



**Universitat**  
de les Illes Balears

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

### **Nuevos paradigmas organizacionales: Capitalismo consciente y ARTIEM Hotels**

**Juan Antonio Ribas Martínez**

**Grado de Administración de empresas**

**Facultad de Economía y empresa**

**Año Académico 2021-22**

# Nuevos paradigmas organizacionales: Capitalismo consciente y ARTIEM Hotels

**Juan Antonio Ribas Martínez**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Facultad de Economía y empresa**

**Universidad de las Illes Balears**

**Año Académico 2021-22**

Palabras clave del trabajo:

Capitalismo, consciente, ARTIEM, Hotels.

*Nombre Tutor/Tutora del Trabajo Marco Antonio Robledo Camacho*

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÍNDICE

1. ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E IMÁGENES.....	4
2. RESUMEN DEL TRABAJO (ABSTRACT).....	5
3. CONTEXTO. ....	6
4. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	7
5. METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL TRABAJO.....	8
6. INTRODUCCIÓN.....	9
• ¿Qué es el capitalismo? .....	10
• Efectos negativos y críticas al capitalismo. ....	11
• Efectos positivos del capitalismo. ....	12
7. CAPITALISMO CONSCIENTE.....	16
• ¿Qué es el capitalismo consciente? .....	17
• Principios del capitalismo consciente.....	19
1. Propósito superior.....	19
2. Integración de los stakeholders. ....	21
3. Liderazgo consciente. ....	24
4. Cultura y gestión consciente.....	26
8. EL CAPITALISMO CONSCIENTE EN LA PRÁCTICA: EJEMPLO DE LA EMPRESA ARTIEM HOTELS.....	30
• Historia y evolución de la empresa ARTIEM Hotels. ....	32
• ¿Cómo plasma los valores del capitalismo consciente?.....	34
9. CONCLUSIONES.....	38
10. BIBLIOGRAFÍA.....	39

## 1. ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E IMÁGENES.

### ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Libertad económica e ingresos per cápita.....	13
Gráfico 2. Libertad económica e ingresos ganados por el 10% de la población más pobre. ....	13
Gráfico 3. El efecto de la libertad económica en ratios de pobreza.....	14
Gráfico 4. Libertad económica y esperanza de vida.....	14
Gráfico 5. Libertad económica y ratio de mortalidad infantil.....	15
Gráfico 6. Libertad económica y derechos políticos y civiles.....	15
Gráfico 7. Libertad económica e índice de desigualdad de género.....	16
Gráfico 8. Valor de las acciones de las 100 mejores empresas para trabajar desde 1977 a 2011.....	31
Gráfico 9. Evolución de la facturación de ARTIEM Hotels.....	33

### ÍNDICE DE IMÁGENES.

Imagen 1. Los 4 principios del capitalismo consciente. ....	19
Imagen 2. Grupos de interés. ....	22
Imagen 3. Hoteles de ARTIEM desde 1975 a 2018.....	33
Imagen 4. Modelo de ARTIEM Hotels (People, planet, profit).....	36
Imagen 5. Certificados de desarrollo sostenible de ARTIEM Hotels.....	37

### ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Capitalismo consciente VS RSC. ....	18
Tabla 2. Cuatro categorías de propósitos superiores.....	20
Tabla 3. Tipos de inteligencia de los líderes conscientes.....	25
Tabla 4. Características de las culturas conscientes.....	27
Tabla 5. Rendimiento de las empresas que se hacen querer. ....	30

## **2. RESUMEN DEL TRABAJO.**

- **Resumen.**

Este trabajo hablará sobre el capitalismo y el capitalismo consciente. En su primera parte, explicaremos en qué consiste el capitalismo y se expondrán una serie de críticas que se hacen a este sistema económico, así como argumentos que defiendan dicho sistema.

La segunda parte del trabajo tratará sobre el capitalismo consciente, una filosofía de gestión, impulsada por John Mackey y Rajendra Sisodia, que pretende mejorar al capitalismo desde el ámbito de los negocios, cogiendo los principios del capitalismo y desarrollándolos de manera que afecte positivamente a los elementos que integran la estructura empresarial y al entorno de la empresa.

Para concluir, expondremos el caso de una empresa que ha adoptado esta filosofía, siendo esta empresa la cadena menorquina de hoteles ARTIEM Hotels, la cual veremos su historia y evolución, observando cómo ha sido posible compaginar la obtención de beneficios a la vez que se genera un impacto positivo en la sociedad.

