad? No creo que exista una respuesta adecuada para esta pregunta, excepto que cero por ciento sería muy poco. Los cofundadores de la compañía decidieron arbitrariamente que un cinco por ciento era un monto razonable, y los dueños de la compañía en el momento que tomamos la decisión lo aprobaron. La filantropía corporativa es algo bueno, pero en última instancia requiere la legitimidad de la aprobación del inversor, y los inversores, como dueños de la empresa, tienen el derecho y la autoridad para retirar su aprobación si así lo desean. En mi experiencia, la mayoría de los inversores se dan cuenta de que una filantropía modesta puede ser benéfica tanto para la corporación como para la sociedad en general. Comprenden que la filantropía conduce a la creación de ganancias a largo plazo para los inversores debido a la naturaleza interdependiente de la empresa comercial.

Un argumento que a menudo planteo es que las corporaciones o empresas no cuentan con alguna competencia especial en el tema de la filantropía, y en consecuencia debieran ceñirse a lo que saben hacer mejor, es decir a maximizar sus ganancias, y permitir que los accionistas individuales se involucren en la filantropía. Este argumento es engañoso por dos razones. En primer lugar, esta línea de razonamiento no presta atención al hecho de que desde un punto de vista legal una empresa es tratada como un ciudadano de la comunidad en que funciona. Si se desea maximizar el valor para los accionistas en un sistema holístico integrado, la filantropía puede ser parte de esa estrategia, y de cualquier manera, es la responsabilidad que tiene un ciudadano hacia su comunidad. Las mismas personas que se oponen a que las corporaciones se involucren en la filantropía, a menudo también exponen que el gobierno es incompetente en su participación en actividades cívicas. A medida que su argumentación se desarrolla, afirman ahora que las empresas y el gobierno son incompetentes, de modo que toda la responsabilidad cívica recae en los ciudadanos individualmente. Les pregunto, ¿son los ciudadanos individuales intrínsecamente más competentes en términos de iniciativas filantrópicas que las empresas? Yo argumentaría que debido a que las empresas utilizan complejos ciclos de retroalimentación y pueden contar con los resultados de investigación más detallada sobre la efectividad de sus inversiones, es probable que tengan el potencial para ser más competentes en la práctica filantrópica que la mayoría de los individuos.

Desde mi punto de vista, debemos reconocer la responsabilidad cívica a nivel individual, corporativo, y gubernamental. Las responsabilidades cívicas no pueden ser plenamente cumplidas por el sector individual voluntario de la sociedad. Las corporaciones tienen grandes contribuciones que hacer en filantropía. Es cierto que tal vez cierta filantropía corporativa pueda seguir un camino equivocado y se desperdicie dinero; sin embargo, debo señalar que las corporaciones toman opciones de inversión deficientes todo el tiempo. Se equivocan todo el tiempo, y pueden equivocarse en el área filantrópica, de igual manera en que pueden cometer errores en otras áreas de sus negocios, tal como con las personas que contratan o ascienden de posición, o en sus inversiones en nuevo equipamiento o instalaciones, o en sus fusiones y adquisiciones. No todo aquello que una empresa emprende logra éxito, pero esa simple verdad no invalida el proceso comercial. Las corporaciones no siempre alcanzarán éxito en el ámbito filantrópico tampoco; ocasionalmente cometerán errores. Y estos errores no invalidan el mérito de la mayor parte de las iniciativas filantrópicas. En la mayoría de los casos la filantropía empresarial crea valor social beneficioso.

P: ¿Quiénes debieran controlar las corporaciones, los accionistas o las partes interesadas?

R: Una de las objeciones que escucho a menudo es que yo estaría promoviendo el que las partes interesadas ejercieran el control de las corporaciones en lugar de los accionistas. Ciertamente no es esa mi opinión. Como ya lo he señalado, los accionistas son los dueños de la corporación; son los últimos en recibir su pago sobre la base de las ganancias residuales dejadas por la empresa, y resulta esencial que sean ellos quienes tengan la última palabra, a través de la Junta Directiva en la que está incluida la gerencia de la compañía. Deben tener la autoridad final para despedir al cuerpo directivo si no están satisfechos con el rendimiento de la compañía. Sin ese poder, los accionistas inevitablemente terminarán expuestos a abusos por parte del cuerpo directivo o por alguno de los otros grupos de interés de la empresa. No estoy propiciando, y nunca lo he hecho, ninguna acción que debilite los derechos de propiedad de los inversores y de los accionistas. Esa línea de razonamiento es simplemente un malentendido.

P. ¿Qué puede decirnos acerca de los conflictos entre las diversas partes interesadas? ¿Cómo se establece un equilibrio entre todos los intereses y demandas de las diferentes partes interesadas? Por ejemplo: si la decisión es darle más a los empleados, ¿no implica eso necesariamente que haya menos disponible para las otras partes interesadas como los inversores, y viceversa? ¿Cómo evita el conflicto y mantiene contentas a todas las partes interesadas?

