



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Economía y Empresa

Memoria del Trabajo de Final de Grado

NUEVOS PARADIGMAS ORGANIZACIONALES: CAPITALISMO CONSCIENTE

Maria Pérez Allés

Grado de Administración de Empresas

Año académico 2019-2020

DNI del alumno: 41746205D

Trabajo tutelado por Marco Antonio Robledo Camacho
Departamento de Economía de la Empresa

Se autoriza a la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación.	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palabras Clave del trabajo:

Capitalismo, capitalismo consciente, agentes implicados, cadena de valor, empoderamiento

Índice:

Índice:	2
Índice de gráficos.....	3
Índice de tablas	3
1.- Resumen del Trabajo	4
1.1 Resumen	4
1.2 Abstract.....	5
2.- Justificación del tema de interés y principales objetivos del trabajo.	6
2.1 Justificación del tema	6
2.2 Objetivos del trabajo	7
3.- Metodología	8
4.- Introducción al trabajo	9
4.1 Definición de capitalismo	10
4.2 Defensa del capitalismo	11
5.- Capitalismo Consciente	16
5.1 Orígenes	16
5.2 Principios	19
5.2.1 Propósito superior y valores esenciales.....	19
5.2.2 Integración de los agentes implicados	22
5.2.3 Liderazgo consciente	27
5.2.4 Cultura y dirección conscientes.....	29
5.3 ¿Realmente funciona el Capitalismo Consciente?	32
6.- Whole Foods Market	34
7.- Conclusiones	44
8.- Bibliografía	45
9.- Anexos	49

Índice de gráficos

Gráfico 1. Porcentaje de la población mundial bajo la línea de pobreza.	12
Gráfico 2. Libertad económica e ingresos per cápita.	13
Gráfico 3. Libertad económica y ratios de pobreza extrema y moderada.....	13
Gráfico 4. Libertad económica y crecimiento económico.	14
Gráfico 5. Libertad económica y esperanza de vida.....	14
Gráfico 6. Principios fundamentales del Capitalismo Consciente.	18
Gráfico 7. Cinco niveles de liderazgo.....	27
Gráfico 8. Rendimiento de las Empresas que se hacen Querer.	32
Gráfico 9. Ganancia de las acciones en bolsa comparadas con las de las empresas de la revista Fortune.	33

Índice de tablas

Tabla 1. Diferencias entre capitalismo consciente y responsabilidad social corporativa.	16
Tabla 2. Cuatro categorías de grandes propósitos.....	21

1.- Resumen del Trabajo

1.1 Resumen

El sistema económico imperante en la actualidad es el capitalismo. Los críticos lo tachan de sistema explotador y corrupto, que ha llevado a unos pocos a aprovecharse de él para enriquecerse a costa de los trabajadores. Se dice que es un sistema que favorece a los ricos y que empobrece al pueblo. Aun así, está demostrado que el capitalismo ha generado gran prosperidad para la sociedad y ha sacado a mucha gente de la pobreza.

Por esto mismo ha aparecido en los últimos años un nuevo paradigma organizacional que pretende hacerlo evolucionar a una versión más ética y responsable y, de este modo, cambiar la percepción del mismo. Este nuevo sistema, llamado Capitalismo Consciente, tiene de base las premisas del capitalismo, que funcionan, pero pretende darle a éste un enfoque más humano, más ético.

El capitalismo consciente se asienta sobre cuatro grandes pilares: un propósito elevado, compartido por todos los *stakeholders*; la integración de todos los agentes implicados; el liderazgo consciente; y la cultura y dirección conscientes.

En esta nueva forma de capitalismo se considera importante, además de maximizar beneficios, el hecho de tratar con respeto y consideración a todas las partes implicadas en la empresa (trabajadores, proveedores, inversores, sociedad, medio ambiente...) para conseguir que ésta tenga éxito.

Una empresa que sirve de ejemplo para este paradigma es Whole Foods Market, cuyo fundador es uno de los creadores del capitalismo consciente. En esta empresa se distinguen claramente los cuatro pilares. Su propósito es ofrecer comida saludable y mejorar la calidad de vida de la sociedad. Tienen en cuenta a todos los *stakeholders* puesto que todos son importantes porque forman parte de una cadena de valor y son necesarios para el éxito. Se describe también a sus líderes, que deben tener una alta inteligencia emocional y ser capaces de transmitir los valores de la empresa. Por último, cuatro factores son los que definen su cultura empresarial: el valor de los clientes, la importancia del equipo, la calidad como factor diferencial y el servicio a la comunidad.

1.2 Abstract

Capitalism is the prevailing economic system nowadays. Critics call it an exploitative and corrupt system which has led a few people to take advantage of it to enrich themselves at the expense of their employees. It is said to be a system that favors the rich and impoverishes the people. Still, capitalism has been proven to bring prosperity to society and has lifted many people out of poverty.

For this reason, a new organizational paradigm that aims to make it evolve as a more ethical and responsible version and, this way, change how it is perceived has appeared in recent years. This new system, called Conscious Capitalism, is based on the premises of capitalism, which work, but aims to give it a more humane, more ethical approach.

Conscious capitalism rests on four main pillars: a high purpose, shared by all stakeholders; the integration of all the agents involved; conscious leadership; and conscious culture and direction.

In this new form of capitalism, what is considered important, apart from maximizing benefits, is treating all the parties involved in the company (workers, suppliers, investors, society, the environment ...) with respect and consideration to ensure success.

An example of that paradigm is Whole Foods Market whose founder is one of the creators of conscious capitalism. In this one are clearly distinguished the four pillars. This purpose is offer healthy food and improve quality of life of society. They take care about all their stakeholders because they are all important for the success. Its leaders are also described, they have high emotional intelligence and are able to transmit the company's values. At last, four are the factors which define the culture: the value of clients, the importance of team, quality as a differential factor and the community service.

2.- Justificación del tema de interés y principales objetivos del trabajo.

2.1 Justificación del tema

La evolución de las sociedades ha ido modificando también la forma de intercambio de bienes y/o servicios entre la sociedad. La aparición del capitalismo como sustituto del sistema feudal ha supuesto un gran avance, desde sus primeros pasos sobre el siglo XIII hasta que se consolidó totalmente entre los siglos XVIII y XIX.

En la actualidad el sistema capitalista recibe una opinión muy negativa por parte de los críticos, que lo consideran dañino para la sociedad. Se tacha a los empresarios de aprovecharse de sus trabajadores para poder enriquecerse al máximo. Se entiende el capitalismo como un sistema económico que se basa en explotar a trabajadores para que den el máximo rendimiento, a través de la aplicación de una cultura del miedo, donde éstos dan todo lo que pueden por miedo a ser despedidos. En cambio, estos trabajadores no obtienen ningún beneficio por dar más de sí, sino más bien todo lo contrario.

Otro de los puntos negativos del capitalismo, aunque menos visible de cara a la sociedad, es la mala relación de las empresas con los proveedores a los que, según los detractores del capitalismo, también se trata muy mal. Se les exigen mejoras en calidad y se les aprieta para conseguir los mejores precios. Muchos de estos proveedores no tienen más remedio que ceder a las exigencias debido al peso que suponen estos empresarios en su volumen de trabajo.

También está el factor de los clientes. Este punto no puede estar tan descuidado por las empresas porque es la parte visible. Si un cliente se siente maltratado por la empresa donde compra habitualmente un producto o contrata un servicio puede decidir romper esta relación e ir a comprar a una empresa de la competencia donde se sienta mejor tratado. Con lo cual, éste es un punto que tienen bastante en cuenta las empresas.

Partiendo de las premisas originales, el problema del capitalismo ha sido poner como su objetivo único la maximización de beneficios, sin otra especificación. De este modo algunos han aprovechado la situación y han llevado esta premisa al extremo, sin tener en cuenta las formas para conseguirlo, dando una mala imagen al sistema.

Sin embargo, como se podrá comprobar a lo largo de este trabajo, existe otra forma de entender el capitalismo. Con el objetivo de demostrar que se puede conseguir aumentar beneficios y que todas las demás partes implicadas en una empresa también disfruten del proceso, nace un nuevo sistema que añade la parte de consciencia a las bases establecidas del capitalismo y proporciona un nuevo paradigma de gestión.

2.2 Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo es demostrar que el capitalismo, como movimiento económico, no tiene por qué ser un sistema dañino y corrupto, sino que puede ser un sistema muy favorable que genera prosperidad en las sociedades que lo adoptan.

Para ello se analizarán los principios de un nuevo movimiento surgido en los últimos años llamado Capitalismo Consciente, que proporciona una nueva visión del capitalismo y enfatiza qué puntos son clave para mejorar el sistema. Señala que no es necesario tratar mal a los agentes implicados en una empresa para conseguir maximizar los beneficios y que no hay que fijarse solamente en quién lo hace para juzgar las ventajas o desventajas que nos proporciona este sistema económico.

Como objetivos más específicos de este trabajo se establecen los siguientes:

- Explicar los principios en los que se fundamenta el Capitalismo Consciente
- Encontrar los puntos clave del Capitalismo Consciente en una empresa en concreto.

3.- Metodología

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo va a ser la revisión de la bibliografía existente que hable sobre el Capitalismo Consciente.

Todos los datos se obtendrán, por tanto, de fuentes de información secundarias, que incluirán libros, artículos publicados en blogs y la misma web del movimiento que lleva por nombre el título de este trabajo: "Capitalismo Consciente".

De todas las fuentes consultadas se elegirán las que aporten información más relevante y se citarán debidamente según las normas establecidas por APA.

Además de analizar la teoría se va a profundizar y a ejemplificar con el análisis de una empresa en concreto, "Whole Foods Market", empresa cuyo co-fundador es uno de los principales impulsores del movimiento, viendo cuáles son las características que representan en esta empresa al Capitalismo Consciente que se extraerán de sus valores, propósitos, programas, actuaciones que llevan a cabo con los distintos agentes implicados...

El análisis se desarrollará de forma descriptiva con el fin de poder explicar la relación existente entre la empresa analizada y este nuevo paradigma organizacional.

4.- Introducción al trabajo

Muchas son las formas en las que un empresario puede llevar a cabo la organización de su negocio. Aunque hasta hace poco todas las empresas se regían sobre los mismos principios, en los últimos años han surgido novedosas formas de organización que han revolucionado este campo.

Han surgido nuevos paradigmas organizacionales que han permitido a las empresas diferenciarse en ese sentido.

Se entienden como paradigmas aquellas “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (Kuhn, 1994, pág. 13).

Si bien es verdad que el modelo empresarial ha sufrido numerosos cambios a lo largo de la historia que presumían de ser novedosos e innovadores, se resumían siempre en distintas formas de adornar cómo era tratado el hombre, una simple herramienta para conseguir el éxito de la empresa (Muñoz, 2002).

En los últimos años han aparecido “nuevas teorías y modelos que están sentando las bases para un nuevo paradigma de gestión” (Robledo, 2017). Estas teorías vienen divididas en culturales, económicas, de responsabilidad social, integrales y organizacionales según qué características enfaticen. Las primeras se centran en la cultura y los valores presentes en las organizaciones, dentro de este grupo encontramos teorías como: Transformación cultural y evaluación del valor; gestión por valores u organizaciones de desarrollo deliberado. Las teorías económicas tienen como base principal la economía general, aunque también tienen un peso importante la gestión y organización. De este apartado surge el paradigma que se analizará en este trabajo que es el Capitalismo Consciente, entre otros paradigmas como la economía para el bien común o el mememomics. Las de responsabilidad social se centran en mejorar la relación de la empresa con la sociedad y el medio ambiente. Aquí se encuentran teorías como: B corps o economía de comunión. Las teorías integrales se basan en el estudio de la realidad como un todo y engloban modelos como: organizaciones teal, el 3D management o el liderazgo integral. Y, por último, las organizacionales, que se enfocan en las personas, como son la holocracia o la sociocracia (Robledo, 2017).

El paradigma que se va a analizar en las siguientes páginas va a ser el Capitalismo Consciente, incluido dentro de las teorías económicas, un paradigma basado en los principios del capitalismo pero que “tiene la intención de elevarlo a una forma más compleja consciente de su propósito, sus impactos en el mundo y las relaciones que tiene con sus grupos de interés.” (Robledo, 2017).

A lo largo de este apartado se va a demostrar que el capitalismo de la libre empresa ha sido una gran revolución a la hora de crear valor para la sociedad. Por lo tanto vale la pena mantenerlo, eso sí, añadiéndole la parte más humana que proporciona este nuevo paradigma y que lo hace mejor sistema.

4.1 Definición de capitalismo

¿Qué es el capitalismo? “Es un sistema económico en el que los agentes privados poseen y controlan la propiedad de acuerdo con su propio interés, y la oferta y la demanda fijan libremente los precios en los mercados” (Jahan & Mahmud, 2015). En este mismo artículo citado en el punto anterior, Jahan y Mahmud (2015) enumeran seis claves que definen al capitalismo: 1) la propiedad privada, 2) el propio interés, 3) la competencia que ejercen las empresas unas sobre otras gracias a la libre entrada y salida del sector, 4) el mecanismo de fijación de precios según oferta-demanda, 5) la libertad del consumidor para elegir donde compra y 6) la intervención limitada del Estado.

Si bien es verdad que el “término capitalismo en su acepción moderna apareció por primera vez en 1901 en la obra del sociólogo alemán Werner Sombart titulada *El capitalismo moderno* [...] y es, por tanto un fenómeno reciente de la historia económica” (Segura, 2014), los primeros indicios del capitalismo aparecen ya en el siglo XIII, en las ciudades italianas, cuando se empieza a abandonar el sistema feudal.

Como cuenta Segura en su artículo (2014) el comercio existe desde que hay civilización aunque este comercio primitivo carecía de las características propias del capitalismo que se han comentado anteriormente.

Este tránsito del sistema feudal al incipiente capitalismo actual, estuvo marcado por un capitalismo de estado en los diferentes reinos, que no fue otra cosa que una nueva forma de perpetrar el poder de los señores feudales pero esta vez asociados con los grandes mercantes. (Segura, 2014)

Con el tiempo muchas de estas asociaciones fueron cayendo en pro de las actuales Sociedades Anónimas, de propiedad privada. El descubrimiento de América en el año 1492 abrió todo un mundo de posibilidades al comercio. Gracias a ello y al éxodo de las clases rurales hacia los núcleos urbanos, hubo un gran aumento del capital humano, que se ponía a disposición de las empresas. Todo ello propició la revolución industrial y nuevas formas más eficientes de producir (Segura, 2014).

Es a raíz de aquí cuando se empieza a hablar de un nuevo sistema económico establecido, el capitalismo.