- **Abstract.**

This work will talk about capitalism and conscious capitalism. Firstly, we will explain what capitalism consists of and a series of criticisms made to this economic system will be exposed, as well as arguments that defend it.

The second part of the work will deal with conscious capitalism, a management philosophy, promoted by John Mackey and Rajendra Sisodia, which aims to improve capitalism from the business sphere, taking the principles of capitalism and developing them in a way that positively affects the elements that integrate the business structure and the business environment.

Finally, we will present the case of a company that has adopted this philosophy, being this company the Menorcan hotel chain ARTIEM Hotels, which we will see its history and evolution, observing how it has been possible to combine obtaining profits while generating a positive impact on society.

### 3. CONTEXTO.

*“El capitalismo de libre empresa es el sistema más poderoso jamás concebido para la cooperación social y el progreso humano. Es una de las ideas más convincentes que hemos tenido los humanos. Pero podemos aspirar a algo aún mayor.” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 265)*

*“La globalización, los cambios demográficos, (...) los avances en la tecnología de la información, la desmasificación de la sociedad y la hipercompetencia, están remodelando el panorama competitivo en todo el mundo. Como resultado, las empresas en la mayoría de las industrias no solo están experimentando cambios rápidos y radicales, sino que también están experimentando un cambio fundamental en las reglas de la competencia y la forma en cómo se juega al juego de la competencia.” (Ilinitch, A., D’Aveni, R., Lewin, A., 1996, p. 221)*

En su artículo, *Paradigmas organizativos para una nueva economía*, Robledo (2017) señala algunas teorías que están dando lugar a un nuevo paradigma de gestión, clasificándolas en 5 grupos: Teorías culturales, teorías económicas (entre las cuales se encuentra el capitalismo consciente, que será la que desarrollaremos en este trabajo), teorías de responsabilidad social, teorías integrales y teorías organizacionales.

Resumidamente, “el capitalismo consciente es un movimiento iniciado por John Mackey, CEO de Whole Foods, y el profesor Raj Sisodia (...) Se basa en los fundamentos del capitalismo, pero 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. Se basa en cuatro principios: Propósito superior, integración de las partes interesadas, liderazgo consciente y cultura y gestión consciente.” (Robledo, M., 2017)

#### **4. OBJETIVOS DEL TRABAJO.**

Este trabajo tiene como objetivo mostrar que se puede pasar a una mejora de lo que es el capitalismo, desde el ámbito de los negocios, a un movimiento más concienciado con la sociedad, siendo compatible el desarrollo de la actividad empresarial con el cuidado del entorno. Esto se observará a través del análisis de la filosofía del capitalismo consciente y se pondrá el ejemplo de un caso.

Inicialmente, se definirá lo que es el capitalismo, los pilares que definen a este sistema y se mostrarán los efectos negativos y positivos de este sistema económico. Para finalizar, demostraremos que el capitalismo, tal y como lo conocemos, puede ir un paso más allá, gracias al capitalismo consciente. Por consiguiente, se definirá en qué consiste este paradigma de gestión y los cuatro pilares que lo construyen y se pondrá de ejemplo la empresa ARTIEM Hotels, de la cual se comentará su historia y los efectos que ha tenido al aplicar esta filosofía.

## **5. METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL TRABAJO.**

La metodología que se utilizará para llevar a cabo este trabajo será la revisión de la bibliografía que hable de los temas relacionados con el capitalismo, así como de sus críticas hacia este y la bibliografía que hable del capitalismo consciente.

Esta información será obtenida a través de diversos documentos, como puedan ser libros, artículos académicos, de revista, o páginas de internet, además de la propia página web de la empresa que pondremos de ejemplo para adoptar el modelo de capitalismo consciente, en este caso, la de ARTIEM Hotels y toda fuente de información relacionada a esta empresa.



## 6. INTRODUCCIÓN.

Para entender qué es el capitalismo, primero nos tenemos que retrotraer al origen de dicha palabra. “La palabra capitalismo se deriva de la palabra capital” (Wallerstein, I., 1988, p.1). ¿Y qué entendemos por capital? En el manual de economía Samuelson y Nordhaus (2006) nos enseña que el capital son aquellos bienes que son usados como insumos para producir más productos. Para concluir, Wallerstein (1988) nos explica que dicho capital, pasa a ser invertido con el objetivo de ser aumentado.

Además, Samuelson y Nordhaus (2006), nos afirma que la propiedad esencial de un bien de capital es que puede ser tanto un input como un producto. Entonces, y de acuerdo con Roldán (2017) podemos decir que el capital se trata de aquellos elementos que son gestionados y que sirven para producir otros bienes y servicios, generando valor en estos.