R. Resulta inevitable el que se produzcan conflictos entre las diversas partes interesadas de una empresa de vez en cuando, simplemente porque cada parte interesada quiere más. Los clientes quieren mayor calidad y precios más bajos, los empleados quieren salarios más altos y mejores beneficios, los inversores quieren ganancias más altas, los gobiernos quieren impuestos más altos, y los grupos comunitarios quieren donaciones por mayores montos. El potencial para que surjan conflictos siempre está presente. Sin embargo, el error fundamental que mucha gente comete cuando piensa sobre este punto,

es crear separaciones analíticas entre las partes interesadas, y no ir más allá. Ven las partes interesadas como grupos separados entre ellos y también con la empresa – cada una persiguiendo sus propios intereses.

Cuando se emplea este tipo de separación analítica también se incurre en una forma de reduccionismo – se ignora la relación entre las partes interesadas y la empresa. Una empresa es más que la simple suma de las partes interesadas individuales. También es la interrelación, la interconexión, los propósitos y valores compartidos, que las diversas partes interesadas de la empresa crean en conjunto y cambian en conjunto. Ninguna organización compleja, cambiante, y autoadaptable puede ser adecuadamente comprendida simplemente analizando sus partes e ignorando el sistema mayor que también existe. Es muy importante comprender esta idea puesto que mientras la mente analítica se centrará en los intereses contrapuestos de las partes interesadas tenderá a ignorar o no podrá darse cuenta de aquello que las mentes intuitivas entienden, y es que las partes interesadas están interconectadas en una “armonía de intereses”. En un sistema sólido, complejo, cambiante y autoadaptable, la armonía de intereses entre las partes interesadas resulta ser mucho más importante y poderosa que los diversos conflictos de intereses en los que se centra una mente analítica.

Una empresa holística crea valor para todas sus partes interesadas. Dado el deseo de cada parte interesada de obtener más, ¿cómo se divide el valor entre las partes interesadas para mantenerlas contentas? Por supuesto no existe una fórmula mágica para calcular cuánto valor debería recibir cada parte interesada por parte de la compañía. Es un proceso dinámico que evoluciona con el mercado competitivo. Ninguna parte interesada permanece satisfecha por mucho tiempo. Es labor de la dirección de la compañía desarrollar soluciones que funcionen constantemente para el bien común. El arte del liderazgo de excelencia busca soluciones “win-win” o soluciones “en que todos ganan”, en el contexto de los procesos de mercado competitivo que optimizan el valor del sistema comercial completo, y para cada una de las partes interesadas al interior de ese sistema comercial.

P. ¿Cómo compatibiliza la famosa cita de Adam Smith con su punto de vista? La cita plantea: “Al perseguir su propio interés, a menudo promueve el interés de la sociedad en forma más efectiva que cuando realmente pretende promoverlo. Nunca he sabido que quienes pregonan hacer negocios para el bien público hayan hecho mucho bien”. Adam Smith, La Riqueza de las Naciones.

R. Para mí, esta cita debe ser analizada en dos partes; en primer lugar como la consolidación de la famosa metáfora de la “mano invisible” de Adam Smith, que para mí fue la percepción más profunda que se haya logrado de la historia social. La metáfora implica que a través de un intercambio voluntario, actuando en su propio interés, persiguiendo su propio beneficio, las personas crean valor para la sociedad como un todo. No estoy en contra de esta afirmación. Creo en la mano invisible. Sin embargo, con respecto a la segunda parte de la cita, estoy en desacuerdo con “Nunca he sabido que quienes pregonan hacer negocios para el bien público hayan hecho mucho bien”. Mucho del bien que se hace en este mundo es realizado por personas que intencionalmente hacen el

bien. La metáfora de la mano invisible acertadamente señala que gran parte del bien público es realizado accidentalmente, por así decirlo, por la simple búsqueda del interés propio. A través del intercambio voluntario, actuando en interés propio, las partes hacen intercambios voluntariamente, y ambas partes se benefician, de otro modo el intercambio no se produciría. Ese proceso crea un bien social, eso es cierto, pero también es cierto que mucho bien se realiza porque las personas tienen una intención de “hacer el bien”. Todo el “bien” no se hace accidentalmente.

Pienso que la “mano invisible” de Adam Smith debiera complementarse con la “mano visible” del “hacer el bien” intencional, y que individuos, gobiernos, y empresas tienen infinitas oportunidades de intentar hacer el bien en el mundo. Las empresas tienen la oportunidad de “hacer el bien” y de crear valor para todos los diversos grupos de interés que negocian voluntariamente con las empresas. También creo que el complementar la “mano invisible” con una “mano visible”, si se hace a conciencia y en forma continua por parte de individuos y corporaciones en todo el mundo, contribuiría a hacer avanzar a la humanidad hacia una era de progreso acelerado que no tendría precedentes en la historia del mundo. Eso es lo que Whole Foods Market está intentando hacer, y eso es lo que realmente significa el Capitalismo Consciente.