Desde ese momento y hasta la actualidad, el capitalismo no se ha ganado la simpatía de la sociedad pese a haber causado una gran prosperidad, como se verá a continuación. Todo ello se ha debido a las malas praxis de algunos empresarios que se han aprovechado del sistema para enriquecerse a costa del sufrimiento de otros.

4.2 Defensa del capitalismo

Como dicen en su libro *Capitalismo Consciente* los autores John Mackey y Raj Sisodia (2016, pág. 37): “Ninguna creación humana ha tenido un impacto positivo más rápido y en más personas que el capitalismo de la libre empresa”.

A pesar de que ha demostrado suponer una gran prosperidad para la economía y para la humanidad en general, el capitalismo es visto como un sistema corrupto y dañino, que enriquece aún más a los ricos y empobrece más a los pobres.

En el mismo libro comentado anteriormente, los autores John Mackey y Raj Sisodia (2016, pág. 43) dan una buena definición de cómo es entendido actualmente el capitalismo:

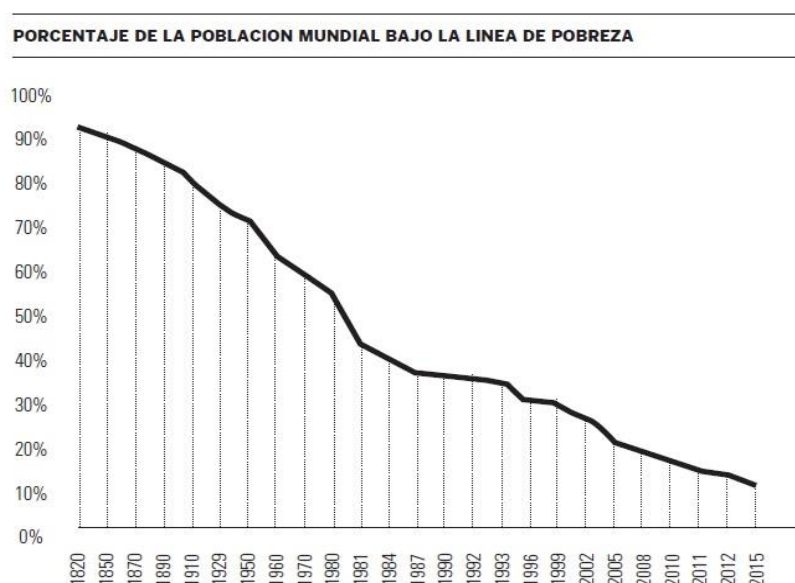
Se describe el capitalismo como una explotación de los trabajadores y una estafa a los consumidores, como el causante de la desigualdad, porque beneficia a los ricos y no a los pobres, porque homogeneiza la sociedad, fragmenta las comunidades y destruye el medio ambiente. Se acusa a los emprendedores de estar motivados principalmente por la avaricia y el egoísmo.

Sin embargo, si se analizan los umbrales de pobreza desde que se ha implantado el capitalismo, se puede observar que el porcentaje de población que se encontraba en situación de miseria ha disminuido a niveles muy bajos.

Como dice Matías Daghero, consultor financiero, en un artículo publicado en el periódico *El Economista* (2017), hay unos pocos ricos muy ricos, pero eso no es consecuencia ni causa de que haya personas por debajo del umbral de pobreza, ya que no debería entenderse la economía como un juego de suma cero, donde la parte de riqueza que no está en un lado de la balanza es que está en el otro, sino que hay que entender que la riqueza se multiplica y que es muy necesario que haya emprendedores que, motivados por la obtención de unos beneficios, dediquen esfuerzos a seguir innovando, para facilitar la vida a la sociedad y a seguir multiplicando la riqueza.

Para ilustrar lo dicho anteriormente, se puede observar en el siguiente gráfico, elaborado por Daghero con información obtenida de Bourguignon y Morrison (1820-2002) y del Banco Mundial (2002-2015), como la población que vive en situación de pobreza se ha reducido en los últimos 25-30 años de un 35% hasta un 10%, bajada que es mucho más acentuada si se analizan datos desde el año 1800, en que la población considerada por debajo del umbral de pobreza era casi del 100%:

Gráfico 1. Porcentaje de la población mundial bajo la línea de pobreza.



(Daghero, 2017)

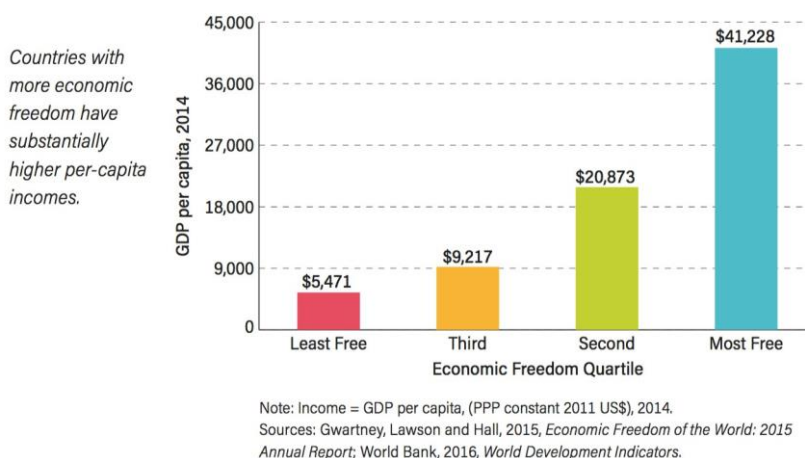
A pesar de esta bajada tan drástica del nivel de pobreza, el capitalismo no se ha ganado el favor de la sociedad, sino todo lo contrario. Como comentan Jonh Mackey y Raj Sisodia en su libro (2016, pág. 44), el capitalismo es atacado por distintas razones: a) Los economistas han dado al capitalismo una identidad parcial, carente de ética, que se aprovecha de las partes implicadas; b) las empresas se han dejado llevar por la visión de los beneficios y han descuidado su propósito; c) se enseña a estudiantes que el objetivo principal de cualquier empresa debe ser el de maximizar beneficios, esto crea líderes empresariales que solo buscan el beneficio económico y d) ha crecido la influencia de los gobiernos, lo que ha propiciado el crecimiento del capitalismo clientelista, donde los contactos entre personas influyentes pasan a ser más importantes que los agentes implicados y la sociedad.

Sin embargo, hay otro modo de entender el sistema. Este capitalismo clientelista, basado en la coacción, en las influencias y en maximizar beneficios no es la única opción, sino que existe otra manera de “ser capitalista”. Existe un capitalismo que defiende que “las empresas son buenas porque crean valor, son éticas porque se basan en el intercambio voluntario, son nobles porque mejoran nuestra existencia y son heroicas porque sacan a las personas de la pobreza y generan prosperidad” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 51).

Para reafirmar una vez más que el capitalismo ha supuesto un gran avance para la sociedad pese a las críticas que recibe de ser un sistema corrupto y explotador, se pueden ver a continuación una serie de gráficos que reflejan la mejora en el bienestar de que disfrutaban los países capitalistas (entendidos como aquellos en los que hay una mayor libertad económica) frente a aquellos que sufren una mayor intervención económica por parte del estado:

Gráfico 2. Libertad económica e ingresos per cápita.

Exhibit 1.8: Economic Freedom and Income per Capita



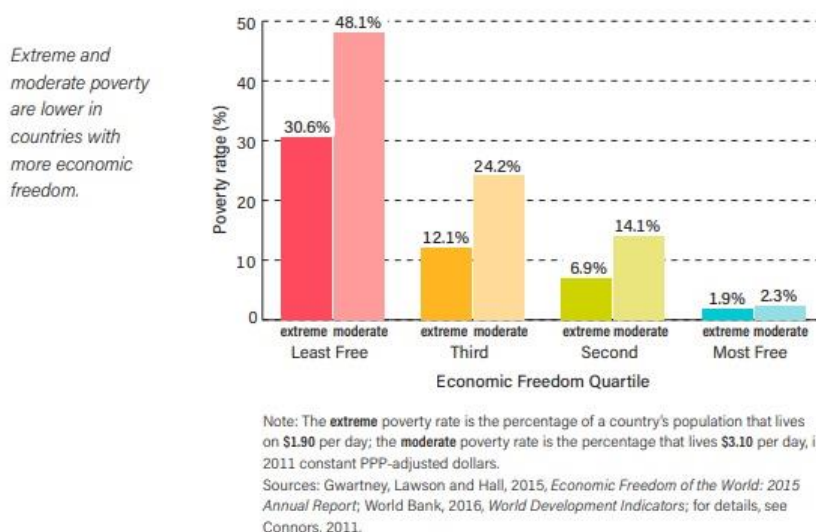
(James Gwartney, 2016, pág. 25)

En este gráfico se puede observar la renta per cápita de los individuos de los países más capitalistas, que asciende a los \$41,228 frente a los \$5,471 de los países con más intervención del estado.

Otro de los gráficos de este documento establece la relación entre la libertad económica y los niveles de pobreza según el intervencionismo del estado en materias económicas:

Gráfico 3. Libertad económica y ratios de pobreza extrema y moderada.

Exhibit 1.10: Economic Freedom and Extreme and Moderate Poverty Rates



(James Gwartney, 2016, pág. 26)

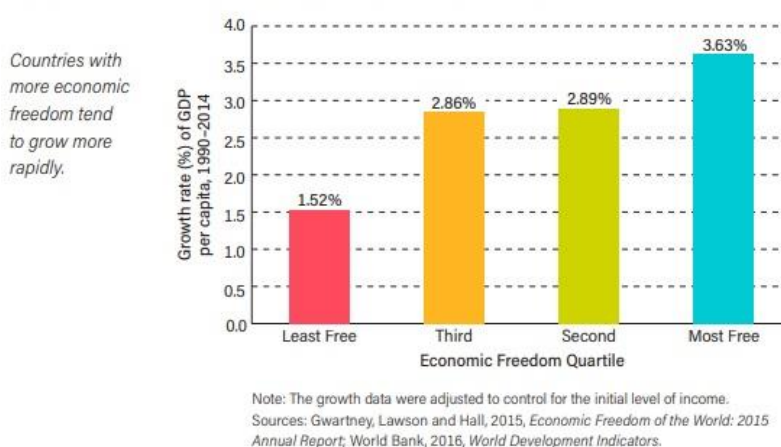
En él se puede observar que los países donde el modelo económico que predomina es el capitalismo gozan de unos niveles de pobreza extrema (con rentas por debajo de los \$1,90 por día) inferiores al 2% mientras que los países donde hay más intervencionismo superan el 30%.

Más acentuada es esta diferencia si se coge como referencia el nivel de pobreza moderado (con rentas por debajo de los \$3,10 por día), que pasa de un 2.3% de los países más liberales a un 48% en los más intervencionistas. Por último, se puede destacar también de este gráfico que la diferencia entre niveles de pobreza extrema y moderada va aumentando a medida que crece el intervencionismo en el país, es decir que hay una mayor desigualdad cuanto mayor es el papel del estado en la economía del país.

También se ilustra en este libro la diferencia de crecimiento económico en ambos sistemas:

Gráfico 4. Libertad económica y crecimiento económico.

Exhibit 1.9: Economic Freedom and Economic Growth



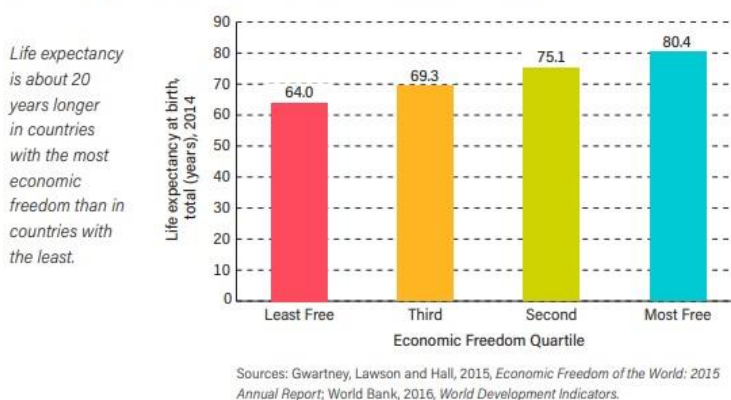
(James Gwartney, 2016, pág. 25)

Como se puede ver el crecimiento económico es mucho mayor en los países con una economía liberal (3.63%) que en los países con un estado más intervencionista (1.52%)

Por último y para acabar con el documento citado vale la pena añadir un último gráfico que refleja no datos económicos sino datos demográficos:

Gráfico 5. Libertad económica y esperanza de vida.

Exhibit 1.13: Economic Freedom and Life Expectancy



(James Gwartney, 2016, pág. 27)

En este gráfico se puede observar que la esperanza de vida media de los países con un estado menos intervencionista es de casi 20 años más que la de los países más intervencionistas, superando los 80 años en el primer caso y situándose en los 64 años el segundo.

Con todo esto se puede deducir que, a pesar de las malas críticas, no es un sistema económico tan malo, sino que simplemente está mal entendido. Se ha generalizado la opinión de que sólo importan los beneficios y no se ha tenido en cuenta nada más. De esta manera se tiene contenta a solo una parte de la empresa que son los inversores, mientras que las demás son solo medios para un fin.

Para dar fuerza a la idea de que el capitalismo es un buen sistema y que deben tenerse en cuenta todas las partes implicadas en la empresa y generar valor para el conjunto, ha aparecido el Capitalismo Consciente. Dentro de este movimiento los inversores entienden que un beneficio inmediato muy elevado puede suponer pérdidas en el futuro, por ello prefieren un crecimiento más pausado y sostenible en el tiempo.

5.- Capitalismo Consciente

5.1 Orígenes

Como se ha comentado anteriormente los críticos le han dado la fama al capitalismo de ser un sistema corrupto, explotador, narcisista que enriquece a unos pocos gracias a la explotación y a la deslealtad.

Con esta visión de las empresas, es normal que los consumidores se hayan fijado más en cómo lo hacen estas para elegir a quién consumir. Por ello, en los últimos años ha crecido la importancia de la responsabilidad social corporativa y esto ha supuesto un vuelco en el paradigma de gestión de las sociedades, que se han visto obligadas a dedicarle a este departamento un mayor esfuerzo para poder ganar o mantener clientes.

Pero este esfuerzo para algunos empresarios no es suficiente para tener una “buena empresa”. Tener un plan y dedicar algunos recursos a programas sociales o medioambientales solo para ganar reputación y aumentar los beneficios no se considera una buena estrategia a largo plazo si no que, al contrario, creen que hay una manera mejor de gestionar una sociedad para el éxito, y esto se consigue teniendo en cuenta los intereses de todos los agentes que forman parte de ellas y que, de un modo u otro, son claves para su existencia. Aquí se incluyen también el medioambiente, la sociedad...