Tras haber definido lo que es el capital, debemos tener en cuenta una figura importante, y esa figura es la que gestiona dichos inputs que servirán, de acuerdo con las definiciones anteriores, para generar el valor. La figura de la que estamos hablando es la del empresario.

Han sido muchas las diferentes visiones que ha tenido el concepto de empresario a lo largo de la historia. Por ejemplo, tal y como nos señala Buitrago, Ramos y Alberto (2008), en la economía clásica, el empresario “fue considerado como el capitalista o director de la industria, que recibía una contribución, denominada beneficios, por otorgar su capacidad productiva al sistema económico” (p. 339).

Además, Buitrago, Ramos y Alberto (2008), nos muestran la visión del término de la escuela neoclásica, de la mano de Alfred Marshall:

Se concibe al empresario como un “capitalista polifacético” que a partir de un capital invertido logra rendimientos constituidos por los “fondos de comercio y su gestión, este empresario también puede obtener “ganancias extraordinarias” (...) El empresario tiene unas características excepcionales para hacer los negocios y puede desarrollar técnicas mejores que sus rivales y lograr mejores beneficios que ellos, es decir, que tome decisiones estratégicas” (p. 342).

En su repaso de las diferentes versiones del concepto de empresario a través de la historia, en el siglo XX, Jiménez (2012) nos recopila dos interpretaciones del término, de la mano del economista Knight, en donde “el empresario es la persona que asume el riesgo derivado de la actividad económica” y de la mano de Schumpeter, en donde “el empresario era la figura que inventaba e innovaba en el mercado”. De acuerdo con Jiménez (2012) podemos concluir que, el empresario tiene que ser innovador, un buen líder y ser un buen estratega para escoger los caminos adecuados y alcanzar los objetivos.

Por tanto, una vez definidos los conceptos de capital y empresario, podemos pasar a definir el concepto del que trata este apartado: El capitalismo.

- **¿Qué es el capitalismo?**

El capitalismo, según Jahan y Mahmud (2015) es “un sistema económico en el que los actores privados poseen y controlan la propiedad de acuerdo con sus intereses, y la demanda y la oferta fijan libremente los precios en los mercados de una manera que puede servir a los mejores intereses de la sociedad”. Morales (2020), apunta que el capitalismo se originó en la preindustrialización en el siglo XVIII, aunque el término “capitalismo” se comienza a utilizar antes de la aparición del sistema y ya en el siglo XVI, se comenzó a utilizar dicho concepto, siendo el primero en utilizarlo el escritor Arthur Young.

Además, Jahan y Mahmud (2015) nos enseñan los pilares que construyen el capitalismo, los cuales son: La propiedad privada, interés propio, la competencia de las empresas (las cuales tienen libertad para entrar y salir del mercado), la capacidad libre de elección, los precios (elemento que sirve para comunicar a compradores y vendedores) y un rol limitado del Estado.

A continuación, pasaremos a definir brevemente cada uno de los principios:

- 1. Propiedad privada:** Galán (2017) define a la propiedad privada como “un concepto económico y de ámbito legal. Este establece el derecho al individuo, o a las organizaciones, a la posesión, el control y la disposición de un bien”. Además, Galán (2017) añade que “el hecho de que exista la propiedad privada supone la protección de los individuos ante el Estado (...) Este derecho, supone el pleno poder jurídico del propietario sobre lo que posee”.
- 2. Interés propio:** “El interés propio (...) basándonos en los postulados de Adam Smith, es el valor que otorgamos a algo, el cual nos motiva a llevar a cabo acciones que persiguen, en todo momento, el beneficio personal, es decir, el beneficio propio” (Morales, 2021). Además, en palabras de Adam Smith sacadas de su obra *La riqueza de las naciones*, Jahan y Mahmud (2015) añaden que la descoordinación que tienen los individuos acaba beneficiando a la sociedad, porque es como si estuvieran guiados por “la mano invisible”. Como se ha dicho anteriormente, este término está sacado de la obra de Adam Smith, *La riqueza de las naciones*, y en palabras de Galán (2015), podemos definirlo como:

La manera metafórica con la que el histórico economista Adam Smith, se refirió a la capacidad de autorregulación que el libre mercado tiene intrínseco según sus teorías y estudios (...) Smith indicaba que el papel del mercado es básico y fundamental y que cuanto menos control político o gubernamental exista en las economías, más fácilmente estas encontrarán sus caminos y el máximo bienestar. Según su ideario, el juego natural ejercido por la demanda y oferta es suficiente para el alcance del equilibrio de la economía y la fijación natural de los precios.