Para mostrar las diferencias que existen entre esta responsabilidad social corporativa y esta gestión mejor de la que se ha hablado, los autores Mackey y Sisodia lo ilustran en su libro con el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 1. Diferencias entre capitalismo consciente y responsabilidad social corporativa.

Responsabilidad Social Corporativa	Gestión Consciente
Los implicados en la empresa deben sacrificarse por la sociedad.	Integra los intereses de todos los implicados.
Es independiente de la cultura o el propósito de la corporación.	Incorpora un propósito superior y una cultura solidaria.
Suma una carga ética a los objetivos empresariales.	Aúna la solidaridad y el beneficio gracias a convergencias profundas.
Refleja una visión mecanicista de la empresa.	Considera que la empresa es un sistema complejo adaptativo.
A menudo se injerta en el modelo empresarial tradicional, como un departamento separado o que forma parte de las relaciones públicas.	La responsabilidad social está en base de la empresa gracias al propósito superior y a que considera que la comunidad y el medio ambiente son agentes clave.
Considera que existe un solapamiento limitado entre las empresas y la sociedad, y entre las empresas y el planeta.	Considera que la empresa es un subconjunto de la sociedad y que la sociedad es un subconjunto del planeta.
Fácilmente asimilable a una obra de caridad; frecuentemente considerado como marketing engañoso.	Requiere una transformación verdadera a partir del compromiso con los cuatro principios.
Da por descontado que todas las buenas acciones son deseables.	Requiere que las buenas acciones contribuyan al propósito de la empresa y

	a la creación de valor para el sistema en conjunto.
Las implicaciones para el rendimiento empresarial no están claras.	Mejora significativamente el rendimiento tanto económico como en otros aspectos de las empresas tradicionales.
Es compatible con un liderazgo tradicional.	Requiere un liderazgo consciente.

(Mackey & Sisodia, 2016, pág. 75)

Por suerte cada vez son más las empresas “conscientes”. Pero, ¿conscientes de qué? “Conscientes de su propósito superior, de su impacto en el planeta y de las relaciones que tiene con todos los implicados y las partes integrantes. Conscientes de por qué existen las empresas y cómo pueden crear más valor.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 67).

Aparece citado también en un artículo de la revista emprendedores Xavier Ginesta, director de la Fundación Capitalismo Consciente de Barcelona, dónde explica también qué significa ser conscientes. Para él actuar de forma consciente es:

Actuar de una forma inteligente con una perspectiva muy amplia. Si tu perspectiva está focalizada exclusivamente en tu bolsillo o en el bienestar de tu propia familia y no miras nada más, puedes tomar una decisión como quemar un bosque para construir una granja, decisión que desde la perspectiva del entorno no es muy inteligente. A medida que vas ampliando tu perspectiva y tomas decisiones teniendo en cuenta, a parte de tu bolsillo, la familia, los amigos, el país, el entorno y en último término el planeta en su conjunto, tus decisiones inteligentes se convierten en decisiones ampliamente conscientes. A eso nos referimos al hablar de actuar con consciencia. (Alcáraz, 2019)

Teniendo en cuenta este nivel de conciencia y aplicándolo al sistema económico que tenemos de referente, el capitalismo, cabe pensar que las cosas pueden salir mejor si se juntan estos dos conceptos. Así nace el Capitalismo Consciente:

Hay una forma mejor de ser capitalista. Una forma que creará un mejor mundo para todos. Una evolución para liberar el espíritu heroico de los negocios y nuestra creatividad emprendedora colectiva, para que seamos libres de resolver los retos que aparezcan en el camino. El Capitalismo Consciente es el camino. (Capitalismo Consciente, s.f.)

Este movimiento aparece, como cuentan en su libro John Mackey y Raj Sisodia (2016, págs. 33-34), en el año 2009 con la intención de crear un cambio de consciencia. Surge para provocar un vuelco en la manera de hacer negocios, en la manera de enseñar y de pensar. Se crea el capitalismo consciente como un “paradigma empresarial en transformación que crea a la vez múltiples tipos de valor y bienestar: económico, intelectual, físico, ecológico, social, cultural, emocional, ético e incluso espiritual.” (2016, pág. 67).

Según cuentan en su página web, los autores crearon este movimiento

Con el propósito de concienciar a la sociedad de que es posible tener un punto de vista diferente del capitalismo tradicional. [...] El Capitalismo Consciente cree que el protagonismo lo tienen que tener los *stakeholders* por encima del beneficio tal y como lo ve el capitalismo tradicional. Sin embargo, esto no significa que la

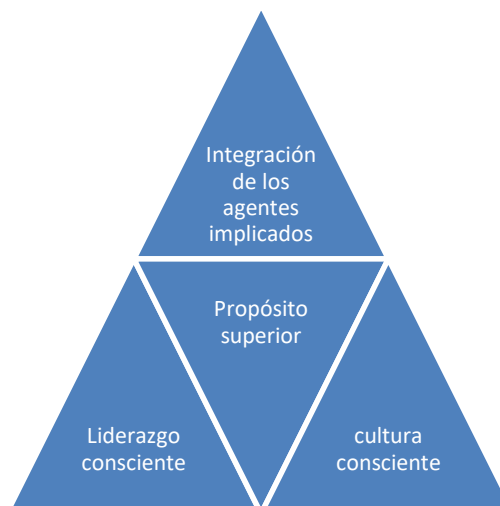
rentabilidad no sea uno de los fundamentos del Capitalismo Consciente. De hecho, lo es junto con las personas y el planeta. (Sisodia & Mackey, s.f.)

Con el fin de ayudar a la sociedad a que cambie su idea de capitalismo y a que los líderes empresariales empiecen a hacer las cosas mejor, los impulsores de este movimiento han establecido unos puntos o principios clave que hay que tener en cuenta.

Estos principios fundamentales son cuatro (Capitalismo Consciente, s.f.):

- 1) Propósito superior, más allá de la rentabilidad.
- 2) Integración de todos los agentes implicados: las empresas conscientes tienen relaciones de ganar – ganar con sus grupos de interés.
- 3) Liderazgo consciente: el nosotros sustituye al yo. La relación líder – equipo se basa en la confianza y el respeto.
- 4) Cultura consciente centrada en la responsabilidad, la confianza, la transparencia, la igualdad y la integridad. Valores que representan el eje conductor de la empresa.

Gráfico 6. Principios fundamentales del Capitalismo Consciente.



(Mackey & Sisodia, CAPITALISMO CONSCIENTE, 2016, pág. 68)

En su libro Jonh Mackey y Raj Sisodia (2016, págs. 68-70) explican brevemente de qué tratan los cuatro principios básicos y que significan para una empresa consciente. Explican que en la parte central del gráfico se encuentra el propósito superior, esto es así porque este propósito es el núcleo de la empresa consciente, en lo que se basan todos los demás principios.

Tener un propósito superior atractivo genera un nivel de compromiso y motivación extraordinario: ¿Por y para qué existe nuestra empresa? ¿Qué valores aporta a la sociedad? ¿Cómo mejora la vida de los demás?... Ayudar a este propósito si es atractivo motiva a trabajadores, a inversores, a proveedores..., que son todos los agentes implicados en una empresa, todos ellos están conectados y son interdependientes, la empresa consciente se debe esforzar en generar valor para cada uno de ellos.

Para que sea posible una empresa consciente debe haber también un líder consciente, capaz de motivar y transmitir los valores de la empresa a los demás agentes.

Por último está la cultura, que debe proporcionar fuerza y estabilidad a la empresa y garantizar que se cumpla el propósito, y que los valores sean duraderos y sobrevivan al líder.

Para que se entiendan correctamente estos principios es preciso profundizar un poco más en ellos.

5.2 Principios

Cuatro son los principios establecidos que definen el Capitalismo Consciente, como ya se ha comentado en el punto anterior. En esta parte del trabajo se van a analizar las características de cada uno de ellos para que se pueda entender mejor a qué hacen referencia y cómo se pueden aplicar en una empresa.

5.2.1 Propósito superior y valores esenciales

El primer principio hace referencia al propósito de una empresa. Cuando un emprendedor decide crear un negocio lo hace por alguna razón, entre ellas pueden estar el ser su propio jefe, vivir de su pasión, cumplir un sueño, superar retos, cubrir alguna necesidad, entre otras.

Al crearse un negocio lo primero es tener un objetivo principal, que determinará las características básicas de la empresa. Antes que nada se debe crear un plan de negocio: estudiar el mercado, ver qué necesidades tiene, cómo se puede mejorar la oferta, qué se puede hacer distinto a la competencia para crear valor...y establecer cómo se van a desarrollar las actuaciones básicas para alcanzar el éxito, es decir, crear planes de desarrollo de las áreas de la empresa que te van a ayudar a cumplir los objetivos: un plan de marketing, de financiación, de operaciones, de recursos humanos, de inversión inicial....

Como define Cristina Argudo en su artículo “Los objetivos empresariales” (2017) éstos son los que “definen y especifican metas perseguidas por parte del negocio, que sirven como brújula o guía para desarrollar estrategias de planificación y mercado”. Estos objetivos deben ayudar a alcanzar los valores y resultados deseados en un período de tiempo determinado. “Pensar en objetivos viables supone una enorme ventaja competitiva y permite a la empresa saber hacia dónde ir y le ayuda a crear planes estratégicos que permiten saber exactamente cómo alcanzar esas metas descritas”.

A la hora de hablar del objetivo de la empresa se deben distinguir tres conceptos, que muchas veces se usan indiscriminadamente pero que son distintos, estos son propósito, misión y visión.

“El propósito se refiere a qué quieres cambiar en el mundo, la misión es la estrategia básica que vas a emprender para lograrlo y la visión es una

concepción imaginativa de cómo será el mundo cuando se cumpla el propósito” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 86).

Ampliando un poco más esta información, se puede decir que la visión “es una imagen mental previa del estado futuro deseable para la empresa. Puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión” (Bennis & Nanus, 1985). Con lo cual se puede decir que la visión es una representación futura de la empresa y puede cambiar a medida que se va cumpliendo. Si se habla de misión, en cambio, se lleva a un escenario presente, la misión se refiere a “lo que la organización quiere lograr en un período específico de tiempo, se trata de qué cosas hacer para conseguir lograrlo” (Barraza, 2019). Por último está el propósito, que es “la razón permanente de existir de una empresa, es el por qué hace las cosas” (Barraza, 2019). En el mismo artículo citado, Barraza cuenta sobre el propósito que éste es el que permite decidir si una acción es correcta y genera un valor o simplemente es fácil.

Lo importante para el capitalismo consciente es que las empresas tengan un sólido propósito, es decir, que tengan bien definido el porqué de su existencia, para qué se ha creado la empresa, cuál es su función para con la sociedad, qué beneficios aporta... Y las preguntas más importantes para que este propósito sea consciente las hacen en su libro Mackey y Sisodia: “¿Por qué el mundo es mejor con nuestra presencia? Y ¿Nos echarían de menos si no estuviéramos?” (2016, pág. 84). Para cumplir con un propósito consciente, hay que establecer una misión consciente, que aúne las estrategias con la cultura de la empresa y los valores personales (Campbell & Yeung, 1991, pág. 20).

Un propósito consciente, por tanto, tiene que ser aquél que tenga en cuenta no solo la empresa si no todo el entorno que la rodea. Con lo cual el propósito no puede ser únicamente el de obtener beneficios cueste lo que cueste. Hay que preocuparse por la sociedad y por el planeta, por eso cada vez se da más valor a un desarrollo sostenible.

En su informe de 2017, el presidente de Deloitte España, Fernando Ruiz, hace referencia a que

El éxito empresarial está vinculado al compromiso con el desarrollo sostenible. Para sacar el mayor partido de esta vinculación, las empresas deben disponer de un propósito entendible y perdurable. Dicho propósito debe ser compatible con los Objetivos de desarrollo sostenible y tiene que guiar la forma en la que la estrategia empresarial se define y ejecuta. (Deloitte, Diciembre 2017)

Estos objetivos de desarrollo sostenible de los que habla este informe de Deloitte “Propósito 2030” son 17: el fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y, por último, alianzas para lograr estos objetivos.

“No es suficiente que las empresas implanten proyectos de carácter benéfico, actividades responsables o compensaciones medioambientales. Para optimizar su éxito empresarial y su impacto en la Sociedad, las empresas necesitan poner el Propósito en el centro de su estrategia.” (Deloitte, Diciembre 2017).

Muchas son las opciones que tiene una empresa a la hora de elegir un propósito consciente y hacer de él su razón de ser. “No existe un propósito <<bueno>> para todas las empresas, sino que hay tantos propósitos potenciales como empresas y organizaciones” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 101).

Para que las empresas puedan cumplir con su propósito es esencial que toda la organización comparta los ideales de este propósito y esté motivado. Por desgracia, en la actualidad casi la mitad de los trabajadores dicen no sentirse motivados en el trabajo que realizan y se plantean un cambio en su vida laboral, según pone de manifiesto el informe de Adecco sobre el empleo (Adecco, 2019).

Este bajo nivel de motivación puede deberse, como comentan en su libro Mackey y Sisodia, a la falta de un propósito claro. La falta de éste se traduce en un “trabajo que carece de sentido y que no satisface las necesidades humanas superiores” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 95). Exponen también que la “motivación con un propósito es intrínseca y mucho más eficaz y poderosa que cualquier incentivo económico”. Por eso es esencial contratar a personas que compartan este propósito y que se sientan atraídas por él.

Con el fin de ayudar a las empresas a buscar su propósito superior, Mackey y Sisodia los agrupan en cuatro grandes categorías, aunque en cada una de ellas puede haber infinitos propósitos válidos. Estas cuatro categorías son: El Bien, La Verdad, La Belleza y Lo Heroico.

Tabla 2. Cuatro categorías de grandes propósitos.

El Bien	Servicio a los demás: mejorar la salud, la educación, la comunicación y la calidad de vida.
La Verdad	Descubrir y expandir el conocimiento humano.
La Belleza	La excelencia y la creación de belleza.
Lo Heroico	El valor para cambiar y mejorar el mundo.

(Mackey & Sisodia, CAPITALISMO CONSCIENTE, 2016, pág. 102)

Los tres primeros son ideales formulados ya por Platón a los que los autores Mackey y Sisodia han añadido el último de ellos “para completar la estructura de propósitos superiores” (pág. 103).

Si se analizan por categoría, el Bien se basa en la “empatía por las necesidades y los deseos de los demás”. Las empresas que trabajan bajo este propósito intentan “promover el amor, el afecto y la compasión hacia los clientes, los trabajadores y el resto de la comunidad”. La Verdad tiene que ver con “descubrir y aprender algo que nunca nadie había sabido antes”. La motivación de tener un propósito que persiga La Verdad es que “gracias a estos avances, se mejora la calidad de vida de la sociedad”. El tercer gran propósito es La Belleza, “la búsqueda de belleza y excelencia, el anhelo de perfección”. Lo que normalmente

se asocia a este gran propósito suelen ser pintores, músicos, artesanos...pero es cierto que cualquier empresa que busque la excelencia en su campo puede considerarse bajo este propósito, ya que “la verdadera excelencia expresa la belleza de una manera inspiradora y única que nos hace disfrutar más de la vida”. Por último, Lo Heroico. Este propósito se refiere a “aquellas empresas cuyo deseo es cambiar el mundo, gracias a un profundo deseo de cambiar las cosas para mejorarlo, resolver problemas irresolubles, emprender acciones valientes y lograr lo que otros consideran imposible” (Mackey & Sisodia, 2016, págs. 103-105).

Por último se debe enfatizar la importancia de que este propósito consciente que adopta la empresa esté claro y definido y que todos los agentes implicados en la organización sean conscientes de él, lo conozcan y lo compartan. De ello dependerá la supervivencia de la empresa, y que este propósito se mantenga vivo y no se olvide en las adversidades.

5.2.2 Integración de los agentes implicados

El capitalismo consciente defiende que la empresa no tiene que generar valor solo para ella misma, sino que forma parte de un todo mucho más grande de agentes a los que está interconectada y que dependen de ella en mayor o menor medida, igual que ella depende de ellos. Cuando las empresas comprenden que deben crear valor para toda esta red, empiezan a establecer estrategias de gestión encaminadas a generar este valor.

Para que esta red de creación de valor sea efectiva, todos los agentes implicados deben remar hacia una misma dirección, es decir, deben compartir valores y propósito.

En este punto se plantean dos dudas en relación a esta creación de valor para todos los agentes implicados o *stakeholders* de una empresa. La primera es qué significa “valor” para los stakeholders, y la segunda, ¿Quiénes son los stakeholders de una empresa?

Primero se debe esclarecer qué son estos agentes implicados. Según Freeman, estos *stakeholders* son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede verse afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (Strategic Management: A Stakeholder Approach , 1984, pág. 46). Por esta razón de afectar o verse afectados por la empresa, se entiende que ésta deba gestionarse teniendo en cuenta a estos agentes.

Quiénes son estos *stakeholders* es una pregunta que no tiene una respuesta concreta, ya que hay muchas formas, características y definiciones que los grupos de interés pueden adquirir, así que decidir quiénes son los *stakeholders* de una empresa dependerá del sector al que pertenezca, de los parámetros con los que se identifique a los agentes implicados y del grado de compromiso que cada empresa quiera adquirir con éstos. Este último aspecto será determinante, ya que esclarecerá si el compromiso va a ser puramente estético, como plan de marketing o si va a ser un compromiso real, sincero y permanente (Gaete, 2010).

Son muchos los agentes implicados en una empresa, y todos ellos son importantes, pero es cierto que algunos son más esenciales que otros para el éxito. Con lo cual hay que establecer grados de importancia para determinar las estrategias a seguir.

Se puede separar en dos grupos a los *stakeholders* de una empresa. En primer lugar están los que pertenecen al “círculo interior” de la empresa, que son los que se consideran más importantes, y que “se implican en un intercambio voluntario con la organización para obtener un beneficio mutuo”. En segundo lugar quedan aquellos agentes que “tienen un impacto en la organización y pueden influir en los agentes del círculo interior pero no se implican regularmente en un intercambio voluntario con la empresa para obtener un beneficio mutuo”, a esos se les considera agentes del “círculo exterior” (Mackey & Sisodia, 2016, págs. 219-220).

Se consideran agentes del círculo interior: clientes, trabajadores, inversores, proveedores, comunidad y medio ambiente. Y como agentes del círculo exterior están “competidores, activistas, críticos, sindicatos, medios de información y gobiernos” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 219)

En cuanto a la primera pregunta, ¿Qué es valor para los *stakeholders*?, se encuentran diferentes respuestas dependiendo de a qué clase de empresas (y agentes implicado) se pregunte. Si la empresa de referencia es una empresa tradicional, este valor que reciben los agentes implicados suele ser simplemente a modo de compensación económica. En el caso de los clientes este valor es la capacidad del producto o servicio de satisfacer sus necesidades, pues cuanto mayor sea esta satisfacción más aumenta el valor generado para el cliente.

En cambio, en el capitalismo consciente este valor es algo más que únicamente compensaciones, es compartir un propósito y unos valores, es “gestionar la empresa con los agentes implicados en mente. Se trata de usar la innovación y la iniciativa para beneficiar a todos los agentes implicados y poner sus intereses en la misma dirección.” (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007) Citado en (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 114).

Para poder gestionar de manera correcta esta creación de valor hay que establecer quiénes son los principales agentes implicados, cuáles son más importantes para la empresa.

Para Mackey y Sisodia “los clientes son cruciales para cualquier negocio pero, sorprendentemente, a menudo nos olvidamos de ellos.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 120). Y es que dicen que sin clientes una empresa dejaría de existir, y tienen razón, así que parece claro poner a los clientes como principal objetivo.

Para conseguir buenos resultados con los clientes a largo plazo y fidelizarlos, hay que conseguir que se sientan importantes para la empresa, es necesario que se piense en ellos no como un medio para lograr beneficios sino que su satisfacción sea un fin en sí misma. La empresa debe pensar en los clientes como en “seres humanos a los que servir, no como consumidores a los que queremos vender algo.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 120).

Tener clientes fieles a la empresa es difícil debido a la gran competencia que existe hoy en día, por eso es muy importante tener un propósito claro y definido, que atraerá a clientes que se sientan identificados con él. Si un cliente comparte los valores de la empresa no le importará pagar un poco más por su producto.

Otro punto clave para conseguir clientes satisfechos y fieles a la empresa es la confianza. Ésta “es esencial para desarrollar una buena relación con los clientes y se logra interactuando con ellos con autenticidad, transparencia, integridad, respeto y amor.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 121).

Hay que pensar que un cliente satisfecho es muy buena publicidad para la empresa, lo mismo sucede en caso contrario. Un cliente insatisfecho no solo no dará buenas referencias de una empresa si no que dará mala publicidad de la misma. Con lo cual se remarca la importancia de tener clientes felices.

Puesto que lo primero que ven los clientes de la empresa son sus trabajadores, se entiende que esta primera relación entre ambos es crucial para conseguir crear valor. Para que esta relación sea la mejor posible es necesario que los trabajadores estén contentos y motivados con su trabajo y ofrezcan la mejor atención a los clientes: “los trabajadores felices conllevan clientes felices” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 131).

Aquí es, por tanto, donde aparece el segundo grupo de *stakeholders* que son más importantes para la empresa: los trabajadores.

Hoy en día muchas personas odian su trabajo, anteriormente se ha comentado que más de un 40% de la población está descontenta con su puesto. Esto supone que se trabaja a desgana y eso lo notan los clientes, que se van no del todo satisfechos con su experiencia de compra en la empresa. Por eso es importante que se replantee la gestión para conseguir motivar al personal. ¿Cómo podría la empresa hacer que sus trabajadores estuvieran más implicados con ella? El trabajo no debería ser aburrido ni desalentador sino más bien todo lo contrario, “debería ser la actividad en la que hallamos sentido y propósito, pero también algo que disfrutamos y afianza nuestra sensación de pertenecer a una comunidad”, “un lugar de trabajo divertido es una de las claves para crear una cultura innovadora y dinámica” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 135).

Hay tres niveles de trabajo según la implicación del trabajador (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 136):

- 1) “El empleo, que es una mera transacción, se trabajan una serie de horas y por ellas se recibe un salario, no existe ninguna conexión emocional.
- 2) La carrera, considerada como una oportunidad de alcanzar mayores niveles de responsabilidad y gratificación si se hace un poco más del mínimo. Tampoco existe conexión emocional.
- 3) La vocación. En este punto el trabajo es muy importante y se seguiría trabajando aunque no se necesitará la compensación económica que se recibe por ello. La vocación conecta al trabajador con algo por lo que siente pasión”.

El Capitalismo Consciente lo que busca son trabajadores con vocación por lo que hacen y para ello “crean entornos laborales con propósito que animan a los trabajadores a que crezcan y aprendan. Se basan en motivaciones intrínsecas como son el propósito y el amor, favorecen entornos donde los trabajadores se convierten en seres humanos plenos.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 150).

Es importante contratar a los trabajadores adecuados, capaces y formados, comprometidos con el propósito. Trabajadores que tienen que ser capaces de trabajar bien en equipo y que entiendan eso precisamente, que son un equipo y que deben ir todos hacia la misma dirección. Para conseguir que los trabajadores no se vean como competidores debe existir en la empresa una equidad interna, no debe haber grandes diferencias de salarios.

De este modo consiguen trabajadores que se sienten importantes para la empresa, motivados, que transmiten eso a los clientes y que crean valor para la empresa de igual modo que la empresa para ellos.

Otro de los *stakeholders* de un negocio son los inversores. Ellos, gracias a su capital, son los que hacen posible la creación de una empresa y son también indispensables, aun así suelen ser los que peor parte se llevan en las críticas, ya que la sociedad los ve como una parte de la empresa que solo se preocupa de los balances y que la empresa tenga grandes beneficios para que ellos puedan tener su parte.

Aunque está claro que en el momento que un inversor que presta su dinero a una empresa espera recibir por ello una compensación. Así, la empresa tiene “la responsabilidad ética y fiduciaria de generar beneficios y se debe esforzar por cultivar una buena relación con los inversores, basada en el respeto y la confianza” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 153).

Al igual que ocurre con los agentes anteriormente mencionados, es importante que los inversores conozcan cuál es el propósito y cuáles son los valores y la filosofía y estrategia de la empresa, de este modo solo se interesarán por invertir en ella los que realmente compartan esta visión empresarial.

“En un sistema de libre empresa que se basa en el intercambio voluntario, los inversores tienen la posibilidad de acabar con la relación cuando consideren que ya no crea valor” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 155). Con la filosofía del capitalismo consciente lo que se busca es intentar que esta relación con los inversores sea duradera, indefinida si fuera posible. Se busca una tan buena relación con estos agentes, que compartan y se sientan identificados y motivados por el propósito de la empresa de manera que sean capaces de resistir los momentos complicados como pueden ser momentos de crisis y pérdidas, y no pierdan su interés en la empresa.

Estas relaciones duraderas con los inversores de una empresa consciente se basarán en el “respeto mutuo, la transparencia, la honestidad, el apoyo, la paciencia y la confianza” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 157).

Por otra parte “es prácticamente imposible que una empresa tenga éxito sin una red de proveedores sólida” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 165). Al igual que ocurre con todos los demás agentes implicados en una empresa, es esencial contar con buenos proveedores y establecer con ellos “una relación íntegra, duradera y beneficiosa para ambas partes, esto conlleva una reducción de costes, mayor calidad y una adaptabilidad más profunda en tiempos de vacas flacas” (Mackey & Sisodia, 2016). Para conseguir estas relaciones duraderas es imprescindible que la empresa se preocupe por los proveedores y comparta con ellos también unos mismos valores. Reforzar las relaciones con éstos puede lograr una ventaja competitiva y un éxito duradero, debido al interés común de buscar ideas innovadoras más beneficiosas para ambos.

Una empresa consciente también emprende acciones que reportan un beneficio para la sociedad, “colaborando regularmente con organizaciones no lucrativas, sobre todo con aquellas relacionadas con las actividades básicas de su negocio” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 182). Otra de las formas con las que las empresas colaboran con la sociedad es a través del pago de unos impuestos que el gobierno debe tratar de invertir en ella de la mejor manera posible.

Por último se considera como *stakeholder* del círculo interior al medio ambiente, puesto que se ha comprobado que su degradación es debida al ritmo de crecimiento de la industria, por lo tanto las empresas influyen en él, y es necesario para seguir existiendo así que en cierto modo también dependen de él. Por lo tanto, las empresas deben reconocer su responsabilidad sobre los efectos que provocan en el medio ambiente y empezar a preocuparse por reparar los daños, o al menos para que su impacto no sea tan destructivo. “Las empresas tienen un papel fundamental para solucionar varias cuestiones medioambientales” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 209) y serán el espejo de la sociedad, una empresa consciente de los problemas del medio ambiente que busque minimizar su huella o que proponga soluciones para mejorarlo ganará prestigio y mejorará relaciones con todos los agentes implicados, generará un mayor valor añadido para todos. “Solucionaremos los problemas del entorno de la misma forma que solucionamos todos los problemas: concienciándonos, favoreciendo la creatividad y la innovación y reconociendo y recompensando las conductas virtuosas” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 216).

Los agentes del círculo exterior que no tienen relación de intercambio directo con la empresa también pueden influir en cómo ésta hace las cosas. Una empresa puede fijarse en qué hacen bien sus competidores para imitarlo y también qué hacen mal y no hacerlo; escuchar a la crítica ofrece una visión exterior del negocio que puede hacer ver al empresario las cosas de un modo distinto para saber si debe cambiar algo; de los sindicatos se pueden ver problemas que preocupen a los empleados para tratar de mejorar, etc.

Lo bonito del capitalismo consciente es ver que “la empresa es más que la suma de los agentes individuales. Consiste también en la relación, la interconexión, los propósitos y los valores compartidos que los agentes crean y hacen evolucionar juntos.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 236).

5.2.3 Liderazgo consciente

“Es difícil conocer la mente de cualquier mortal, y el corazón, hasta que ha sido probado en la autoridad del mando. El poder muestra a la persona.” (Sófocles)

Jorge Yarce, en su artículo “¿Qué es el liderazgo?” define éste como “la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el logro de los objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores” (2007). En este mismo artículo, además, Yarce señala que un buen líder influye en los demás debido al carisma personal y a predicar con el ejemplo, más que por su poder; y que éste busca el beneficio de todos y no exclusivamente el suyo propio.

Cita Yarce también las palabras de otro autor en su artículo, las del historiador británico Arnold J. Toynbee, seguramente aparecidas en su ensayo “Estudio de la Historia – volumen III (El crecimiento de las civilizaciones)”, que resuelven cuál es el papel de un líder en una sociedad: “personalidades creadoras que dan respuestas exitosas a los retos del medio y que, en razón de su integridad y de sus compromisos con el grupo, son libremente seguidas por la mayoría” (Yarce, 2007).