- 3. Competencia de las empresas:** “La libertad de las empresas para entrar y salir de los mercados, maximiza el bienestar social, es decir, el

bienestar conjunto de productores y consumidores”. (Jahan y Mahmud, 2015)

4. **Capacidad de libre elección:** “Con respecto al consumo, a la producción y a la inversión: los clientes insatisfechos pueden comprar productos diferentes; los inversores, emprender proyectos más lucrativos, y los trabajadores, dejar su empleo por una mejor remuneración”. (Jahan y Mahmud, 2015)
5. **Precios:** Los precios, según Sowell (2013) “desempeñan una función crucial en determinar cuánto de cada recurso se utiliza en qué lugar y de qué manera el producto resultante se transfiere a millones de personas” (p.17). De acuerdo con el estudio que realizaron Jahan y Mahmud (2015), los precios asignan los recursos que buscan la mayor recompensa, no solo para bienes y servicios, sino que también es aplicable a los salarios. Para concluir, Sowell (2013), la importancia de los precios es significativa:

Los precios no son simplemente un medio para transferir dinero, sino que su función principal es brindar incentivos que afecten al comportamiento en el uso de los recursos, y de los productos que resultan de éstos. Los precios no solamente orientan a los consumidores, sino también a productores. (p. 18)

6. **Rol limitado del Estado:** Para Jahan y Mahmud (2015) este principio sirve para “proteger los derechos de los ciudadanos particulares y mantener un entorno ordenado que facilite el buen funcionamiento de los mercados”. Este punto va directamente relacionado con lo anteriormente explicado en el apartado de interés propio, pues “se asume que la propia autorregulación facilitada a los mercados ayuda a la consecución de un mercado óptimo. Para ello, los individuos deben comportarse de manera que puedan actuar sin intermediaciones del estado y en la búsqueda de su propio interés”. (Galán, 2015)

- **Efectos negativos y críticas al capitalismo.**

A lo largo de la historia, han surgido diferentes críticas y otras alternativas posibles (por ejemplo, el socialismo, o el comunismo, siendo este último, como dijo Galán (2019) la última fase teórica del socialismo) contra este sistema económico, pues tal y como decían Du Gray y Morgan (2013) “la historia del capitalismo no puede separarse de la historia de sus críticas” (p. 60).

Por ejemplo, una de las críticas que recibe este sistema es el daño medioambiental que causa en la sociedad. De hecho, Segrelles (2008), comenta lo siguiente sobre este aspecto:

El progresivo deterioro ambiental y la creciente destrucción de los recursos naturales a escala planetaria constituyen una clara evidencia de lo que es capaz de generar un modelo basado exclusivamente en el crecimiento económico y la obtención de beneficios inmediatos, pero también son un signo elocuente de los propios límites que presenta el capitalismo. (p. 130)

Otra de las críticas que se destaca cuando se hace referencia al capitalismo, es la de la lucha de clases: Mora (2014) apuntaba que el capitalismo dividía a la sociedad en dos tipos de clase (explotadores y explotados) y esto llevaba a que la acumulación de riqueza estuviera en pocas manos, generando así el empobrecimiento del resto. De hecho, Mackey y Sisodia (2014), en su libro *Capitalismo Consciente*, escriben como se entiende el capitalismo por parte de sus detractores:

El capitalismo se describe como una explotación de los trabajadores, una trampa para los consumidores, una desigualdad al beneficiar a los ricos, pero no a los pobres, homogeneizar la sociedad, fragmentar las comunidades y destruir el medio ambiente. Se acusa a los empresarios y otros empresarios de estar motivados principalmente por el egoísmo y la codicia. (p. 34)