Otro autor que ha hablado del liderazgo es John C. Maxwell, que en su libro “Cinco niveles de Liderazgo” divide el liderazgo en cinco estamentos básicos dependiendo de la forma en que transmite el líder su condición al grupo y como este grupo lo percibe. Estos cinco niveles son: posición, permiso, producción, desarrollo humano y personalidad o pináculo (2011).

Gráfico 7. Cinco niveles de liderazgo.



(Quiros, 2019)

En el primer nivel, como se indica en el gráfico anterior, la gente sigue al jefe porque es el jefe, éste tiene simplemente subordinados desmotivados y no un equipo. En el segundo nivel se establecen ya relaciones con los empleados y el líder empieza a poder influir sobre ellos. En el tercer nivel el líder obtiene influencia y credibilidad, crea un entorno laboral agradable y se empiezan a lograr objetivos, así que los trabajadores ven al líder como algo positivo. En una cuarta fase el líder ya consigue sacar el potencial de los trabajadores, aumenta el rendimiento y el trabajo en equipo cobra más valor. En este nivel los

trabajadores pasan a ser seguidores del líder. Por último, el nivel más difícil de lograr, el pináculo. Los líderes de nivel cinco son “personas respetuosas, agradables y productivas que pueden establecer cierto grado de influencia con otros y ganar seguidores con relativa facilidad”, “los líderes de nivel 5 muchas veces trascienden su posición, su organización y a veces su industria.” (Maxwell, 2011).

En el capitalismo consciente, la figura de un líder consciente es fundamental. El líder es quien tiene el poder de influir e inculcar en los demás el propósito y los valores de la empresa. Un líder consciente estaría en el nivel superior en la escala de Maxwell, sería un líder “que quiere hacer algo más que tan sólo dirigir bien una organización, que quiere hacer algo más que tener éxito. Quiere crear un legado. Quiere aprovechar la oportunidad de causar un impacto más allá de su permanencia en el cargo y posiblemente más allá de su propia vida.” (Maxwell, 2014).

En consecuencia, a los líderes conscientes “les motiva trabajar para lograr el propósito empresarial y el beneficio de todos los agentes, y no el poder y el enriquecimiento personal. Evolucionan e inspiran a los demás, guían y motivan y predicán con el ejemplo” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 249) como ya también se había comentado en párrafos anteriores.

Para que un líder sea capaz de influir sobre las demás personas de tal forma que éstas le sigan por lo que es, debe poseer unas cualidades específicas. Para conseguir que los demás se impliquen en su trabajo, un buen líder debe ser el primero en hacerlo, predicar, como ya se ha dicho antes, con el ejemplo. Los demás deben verlo volcado en el trabajo y disfrutar haciéndolo, de este modo se contagian más fácilmente de esas ganas.

Además estos líderes deben contar con una inteligencia muy desarrollada, no sólo la analítica sino también la emocional, la espiritual y la de sistemas. Deben ser, por tanto, personas muy autoconscientes y empáticas, con altos valores y motivaciones profundas y capaces de ver y entender cómo se relacionan los diferentes componentes que forman la empresa (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 255).

La inteligencia emocional es la que permite comprenderse a uno mismo y poder comprender a los demás. Saber ponerse en el lugar del otro, entender cómo se puede sentir con las acciones que realiza uno mismo es un valor fundamental en un líder consciente (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 257).

Otra inteligencia mencionada es la espiritual. Ésta es la que engloba los valores, los propósitos y las motivaciones más profundas de uno mismo. Es la que permite que uno sea capaz de distinguir lo que está bien de lo que está mal. Y es, por tanto, la que ayudará al líder a implementar, transmitir e inculcar en toda la empresa el propósito superior (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 258).

Y, por último, está la inteligencia de sistemas. Ésta es la que permite a los líderes entender el conjunto de la organización. Gracias a ella pueden entender el funcionamiento y el comportamiento de la empresa, y eso les permite anticiparse

a la reacción que producirá la toma de algunas decisiones. De este modo es posible que un buen líder sea capaz de evitar la aparición de algunos problemas (Mackey & Sisodia, 2016, págs. 259-260)

Llegados a este punto falta esclarecer que liderazgo y dirección no son palabras sinónimas.

El liderazgo consiste en cambio y transformación. La dirección consiste en eficiencia e implementación. Los líderes son arquitectos, constructores y reformadores de primer nivel, y los directores son quienes se aseguran que el sistema funcione correctamente y emprenden acciones coactivas cuando va mal. Los líderes comprenden a un grupo de personas que se comportan como sistema y saben cómo modificar ese sistema para cambiar la conducta de esas personas. (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 252)

Sin embargo son dos factores que deben coexistir y complementarse. Hay que encontrar un buen equilibrio entre ambos para que la empresa llegue al éxito.

5.2.4 Cultura y dirección conscientes

El último pilar al que hay que prestarle especial atención en una empresa es a su Cultura empresarial. Esta cultura hace referencia a “un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización” (Minsal & Pérez, 2007).

Todos los seres humanos son sociales y necesitan relacionarse. Por lo tanto tratan de descubrir señales que les permitan adecuarse a una comunidad y adaptan su conducta para lograrlo. Todos los grupos ejercen presión sobre sus miembros para que actúen de acuerdo a sus pautas culturales.

La cultura bien podría definirse como “la manera de hacer las cosas en un lugar determinado. Se desarrolla a partir de los mensajes recibidos por cada uno de los miembros de una comunidad a cerca de la conducta que se espera de ellos. Comprende objetivos, creencias, rutinas, necesidades y valores compartidos. (Kofman, 2012, pág. 47)

Aquí es donde cobra valor la idea expuesta en el apartado de integración de todos los agentes implicados, donde se ha comentado que es importante que todas las personas que interactúen con la empresa compartan unos mismos valores y crean en el propósito elevado del que parte ésta.

“La cultura no es lo que la empresa tiene sino, más bien, lo que la empresa es” (García Álvarez, 2006). Estos valores, estas características, su personalidad es lo que de verdad define a una empresa, no lo que produce sino cómo, no la infraestructura que posee sino cómo la utiliza, no el personal o los proveedores que tiene, sino cómo los trata...

Estos son precisamente los valores que defiende el capitalismo consciente. Mackey y Sisodia defienden una cultura fuerte como una fuente de ventaja competitiva continua (2016, pág. 299). “La cultura puede llegar a representar una diferencia del 50% en beneficios entre dos empresas del mismo sector. Configurar la cultura es una de las labores más importantes de un líder” (Heskett, 2012).

Para que esta cultura empresarial tenga éxito y lleve a una empresa a lograr objetivos y a ganarse el afecto de la sociedad debe tener siete características básicas: confianza, responsabilidad, cuidado de los demás, transparencia, integridad, lealtad e igualitarismo (Mackey & Sisodia, 2016, págs. 301-303).

De todas estas características, dos sobresalen por encima de las demás y son claves para configurar la cultura consciente. Éstas son la confianza y el cuidado de los demás.

La confianza es esencial para tener personas satisfechas y comprometidas con la empresa. Para conseguir una buena cultura de confianza, John Mackey en una entrevista organizada por *Institute for Corporate Ethics* señala que es muy importante prestar atención a seis pilares clave: 1) Definir el propósito, tener claro que aporta la empresa a la sociedad; 2) que el líder de la empresa sea capaz de ejemplificar los valores que la sustentan; 3) Empoderar a los trabajadores, que vean que forman parte del proceso de consecución de objetivos; 4) conseguir que los empleados se sientan respetados y valorados por parte de la empresa; 5) ser una empresa transparente, para que los empleados vean que se confía en ellos; y 6) ser fieles al código ético que se ha establecido en la organización (Aprender de los errores como parte de la cultura de la confianza, 2017).

Es importante que esta confianza sea tanto interna como externa, que esté presente tanto entre los empleados como entre empleados y dirección y también con los clientes, proveedores y el resto de agentes implicados. Esta confianza genera un buen ambiente de trabajo y los empleados transmiten eso a los clientes, que salen con una buena experiencia de compra (Mackey & Sisodia, 2016, págs. 300-308).

La otra característica clave es el cuidado de los demás. Un buen líder debe ser capaz de tratar a sus seguidores con cariño y comprensión, no motivar a sus empleados con miedo (a ser despedidos si no hacen bien su trabajo) sino todo lo contrario. Se ha demostrado que un trabajador está mucho más motivado y es más productivo en un buen ambiente laboral, donde ve una recompensa justa a sus logros (Mackey & Sisodia, 2016, págs. 309-314).

La transparencia, aunque no sea de las dos características más importantes también juega un papel clave, ya que cuando una empresa es transparente con sus empleados, proveedores...tiene menos problemas a la hora de gestionar decisiones difíciles, ya que el agente perjudicado conoce el porqué de esa decisión y le es más fácil aceptarla. Además ayuda a aumentar los niveles de confianza (Mackey & Sisodia, 2016, págs. 308-314).

Para conseguir que todas estas ideas calen en la organización es necesario que la persona que la dirige “sea coherente con los principios del Capitalismo Consciente.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 231).

El director de una empresa consciente debe mejorar las condiciones de trabajo por medio de motivaciones intrínsecas. Para ello deberá “contratar a las personas adecuadas. Colocarlas en los puestos donde puedan sacar mayor provecho de sus puntos fuertes y darles libertad para hacerlo. Y favorecerles

oportunidades para que crezcan al tiempo que ayudan a la empresa a lograr sus objetivos.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 323).

Mackey y Sisodia nos dan las cuatro claves para que la dirección consciente tenga éxito: la descentralización, el empoderamiento, la innovación y la colaboración (2016, pág. 324).

Un buen director sabe escuchar a los demás, se interesa por los problemas o por las posibles soluciones que vengan de más abajo en la cadena de mando, con lo cual promueven la creatividad y la innovación de trabajadores descentralizando el poder y la toma de decisiones. Esto “empodera a empleados para que interactúen con los clientes y comprendan mejor qué es lo que necesitan”. Por lo tanto se cree que lo positivo es “descentralizar tanto como sea posible, siempre que favorezca la innovación y no se comprometa la integridad de la organización. Las decisiones deben tener lugar en el nivel más bajo posible.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 326).

El capitalismo consciente, por lo tanto, defiende que hay que dar a las personas el poder de tomar decisiones sobre cómo deben realizar su trabajo, para fomentar la creatividad y conseguir una ventaja competitiva y agilizar el crecimiento de la empresa. Para que este empoderamiento sea positivo es necesario que haya una gran responsabilidad por parte de los empleados y esto se consigue mediante un destino conjunto, si a la empresa le va bien, a los empleados también les va bien, con lo cual se esfuerzan para que su trabajo sea lo más eficiente y responsable posible (Mackey & Sisodia, 2016, págs. 328-331).

Otra ventaja competitiva que consiguen las empresas conscientes es la constante innovación. Cualquier cosa que haga una empresa se puede copiar en un breve periodo de tiempo por sus competidores si después de analizarse se ve que reporta para las empresas algún beneficio, pero la pionera al momento de ser copiada ya ha encontrado una nueva forma de hacer las cosas más eficientemente o un nuevo producto que satisface mejor las necesidades del cliente...La innovación continua hace que la empresa consciente vaya siempre un paso por delante de la competencia (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 334).

Para que el empoderamiento y la innovación funcionen de forma positiva para la empresa es esencial la colaboración de toda la organización. Cuando surge una idea importante es necesario que se comunique a todos para que los demás también puedan usarla (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 336).

“Cuando la dirección integra la descentralización, el empoderamiento y la colaboración en un grado justo, el resultado es una empresa altamente competitiva, innovadora y dinámica.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 338)

Por lo tanto, de todo lo comentado anteriormente, se puede concluir que “la tarea más importante de un director es crear un entorno laboral que inspire a los empleados a contribuir de forma extraordinaria, que merezca toda su pasión, imaginación e iniciativa.” (Hamel, 2012).

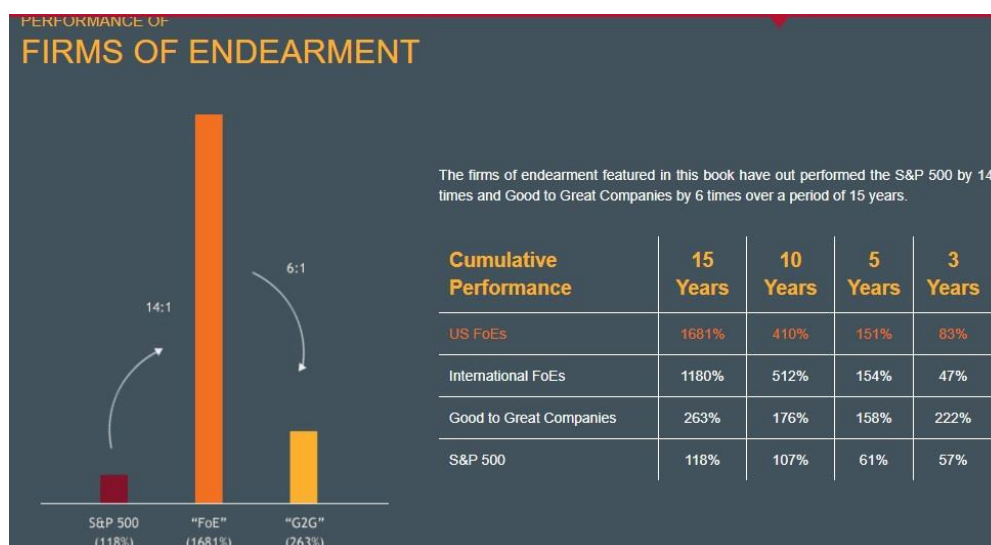
5.3 ¿Realmente funciona el Capitalismo Consciente?

Para ver que toda esta teoría funciona, y comprobar que las empresas conscientes también generan beneficios y son rentables, es necesario ver pruebas que lo demuestren.

Este rendimiento empresarial viene dado por la capacidad que tengan las empresas de aumentar beneficios y mejorar su eficiencia. Y hay datos que demuestran que las empresas conscientes tienen un rendimiento económico superior.

Los autores Raj Sisodia, Jag Seth y David B. Wolfe han hecho un estudio comparando el rendimiento de “empresas que se hacen querer” (empresas que basan su actividad en los principios del Capitalismo Consciente) frente a las empresas que integran el índice bursátil de Standard & Poor’s 500. En el siguiente gráfico aparecen los resultados de su estudio y se puede observar que las “empresas que se hacen querer” superan en mucho el rendimiento de las empresas del S&P 500. Entre medias están las “empresas que sobresalen”, que son las que en un determinado período han conseguido rendimientos por encima de la media, pero que han sido incapaces de mantenerlos en el tiempo.

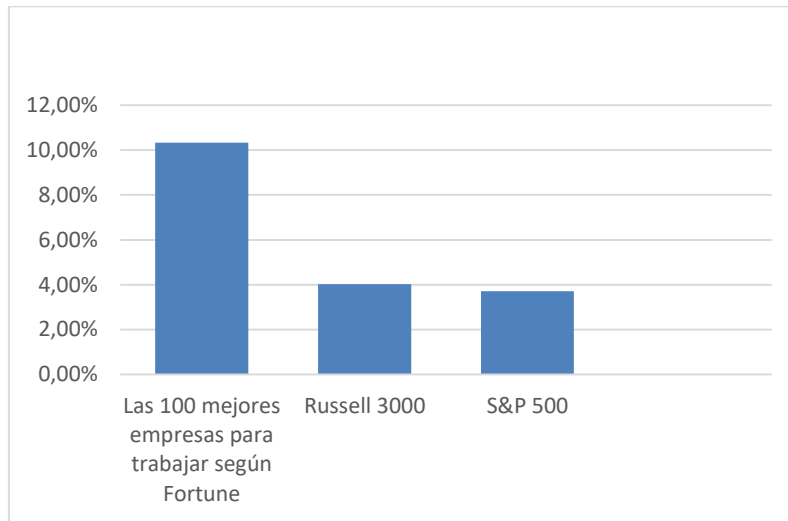
Gráfico 8. Rendimiento de las Empresas que se hacen Querer.



(Sisodia, Wolfe, & Seth, Performance of Firms of Endearment, s.f.)

Otro de los datos a los que se puede prestar atención y que ponen de manifiesto los altos rendimientos de las empresas conscientes es el valor de sus acciones en bolsa. Como demuestra el siguiente gráfico, las mejores empresas para trabajar, según la revista *Fortune*, que son elegidas por los empleados, han aumentado el precio de su acción muy por encima de la media de los demás índices.

Gráfico 9. Ganancia de las acciones en bolsa comparadas con las de las empresas de la revista *Fortune*.



(Mackey & Sisodia, 2016, pág. 373)

¿Cuáles son los factores que explican este éxito? Estas empresas consiguen estos rendimientos debido a sus altos valores de ventas, que consiguen gracias a la creación de valor para los clientes, que están satisfechos con la empresa y le son leales. Gracias a estos clientes satisfechos pueden reducir los costes en marketing, puesto que el marketing se lo hacen gratis éstos. Otro de los factores que explican el éxito son los trabajadores implicados con la empresa que, aparte de ser también una fuente de marketing gratuito, consiguen reducir el coste de la rotación de personal puesto que la mayoría se quedan en la empresa al sentirse a gusto y valorados.

En resumen, las empresas conscientes son capaces de generar beneficios gracias a clientes leales, trabajadores implicados, proveedores de alta calidad y gracias a la buena voluntad que obtienen de las comunidades en las que operan (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 378).

6.- Whole Foods Market



(jobszz.com)

Whole Foods Market es una empresa dedicada a la venta de comida orgánica y forma parte de ese grupo de empresas que siguen los principios del Capitalismo Consciente. De hecho, su fundador es uno de los principales impulsores del movimiento.

Fundada por John Mackey y su, por aquel entonces, novia en 1978, en Austin, Texas, bajo el nombre de Safer Way. Empezaron vendiendo una gama muy limitada de productos que no incluían ni carne, ni azúcar ni cafeína. Ese negocio no fue muy bien y tomaron la decisión de cambiar de táctica. Había que dar al cliente lo que quería, pero sin dejar de lado su visión de comida saludable. "Lo interesante de construir un negocio exitoso es que uno ayuda a cambiar las cosas" (J.Mackey).

En 1980 abrió la primera tienda de Whole Foods Market, como resultado de la fusión de Safer Way con otra empresa de alimentación llamada Clarksville Natural Grocery. Esta nueva tienda contaba con 975 m² y con 19 empleados y superaba en tamaño a cualquier otra tienda de alimentación saludable del momento.

La expansión de Whole Food Market se llevó a cabo por medio de la adquisición de numerosas empresas pequeñas de alimentación locales ya existentes, como Whole Foods Company en Nueva Orleans, Food for Thought en el norte de California, Harry Farmers Market en Atlanta o Allego en Colorado.

A partir de los noventa abrió tiendas ya propias en Carolina del Norte, Massachusetts, Florida, Detroit y el medio oeste de EEUU. En su tercera década de funcionamiento penetra en el mercado de Manhattan, Canadá y Reino Unido. A día de hoy cuentan con más de 500 tiendas en Norte América y el Reino Unido (Kowitt, 2014).

En su página web Whole Foods Market se define como una empresa que "busca los mejores alimentos naturales y orgánicos disponibles, mantiene los más

estrictos estándares de calidad en la industria y tiene un compromiso inquebrantable con la agricultura sostenible”. Se define también como una empresa impulsada por el Propósito y que se asienta sobre unos valores y una cultura empresarial firmes (Mackey, WholeFoodsMarket.com, s.f.).

Tener un propósito bien definido que guíe los pasos de la empresa es, como se ha comentado anteriormente, uno de los principios fundamentales en los que se basa el capitalismo consciente. El Propósito que se estableció en la creación de esta empresa fue el de proporcionar a los clientes comida saludable y, con ello, mejorar la calidad de vida de la sociedad, además de explicar a sus clientes que lo que comen puede marcar la diferencia en su salud en el futuro (Cuenllas, 2017).

Los valores, que deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa y todas las personas que de un modo u otro se relacionan con ella son los que siguen:

Vender los productos orgánicos y de mayor calidad que estén disponibles, satisfacer y hacer disfrutar a los clientes, favorecer la felicidad y la excelencia de los trabajadores, crear riqueza gracias a los beneficios y el crecimiento, preocuparnos de las comunidades y del medio ambiente, asociarnos con los proveedores para que ganemos todos y mejorar la salud de todos gracias a la educación alimentaria. (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 81)

Gracias a este propósito y a estos valores Whole Foods Market pudo superar su primera gran crisis poco después de abrir el negocio. En 1981, Austin, donde estaba situada la primera y única tienda hasta el momento, sufrió una gran inundación, y Whole Foods se quedó sin nada, no tenían seguro que cubriera las pérdidas. Cuando lo creían todo perdido el pueblo, los clientes, los trabajadores e, incluso, algún inversor, se volcaron a ayudar de forma altruista para que pudieran sacar adelante el negocio, ya que creían que su vida era mejor desde que ellos estaban abiertos (EmprendeAprendiendo, 2019).

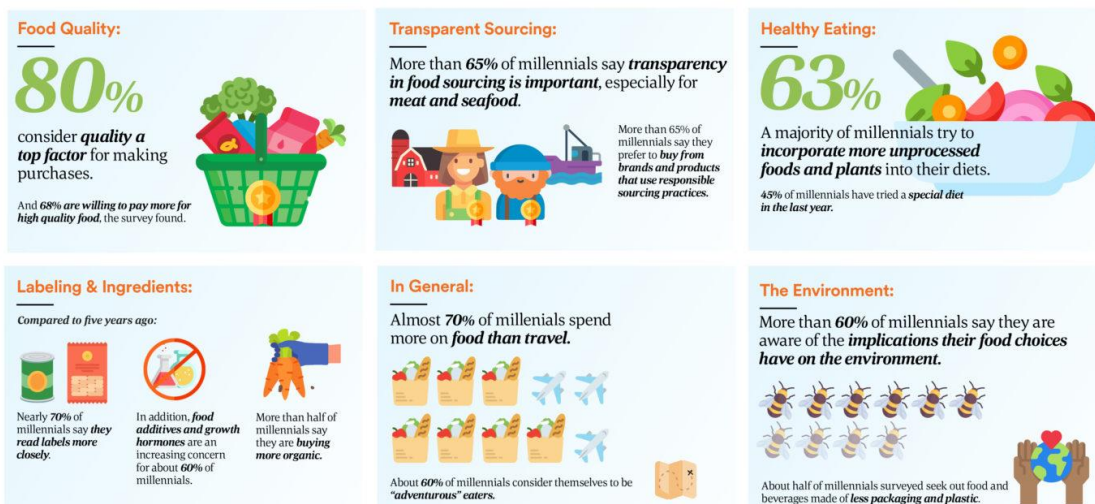
Otro de los factores claves para ser una empresa consciente es buscar el beneficio de todos los agentes implicados. Whole Foods tiene claro que es todo una cadena: un trabajador contento implica un cliente feliz, que dará buena publicidad a la empresa; un proveedor implicado siempre intentará buscar las mejores alternativas para el abastecimiento; cuidar del clima e intentar que la labor de la empresa tenga el mínimo impacto posible es otro tema que la población tiene muy en cuenta a la hora de decidir dónde consume...todo ello provocará que a la larga la empresa sea más rentable y genere mayores beneficios y, por lo tanto, los inversores también ganarán.

Para conseguir la fidelización de los clientes y para que estos encuentren más valor en la tienda además de sus productos orgánicos crearon el Club Bienestar a través del cual Whole Foods ofrece a sus socios seminarios sobre alimentación impartidos en los supermercados, supervisados por médicos y nutricionistas, que pretenden enseñar a consumidores a leer etiquetado de productos, evaluar su estilo de vida, dar consejos sobre alimentación e, incluso, cómo cocinar recetas saludables (Cuenllas, 2017). Con esto vieron que las ventas en comida orgánica pasaron de un 5% en sus inicios a más de un 30% en la actualidad (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 123). También consiguen la confianza de sus clientes siendo

fieles a sus valores y principios, por ejemplo empezaron a vender cigarrillos, pero pese a su rentabilidad los quitaron del mercado porque no seguían su propósito y sus valores de vender solo productos saludables (EmprendeAprendiendo, 2019).

Otro de los factores que gustan a los consumidores de Whole Foods Market es la transparencia que da a sus productos junto con su calidad, es importante para los clientes saber de dónde proviene lo que compran y de qué manera lo obtienen. Actualmente se da mucho valor a que los productos provengan de explotaciones amables con el medio ambiente y que se preocupen por el bienestar animal. Con estos estándares deben cumplir todas las empresas proveedoras de Whole Foods y esto es un motivo de fidelidad para sus clientes (Abasto, 2019).

Food, Health & Groceries: What do Millennials Want?



YouGov Methodology
 The total unweighted sample size for this study includes 1,006 US adults aged 22- to 37-years-old who passed an occupation security screening. The survey was fielded between August 5-9th, 2019 and all interviews were conducted online. For complete survey methodology, please contact Stephanie.Ferragut@wholefoods.com.

About Whole Foods Market
 For almost 40 years, Whole Foods Market has been the world's leading natural and organic foods retailer. As the first national certified organic grocer, Whole Foods Market has more than 500 stores in the United States, Canada and United Kingdom. To learn more about Whole Foods Market, please visit <https://media.wholefoodsmarket.com/>.

(Abasto, 2019)

Con los empleados también se busca una buena relación, para ello se empieza por contratar a personas que compartan los mismos valores que la empresa y que puedan reflejar la imagen que ésta quiere ofrecer. Al sentirse comprometidos con sus valores, se sienten más motivados y el trabajo ya no supone un agobio sino un placer, por lo que son más productivos y su buena actitud la notan los clientes. Se intenta evitar la rivalidad entre empleados, ofreciendo un trato justo a todos. Existe una total transparencia en lo que se refiere a salarios. Se fomenta el trabajo en equipo, el resultado depende de todos con lo cual entre los miembros del mismo equipo se incita la motivación. Otro incentivo a trabajadores motivados es el hecho de que se les deja elegir de qué ventajas quieren disfrutar, como por ejemplo de tener más tiempo libre (Mackey & Sisodia, 2016, págs. 135-147).

Tanto es así, que Whole Foods ocupada uno de los puestos más altos del ranquin de *Fortune* de mejores empresas para trabajar. En el año 2014 estaba en el puesto 56, de entre las 100 mejores empresas, bajando unos puestos desde el año 2011 que se situaba en el puesto 24 (Univision, 2011). Aunque hay que hacer un comentario a estos últimos años desde que Amazon adquirió la empresa en 2017, desde entonces sus trabajadores afirman que ha crecido mucho la presión y la carga de trabajo y que se están perdiendo los valores y la esencia principal de la empresa (Cusati & Vieyto, 2019). En el año 2017 ocupó el puesto 58 en dicho ranquin y ya actualmente no se encuentra entre las 100 mejores empresas (Fortune, 2014-2020).

Con los inversores siguen una estrategia parecida. Buscan inversores a largo plazo, que estén comprometidos con los valores de la empresa y que crean en ellos por encima de sus beneficios. Establecen relaciones de respeto y confianza y total transparencia, honestidad y apoyo, de esta manera consiguen inversores pacientes y comprensivos con los baches que puedan surgir por el camino. En su libro, *Capitalismo Consciente*, Mackey cuenta que durante la crisis de 2008 el precio de sus acciones se desplomó, pero que hablando con sus inversores de qué actuaciones se deberían seguir, éstos les pidieron que no perdieran su esencia, que ya vendrían tiempos mejores y que con sus valores la gente creería de nuevo en ellos y se repondrían. Y así fue (2016, pág. 157).

También se tiene muy en cuenta en Whole Foods a los proveedores. Aunque no fue así desde el principio, la empresa comprendió que dependen de ellos para ofrecer los mejores productos a sus clientes y decidieron hacer mención explícita de ellos en sus valores. Uno de los puntos fuertes con los proveedores de Whole Foods es que la mayoría de ellos son locales, de este modo es muy fácil y continua la interacción. Puesto que los trabajadores están en constante contacto con los clientes saben que productos gustan más o de qué manera podrían mejorarse. De este modo se pueden trasladar estas propuestas a los proveedores que pueden mejorar e incrementar el valor para los clientes (Cuenllas, 2017). Las relaciones con estos proveedores son duraderas y se negocian contratos donde todos ganen. La empresa se jacta de tratar a sus proveedores como socios. Uno de los programas que tienen dirigidos a sus proveedores se llama Programa de Préstamos para Productores Locales, y trata de financiar a pequeños productores locales para que consigan expandir su negocio, ya sea explotación agraria, explotación animal, empresas de productos corporales...eso sí, estas empresas tienen que cumplir el requisito ético de Whole Foods y ser orgánicas y respetuosas con el medio ambiente y con la vida animal (WholeFoods, Local Producer Loan Program, s.f.)