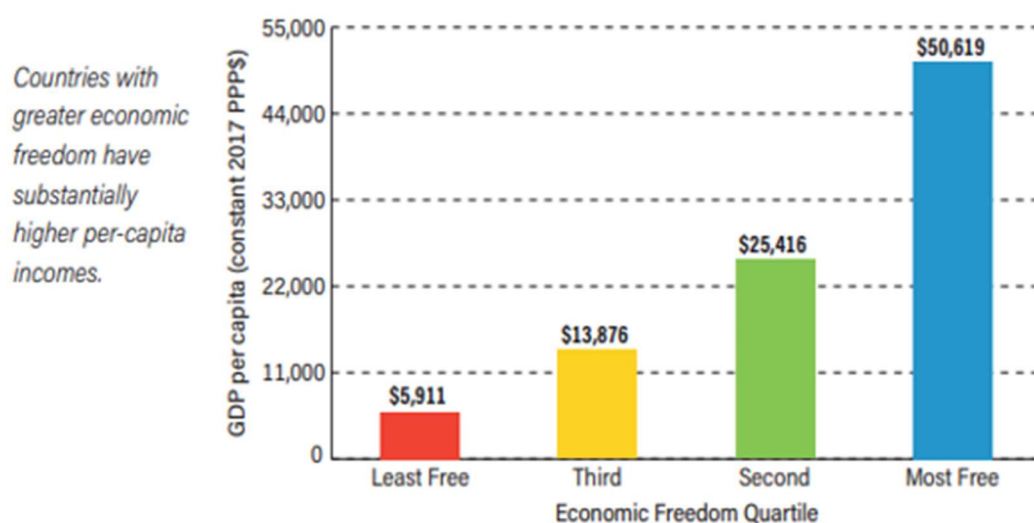
Para concluir este apartado, de la última frase también se destaca otra de las críticas a este sistema: El capitalismo como un modelo egoísta, codicioso e individualista. Tanto es así que, en palabras de Sammeroff (2019) “El capitalismo a menudo ha sido descrito como «un sistema de competencia» por sus adversarios, o «un sistema basado en la competencia»”. Y es que como vimos anteriormente, uno de los pilares de este modelo era el interés propio, el cual nos llevaba a la búsqueda del beneficio personal. Incluso, como apunta Mora (2014), se ha tachado al capitalismo de sistema que se basa exclusivamente en el lucro, sacrificando el sentido moral y ético, por tal de conseguir dicho lucro.

- **Efectos positivos del capitalismo.**

Una de las características que citamos en el apartado 6, cuando definimos los pilares del capitalismo, era la capacidad de libre elección que tienen los individuos dentro de este sistema. Por ejemplo, si hablamos de libertad económica, el instituto Fraser ha elaborado su estudio anual de libertad económica, el *Economic freedom of the world*, mostrándonos bastante información que nos pueden hacer responder a la pregunta de este apartado.

Dicho estudio define la libertad económica como “el concepto de propiedad de uno mismo. Debido a esta propiedad de sí mismos, las personas tienen derecho a elegir, a decidir cómo utilizar su tiempo y sus talentos para dar forma a sus vidas.” (Gwartney et al. 2021). Por ejemplo, el estudio nos da información sobre los ingresos per cápita comparando los países con más y menos libertad económica de 2021:

**Gráfico 1.** Libertad económica e ingresos per cápita.

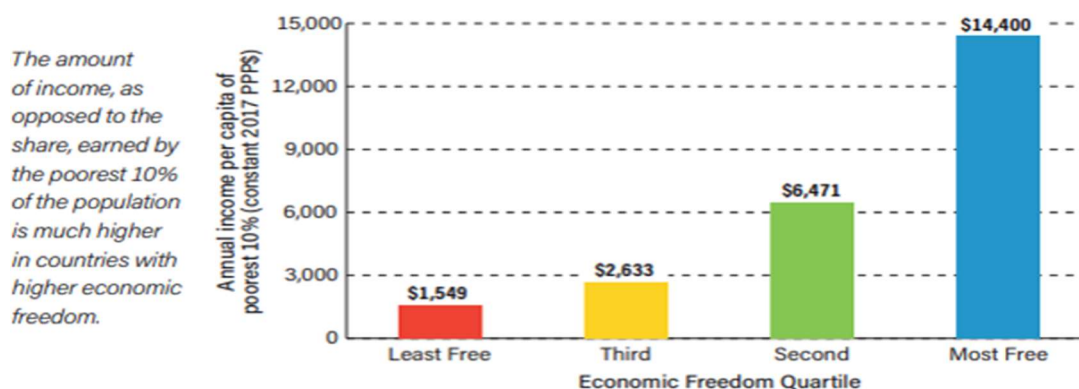


*Economic freedom of the world: 2021 Annual report.* Fraser Institute. (2021).

Como vemos en el gráfico, los países con mayor índice de libertad económica reciben mejores ingresos per cápita, concretamente, el ingreso per cápita anual de los países capitalistas es de 50.619\$, en comparación con países centrados en modelos estatistas, mostrando un ingreso per cápita anual de 5.911\$.