El compromiso con la sociedad también está muy presente. Existen diferentes proyectos que se encargan de ofrecer un servicio a la comunidad por parte de la empresa. Por ejemplo, en sus tiendas existen tres o cuatro días al año llamados <<días del 5%>> en los que el 5% de las ventas brutas se destinan a las organizaciones no lucrativas locales que decidan los empleados. Además tiene tres grandes proyectos en marcha: Whole Planet Foundation, Whole Kids Foundation y Whole Cities Foundation. El primero se encarga de dar microcréditos a las personas más pobres de la comunidad para que puedan crear o expandir un negocio y sacar a su familia de la pobreza (WholeFoods, Whole Planet

Foundation, s.f.). El segundo plan se creó para responder a la demanda local de comida más saludable para los más pequeños, teniendo en cuenta que estos comen todos los días en colegios e institutos Whole Foods se implicó para que la comida que se sirve en estos comedores esté provista de alimentos más saludables. De este modo se han ido instalando barras de ensaladas en numerosas escuelas (WholeFoods, Whole Kids Fundation, s.f.). El último plan tiene por objetivo “mejorar la salud individual y comunitaria a través de asociaciones colaborativas, educación y un acceso más amplio a alimentos nutritivos.” Desde su creación, este plan ha contribuido con más de \$2.1 millones a las comunidades locales de EEUU y Canadá, asociándose con más de 190 organizaciones sin ánimo de lucro (WholeFoods, Whole Cities Fundation, s.f.).

Tampoco se descuida en esta empresa el impacto en el medio ambiente de sus actuaciones, por ello se preocupan para garantizar que sus productos provengan siempre de explotaciones sostenibles. Mackey cuenta en su libro algunas de las actuaciones que llevan a cabo: “Whole Foods se ha implicado en numerosas iniciativas, como apoyar formas de agricultura más sostenibles, con productos orgánicos y locales; reducir drásticamente la huella ecológica; la promoción de edificios verdes, y una política de residuos cero.” (2016, pág. 204). También se han implicado para conseguir proveer a sus tiendas solamente de energías renovables como la eólica o la solar (EuropaPress, 2006).

El tercer principio del capitalismo consciente es el “Liderazgo Consciente”. Sería un fallo por parte de la empresa que descuidara este factor, puesto que su principal líder es el impulsor de este movimiento. Mackey defiende que una de las principales características de un líder consciente es su inteligencia emocional, aunque todas las inteligencias son importantes. La analítica y la de sistemas son necesarias para poder llevar al éxito al negocio, pero la emocional será la clave para poder ser éticos y tomar las mejores decisiones para que ganen todos los agentes implicados.

Es importante que el líder de una empresa sea capaz de ir creciendo con ella y con el tiempo y con la sociedad, y que no se estanque en unas creencias, valores o educación determinados. Es crucial que se aprenda rápidamente de los errores para que se puedan solucionar causando el mínimo impacto posible.

Como ejemplo de esta inteligencia emocional, todas las tiendas de la compañía están dirigidas por equipos autogestionados. Cada tienda tiene un líder que se encarga de tomar las decisiones que conciernen a esa tienda en concreto, poniéndose aquí de manifiesto el empoderamiento a los trabajadores del que se hablaba antes. La máxima prioridad es dar un servicio al cliente excelente y para ello quién mejor para saber cómo hacerlo que las personas que están en contacto directo con esos clientes concretos (2016, pág. 257).

Por último, hay que hablar de la dirección y la cultura de la empresa.

En lo que a la cultura se refiere, Walter Robb, coCEO de Whole Foods Market en el momento en que se escribió el libro Capitalismo Consciente, escribió en un correo a los autores la siguiente descripción de cultura:

El corazón de WFM son nuestros valores esenciales, que representan los verdaderos pilares: creencias profundamente arraigadas que nos sirven para guiar nuestras decisiones. Alrededor de los valores está nuestra cultura, que representa la puesta en práctica de estos valores a lo largo del tiempo. La cultura es un ente viviente que recorre todas las operaciones de la empresa, da vida a nuestras acciones y hace que los trabajadores se sientan implicados a un nivel básico, y, gracias a esto, se sentirán plenos, fortalecidos, esperanzados e incluso felices. La cultura es, ni más ni menos, <<la forma que tenemos de hacer las cosas aquí>>. Menos tangible que los activos físicos de la empresa en la hoja de balance, es no obstante el activo más valioso de todos: porque logra que las personas tengan las mismas creencias, valores y propósitos, y representa la base de la autenticidad tanto para los trabajadores como para los clientes. (Robb, 2016)

Cuatro son los puntos clave que ayudan a conocer mejor la cultura de Whole Foods Market:

- El valor de los clientes, cada uno de ellos se considera importante para la empresa, ya que son la principal razón de que ésta siga existiendo.
- La importancia del equipo. Trabajadores motivados y felices dan un buen servicio a los clientes. Por ello, es importante que haya una buena relación entre los miembros del equipo y un buen ambiente de trabajo.
- La calidad como factor diferencial. Sus clientes acuden a sus tiendas precisamente por la calidad de sus productos y su origen orgánico, por ello están dispuestos a pagar un sobreprecio. Así que es un factor que no descuidan.
- El servicio a la comunidad. WFM se siente ligado con la comunidad donde trabaja, además de con la comunidad global, de modo que trata de ayudar por medio de donaciones a diferentes fundaciones, algunas de ellas creadas por la misma empresa, con las que trata de ayudar a los que más lo necesitan.

(OBS, 2017)

En cuanto a la dirección, cuando se ha explicado la teoría del capitalismo consciente se ha visto que los elementos clave para una dirección consciente eran cuatro: el empoderamiento, la descentralización, la innovación y la colaboración.

En Whole Foods Market tienen una toma de decisiones muy descentralizada, la cual conlleva que todos los demás elementos se den por sí solos. Al tener en la actualidad más de 500 tiendas repartidas entre EEUU, Canadá y Reino Unido, tomar todas las decisiones desde una misma oficina retrasaría mucho las cosas.

John Mackey explica que tienen las tiendas divididas en regiones geográficas y que en cada una de éstas se forman equipos de trabajo de unas 10 personas. La relación entre todas las tiendas y equipos es precisamente el propósito compartido y los valores esenciales de la compañía. A partir de ahí “las tiendas y los equipos tienen mucha autonomía para experimentar y ver que funciona y que no.” Las decisiones se toman siempre en el nivel más bajo posible: “la oficina central toma las decisiones globales; los equipos regionales toman las decisiones regionales; las tiendas las que les atañen particularmente, y los

empleados, aquellas que están a su alcance.” (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 326).

Esta descentralización hace que los trabajadores, sea cual sea su rango, se sientan empoderados para tomar las decisiones que crean oportunas acerca de cómo hacer su trabajo. Esto favorece la innovación, la creatividad...en WFM se da la oportunidad a los trabajadores de implementar sus ideas, si funcionan son recompensados y si no funcionan se aprende del error (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 336).

Ya para acabar y para que todo esto tenga éxito es importante la colaboración entre los miembros de la empresa. Todas las buenas ideas deben ser compartidas para que su efecto en la compañía sea mayor. Un claro ejemplo de esto en WFM son las Tap Room, un espacio cerrado dentro de las propias tiendas en el que se ofrecen todos los vinos y cervezas de la tienda al estilo de un bar, para que los clientes puedan sentarse y tomarse una copa. Esta innovación tuvo tanto éxito que se implantó en otras tiendas de la compañía, adaptándose a cada una de ellas y reportando grandes beneficios (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 337).

Whole Foods Market en tiempos de coronavirus

Debido a la situación en la que se encuentra sumido el mundo en la actualidad, cabe hacer una mención especial para conocer como está gestionando la empresa el problema de la pandemia de CoVid-19. Para ello hay que analizar primero como ha cambiado la empresa desde que es propiedad de Amazon.

Como se ha comentado con anterioridad, la empresa Whole Foods Market fue adquirida por Amazon durante la segunda mitad del 2017, por la nada despreciable cantidad de 13.700 millones de dólares.

Esta alianza llega después que Amazon haya intentado durante muchos años entrar en el sector de la alimentación. Uno de los inconvenientes con que se había topado Amazon con anterioridad era el hecho de que es complicada la entrega de productos frescos, que se estropean rápidamente y que necesitan que alguien esté en casa cuando el paquete llega. De modo que adquirir una cadena de supermercados con más de 500 tiendas físicas parece una buena opción (Vidal, 2017).

De esta unión, el CEO de Whole Foods Market, John Mackey, aseguró que no cambiaría el propósito de la marca ni sus ideales y que quedaban garantizados los puestos de trabajo. Dijo que era “una excelente oportunidad para maximizar el valor para los accionistas” y de “brindar la más alta calidad, experiencia, comodidad e innovación a nuestros clientes” (ACL, s.f.).

Sin embargo, sí que se ha producido algún cambio tanto a nivel corporativo como en las tiendas físicas. En primer lugar se han centralizado el márketing y las operaciones, lo que ha supuesto la eliminación de algunos puestos de trabajo y,

a nivel de tienda, la desaparición de los eventos que se realizaban periódicamente (Banker & Cunnane, 2019).

Esta centralización choca con una idea clave del capitalismo consciente que era que las decisiones siempre se debían tomar en el nivel más bajo posible (alta descentralización).

Otro de los puntos que se han descuidado en Whole Foods debido a la adquisición de la compañía por Amazon, son los trabajadores. Amazon ha cambiado el sistema de inventario en las tiendas. Ahora se trabaja con un nuevo sistema llamado “de pedido a estantería” que trata de que los empleados reponen las estanterías con los productos directamente desde los camiones, sin pasar por almacén. Este nuevo sistema de inventario ha permitido que los productos se deterioren menos, al no pasar tiempo almacenados, y ha reducido costes. El problema es que si los camiones no llegan a tiempo o los empleados no son capaces de seguir el ritmo de reposición, las estanterías de las tiendas se vacían, los clientes se enfadan y los trabajadores se desaniman (Banker & Cunnane, 2019).

Los empleados aseguran que este nuevo sistema de inventario es muy duro y complicado de seguir, que supone mucho estrés y nada de descanso. Además “el temor de ser castigado, reprendido y a cualquier tipo de represalia es muy real y fuerte” (trabajador de Whole Foods Market al entrevistador) (Marr, 2018).

Esto explicaría, en parte, por qué WFM ha bajado puestos en el ranking de “mejores empresas para trabajar”.

A todos estos cambios hay que sumarle ahora la grave crisis sanitaria que se está viviendo a nivel mundial. Surgió en diciembre en Whuan, China. Se trata de un tipo de coronavirus que afecta especialmente a órganos respiratorios y que puede llegar a ser mortal en personas mayores o con patologías previas. Se ha extendido rápidamente por el mundo y se ha cobrado ya la vida de más de 200.000 personas. Su alta capacidad de contagio ha provocado un colapso en los sistemas sanitarios de todo el mundo y ha obligado a empresas no esenciales a permanecer cerradas y a la gente a quedarse confinadas en sus casas con el fin de evitar el contacto social y, con él, la expansión del virus.

Whole Foods Market, como empresa de suministro de alimentos y, por lo tanto, esencial, ha debido permanecer abierta durante todo el estado de alarma. Eso sí, tomando todas las medidas de seguridad establecidas por los ministerios de sanidad, que puedan garantizar la salud y seguridad del personal.

Al parecer estas medidas de seguridad no han sido correctamente adoptadas por la empresa y no se ha proporcionado a los trabajadores el equipo de protección adecuado, además se han establecido unas condiciones para poder conseguir una paga por enfermedad muy inaccesibles, lo cual ha generado multitud de quejas y disputas con los empleados (Sainato, 2020).

Hay que tener en cuenta que en EEUU, dónde se encuentran la mayoría de tiendas de Whole Foods, no existe un sistema sanitario público como en España, así que cada necesidad médica debe ser desembolsada por los pacientes.

Otra queja por parte de los trabajadores recae en que al haberse reforzado las medidas de higiene se ven obligados a hacer muchas más horas en el trabajo y han visto reducidos sus tiempos de descanso.

No es de extrañar, entonces, que los empleados estén especialmente preocupados por tener todas las medidas de seguridad posibles. Además, han pedido a la empresa permisos pagados para aquellos trabajadores con algún síntoma que necesiten estar en aislamiento o cuarentena, atención médica para empleados a tiempo parcial y cobertura para poder hacerse las pruebas del CoVid-19 y su posible tratamiento. Otra cosa que han solicitado son políticas de distanciamiento social y el cierre de las tiendas en las que algún empleado haya dado positivo (UPI, 2020).

La inquietud de los trabajadores aumenta a medida que crecen los casos confirmados de trabajadores que han contraído el virus en todo el país. "No me he sentido seguro yendo al trabajo porque Whole Foods realmente no ha hecho nada para combatir la cantidad de compradores de Amazon en las tiendas" ha confesado a The Guardian un empleado de tienda de WFM (Sainato, 2020).

A todas estas quejas Jeff Bezos, fundador de Amazon, ha respondido que la empresa está "orientada a la seguridad de nuestros empleados y contratistas en todo el mundo." Además dice estar "profundamente agradecidos por su heroico trabajo y estamos comprometidos con su salud y bienestar... Hemos distribuido máscaras faciales e implementado controles de temperatura en sitios de todo el mundo para ayudar a proteger a empleados y personal de apoyo" (Barrickman, 2020).

En esta carta afirma también que se ha pedido consejo a médicos para saber qué medidas de seguridad hay que implantar en las tiendas y almacenes y que se han realizado por ello muchos cambios para garantizar la seguridad. Además, se ha creado un equipo de científicos, especialistas en adquisiciones e ingenieros de software que tratarán de buscar la forma de hacer posible el acceso a un mayor número de test, para ello se han puesto a trabajar en la construcción de un laboratorio. No saben cuán rápido conseguirán dar respuesta al problema pero "vale la pena intentarlo" según afirma Bezos (Infobae, 2020).

A pesar de todo ello, los trabajadores opinan que esas medidas que se han tomado han sido solo estéticas, implementadas poco a poco y tarde, solo después de todas las protestas que se han llevado a cabo. Se siguen quejando de que no tienen acceso a la baja por enfermedad cuando deben estar en cuarentena (solo si se confirma por un test el positivo en coronavirus, un test que muchos no pueden costearse y que aunque pudieran no tienen la posibilidad de hacerse) y dicen ser reprendidos por la empresa si hablan "en contra de las políticas abusivas de la empresa." (Barrickman, 2020).

Por todo ello se siguen convocando entre todos los trabajadores de Whole Foods Market protestas y huelgas para seguir luchando por sus derechos (Agencias, 2020).

7.- Conclusiones

El Capitalismo Consciente es un modelo más robusto que el actual, que se basa en la maximización de los beneficios, porque reconoce y apela a motivaciones más profundas que únicamente el propio interés. La empresa consciente aúna las cualidades humanas de todos los agentes implicados. No darse cuenta de esto amenaza la relevancia y la viabilidad futura de cualquier empresa. (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 354)

Cuatro son las claves para ser una de estas empresas conscientes. La primera y principal es tener un propósito elevado claro, motivador, capaz de inspirar a todos los agentes, un propósito que se pueda definir en una frase y que resuene en el interior de los *stakeholders*. El segundo punto es tener una cultura capaz de poner de manifiesto los valores esenciales de la empresa y que permita trabajar en el propósito. Para poder inculcar esta cultura, propósito y valores en los demás es necesario tener un líder realmente implicado que pueda contagiar ese espíritu a los demás. Por último, es necesario tener en cuenta que todos los agentes implicados con la empresa deben ser tenidos en consideración y ser tratados con amor, respeto y confianza.

Que todas las empresas lleguen a ser conscientes es el sueño de este movimiento. Como dicen los autores en su libro Capitalismo Consciente, Mackey y Sisodia desean que “algún día todas las empresas tendrán una noción de propósito superior, integrarán los intereses de todos los agentes, generarán y formarán líderes conscientes y crearán una cultura de confianza, responsabilidad y cuidado de los demás.” (2016, pág. 358).

En definitiva, después de explicar este nuevo paradigma organizacional, que se diferencia, sobretodo, por el alto nivel de descentralización y por el alto empoderamiento de los trabajadores, dentro de un ambiente agradable de trabajo donde se tienen en cuenta todos los agentes implicados y se trata a todos con respeto y confianza, se puede concluir que:

Nos encontramos en medio de una transición histórica en la que es evidente que los viejos paradigmas ya no funcionan y las personas están abiertas a otras posibilidades. Los grandes retos y oportunidades de nuestra época exigen pensamientos visionarios y acciones audaces. Tenemos que reconsiderar críticamente todos los modelos mentales, suposiciones y teorías para que sigan ajustándose a la realidad y sean relevantes. Es difícil deshacerse de los paradigmas dominantes. Cuando se presenta un nuevo paradigma encuentra resistencia en aquellas personas que se atrincheran en percepciones anticuadas. A medida que crece el apoyo, sus oponentes empiezan a atacarlo. La siguiente fase es una coexistencia incómoda. Al final, el peso de las pruebas llega a un punto de inflexión en favor del nuevo paradigma. (Mackey & Sisodia, 2016, pág. 357)

8.- Bibliografía

- Abasto. (11 de Septiembre de 2019). *Calidad y transparencia, fundamentales en preferencias de compras de millenials*. Obtenido de abasto.com: <https://abasto.com/noticias/calidad-transparencia-preferencias-de-compras-millennials/>
- ACL. (s.f.). *¿Por qué Amazon compró Whole foods?* Obtenido de ACL tecnología: <https://www.acl.cl/amazon-compro-whole-foods/>
- Adecco. (2019). *Informe Infoempleo Adecco*. Signo Comunicacion Consultores. Obtenido de <https://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2018.pdf>
- Agencias. (28 de Abril de 2020). *Empleados de Whole Foods, Walmart y Amazon planean masiva huelga el 1 de mayo en EE.UU*. Obtenido de El Salvador: <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/dia-del-trabajo-empleo-y-desempleo/709921/2020/>
- Alcáraz, P. (12 de septiembre de 2019). *Las startups que quieren acabar con los principios del viejo capitalismo*. Obtenido de emprendedores.es: <https://www.emprendedores.es/gestion/a29015961/startups-acabar-principios-viejo-capitalismo-consciente-whole-foods-amazon/>
- Argudo, C. (17 de Mayo de 2017). *Los objetivos empresariales*. Obtenido de emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/objetivos>
- Banker, S., & Cunnane, C. (25 de Junio de 2019). *How Amazon Changed Whole Foods*. Obtenido de forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2019/06/25/how-amazon-changed-whole-foods/#7e61b06878dd>
- Barraza, H. J. (26 de enero de 2019). *¿Cuál es la diferencia entre propósito, misión y visión?*. Obtenido de entrepreneur.com: <https://www.entrepreneur.com/article/294059>
- Barrickman, N. (21 de Abril de 2020). *Carta del CEO de Amazon Jeffrey Bezos busca cubrir los esfuerzos para explotar la crisis de COVID-19 con fines de lucro*. Obtenido de WSWS: <https://www.wsws.org/es/articles/2020/04/21/bezo-a21.html>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Nueva York: Harper & Row.
- Bustamante, M. (1991). *Los conceptos de: Misión, Visión y Propósito estratégico*. Chile.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission:. *Long Range Planning*, 24(14), 10-20.
- Capitalismo Consciente*. (s.f.). Obtenido de <https://capitalismoconsciente.es/quienes-somos/>
- Cuenllas, A. (Febrero de 2017). *Caso Whole Foods Market: un propósito mayor y un modelo de gestión para fomentar la innovación, el compromiso y el conocimiento*. Obtenido de empresas conscientes: <http://www.empresasconscientes.com/wp-content/uploads/2017/02/Caso-Whole-Foods-Market.pdf>
- Cusati, G., & Vieyto, C. (20 de Septiembre de 2019). *¿Cómo le va a Whole Foods Market desde que fue comprado por Amazon?* Obtenido de cusativieyto: <http://www.cusativieyto.com.uy/2019/09/20/como-le-va-a-whole-foods-market-desde-que-fue-comprado-por-amazon/>

- Daghero, M. (9 de Marzo de 2017). ¿Ha servido el capitalismo para disminuir la pobreza? *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.ar/2017-03-ha-servido-el-capitalismo-para-disminuir-la-pobreza/>
- Deloitte. (Diciembre 2017). *2030 purpose: good business and a better future*. Madrid. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte-ES-GRC-informe-2030-Purpose.pdf>
- EmprendeAprendiendo. (16 de Septiembre de 2019). *Caso Whole Foods Market*. Obtenido de emprendeaprendiendo.com/blog/144968/whole-foods-market
- EuropaPress. (16 de Enero de 2006). *Whole Foods, la primera empresa en lograr que el cien por cien de su suministro se obtenga por energías renovables*. Obtenido de EuropaPress: <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-rsc-whole-foods-primera-empresa-lograr-cien-cien-suministro-obtenga-energias-renovables-20060116131700.html>
- Fernandez, H. (23 de Noviembre de 2018). *Qué es el liderazgo: importancia, estilos, habilidades y mitos*. Obtenido de economytic.com/liderazgo/
- Fortune. (2014-2020). *The 100 Best Companies to Work For*. Obtenido de Fortune: <https://fortune.com/best-companies/2020/search/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival Reputation and Success*. New Haven: Yale University Press.
- Gaete, R. (3 de Enero de 2010). *La teoría de los stakeholders*. Obtenido de compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com/2010/01/la-teoria-de-los-stakeholders.html
- García Álvarez, C. M. (Enero-Abril de 2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Obtenido de *Universitas Psychologica* 5(1) 163-174: <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Gil, S. (Noviembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Origen del capitalismo: <https://economipedia.com/definiciones/origen-del-capitalismo.html>
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change*. San Francisco: Jossey-bass. Obtenido de citado en *Capitalismo Consciente* pág.339
- Heskett, J. (22 de Mayo de 2012). Cuarta Conferencia Internacional del Capitalismo Consciente. Bentley, Whaltham, Massachusetts.
- Infobae. (18 de Abril de 2020). *Jeff Bezos reveló los planes de Amazon para realizar sus propias pruebas sobre COVID-19*. Obtenido de Info bae: <https://www.infobae.com/america/eeuu/2020/04/18/jeff-bezos-revelo-el-plan-de-amazon-de-desarrollar-sus-propios-tests-para-el-coronavirus/>
- Jahan, S., & Mahmud, A. (junio de 2015). *¿Que es el capitalismo?* Obtenido de [imf.org: https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2015/06/pdf/basics.pdf](https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2015/06/pdf/basics.pdf)

- James Gwartney, R. L. (2016). *Economic freedom of the world: 2016 anual report*. Canadá: Fraser Institute. Obtenido de <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2016-A4.pdf>
- jobszz.com. (s.f.).
- Kofman, F. (2012). *La Empresa Consciente*. Argentina: Aguilar.
- Kowitt, B. (2014). WHOLE FOODS TAKES OVER AMERICA. *Fortune*, 169 (6), 70-77. Obtenido de <http://0-web.b.ebscohost.com/llull.uib.es/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=2cb14b62-76be-4bb5-9d10-6f5475f95d10%40pdc-v-sessmgr05>
- Kuhn, T. (1994). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mackey, J. (20 de Marzo de 2017). Aprender de los errores como parte de la cultura de la confianza. (E. Freeman, Entrevistador) Obtenido de <https://capitalismoconsciente.es/blog/aprender-los-errores-parte-la-cultura-confianza/>
- Mackey, J. (s.f.). *WholeFoodsMarket.com*. Obtenido de <https://www.wholefoodsmarket.com/company-info>
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2016). *CAPITALISMO CONSCIENTE*. barcelona: ediciones urano.
- Marr, M. (6 de Febrero de 2018). *Trabajar en Whole Foods es un infierno dicen algunos empleados*. Obtenido de [elnuevoherald.com: https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/article198601224.html](https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/article198601224.html)
- Maxwell, J. C. (2011). *Los 5 niveles de liderazgo*. Nueva York: Center Street.
- Maxwell, J. C. (2014). *Cómo las personas exitosas dirigen*. Nueva York: Center Street.
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Obtenido de SciElo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008
- Muñoz, R. (2002). Paradigmas Organizacionales y Gestión Humana: por una nueva ética de la relación laboral. *Universidad EAFIT*(127). Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/927/832>
- OBS. (14 de Noviembre de 2017). *Cultura Empresarial Ejemplos: Whole Foods Market*. Obtenido de OBS Business School: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/cultura-empresarial-ejemplos-whole-foods-market>
- Quiros, H. (2 de Abril de 2019). *Niveles de liderazgo*. Obtenido de Humbertoquiros.com: <https://www.humbertoquiros.com/post/el-l%C3%ADder-nace-o-se-hace>
- Robb, W. (2016). En J. Mackey, & R. Sisodia, *Capitalismo Consciente* (pág. 300).
- Robledo, M. A. (4 de Enero de 2017). *¿Dices que quieres una revolución?* Obtenido de Decoop Chile: <https://www.decoopchile.cl/dices-que-quieres-una-revolucion/>
- Sacchi, D. (16 de Abril de 2020). *Coronavirus: trabajar en un supermercado “se siente como una zona de guerra”*. Obtenido de izquierda diario: <https://www.izquierdadiario.es/Coronavirus-trabajar-en-un-supermercado-se-siente-como-una-zona-de-guerra>

- Sainato, M. (15 de Abril de 2020). *Whole Foods staff protest against conditions as coronavirus cases rise*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/business/2020/apr/15/whole-food-protests-coronavirus-working-conditions-sickout>
- Segura, J. (24 de Julio de 2014). *¿Que es eso del capitalismo?* Obtenido de estrategafinanciero.com: <https://estrategafinanciero.com/que-es-eso-del-capitalismo/>
- Sisodia, R., & Mackey, J. (s.f.). *Capitalismo Consciente*. Obtenido de <https://capitalismoconsciente.es/informate/>
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Seth, J. (s.f.). *Performance of Firms of Endearment*. Obtenido de Firmsofendearment: <https://www.firmsofendearment.com/>
- Univision. (27 de Enero de 2011). *Las 100 mejores empresas de EU para trabajar*. Obtenido de univision: <https://www.univision.com/noticias/empleo/las-mejores-100-empresas-de-eu-para-trabajar>
- UPI. (31 de Marzo de 2020). *Trabajadores de Amazon y Whole Foods piden más protección contra el coronavirus*. Obtenido de upi.com: <https://espanol.upi.com/Noticias-destacadas/2020/03/31/Trabajadores-de-Amazon-y-Whole-Foods-piden-ms-proteccion-contra-el-coronavirus/7581585681220/>
- Vidal, M. (19 de Junio de 2017). *¿Por qué Amazon compra Whole Foods? ¿Que modelo de negocio está en juego realmente?* Obtenido de marcvidal.net: <https://www.marcvidal.net/blog/2017/6/19/por-qu-amazon-compra-whole-foods-que-modelo-de-negocio-est-en-juego-realmente>
- WholeFoods. (s.f.). *Local Producer Loan Program*. Obtenido de whole Foods Market: <https://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/local-producer-loan-program>
- WholeFoods. (s.f.). *Whole Cities Foundation*. Obtenido de Whole Foods Market: <https://www.wholecitiesfoundation.org/>
- WholeFoods. (s.f.). *Whole Kids Foundation*. Obtenido de Whole Foods Market: <https://www.wholekidsfoundation.org/>
- WholeFoods. (s.f.). *Whole Planet Foundation*. Obtenido de Whole Foods Market: <https://www.wholeplanetfoundation.org/>
- Yarce, J. (2007). *¿Qué es el liderazgo?* Obtenido de Liderazgo.org: http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf el, 5-05.

9.- Anexos

Anexo 1.- El credo del capitalismo consciente.

Creemos que las empresas son buenas porque crean valor, que son éticas porque se basan en el intercambio voluntario, que son nobles porque mejoran nuestra existencia y que son heroicas porque sacan a las personas de la pobreza y crean prosperidad. El capitalismo de libre empresa es el sistema más efectivo para la cooperación social y el progreso humano que se ha ideado nunca. Es una de las mejores ideas que hemos tenido como humanos. Pero incluso podemos aspirar a algo mejor.

El Capitalismo Consciente es una manera de pensar en el capitalismo y en las empresas que refleja mejor en qué punto estamos del viaje humano, el estado del mundo actual, el potencial innato de las empresas para tener un impacto positivo en la realidad. El propósito superior sirve, aúna e integra a todos los agentes implicados. El estado de consciencia superior permite a las empresas conscientes percibir las interdependencias de todos los agentes y esto, a su vez, les posibilita descubrir y fomentar las sinergias de situaciones que, de otra forma, serían meros sacrificios entre los agentes. Las empresas conscientes están dirigidas por líderes que sirven al propósito, a todas las personas que se relacionan con la empresa y al planeta que todos compartimos. Las empresas conscientes tienen culturas de la confianza, la autenticidad, la innovación y la solidaridad que son una fuente de crecimiento personal y de realización profesional. Su objetivo es crear riqueza económica, intelectual, social, cultural, emocional, espiritual, física y ecológica para todos los agentes implicados.

Las empresas conscientes pueden ayudar a que el mundo evolucione de manera que miles de millones de personas prosperen, tengan vidas llenas de pasión, propósito, amor y creatividad: un mundo de libertad, armonía, prosperidad y compasión.

(Mackey & Sisodia, 2016, pág. 366)