Otro gráfico que nos proporciona este estudio es el de la cantidad de ingresos que gana la población más pobre comparándolo en países con más y menos libertad económica:

**Gráfico 2.** Libertad económica e ingresos ganados por el 10% de la población más pobre.

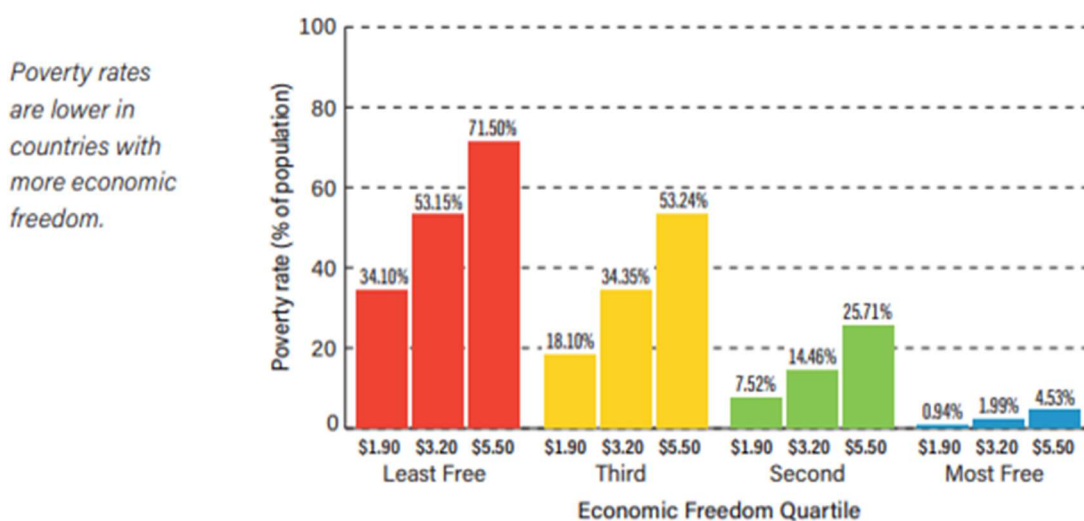


*Economic freedom of the world: 2021 Annual report.* Fraser Institute. (2021).

Como podemos observar, el 10% de la población más pobre gana más ingresos en los países con más libertad económica que los que se basan en un sistema de intervencionista.

Además, el *Economic freedom of the world: 2021 Annual report*, proporciona las estadísticas de pobreza publicadas por el Banco Mundial, mostrándonos lo siguiente:

**Gráfico 3.** El efecto de la libertad económica en ratios de pobreza.

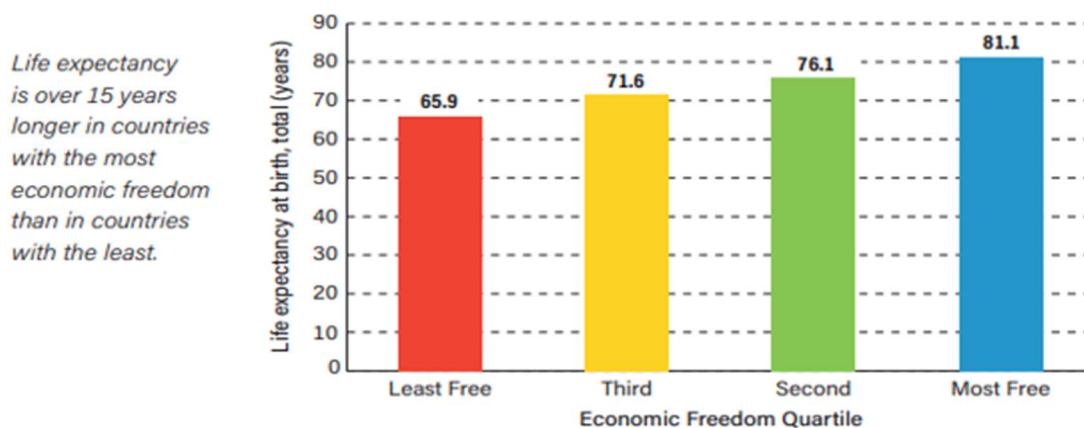


*Economic freedom of the world: 2021 Annual report. Fraser Institute. (2021).*

Como podemos observar los niveles de pobreza de las economías capitalistas son muy inferiores a las de países con menos libertad económica.

Si hablamos de esperanza de vida y mortalidad infantil, de este mismo estudio, obtenemos las siguientes gráficas:

**Gráfico 4.** Libertad económica y esperanza de vida.

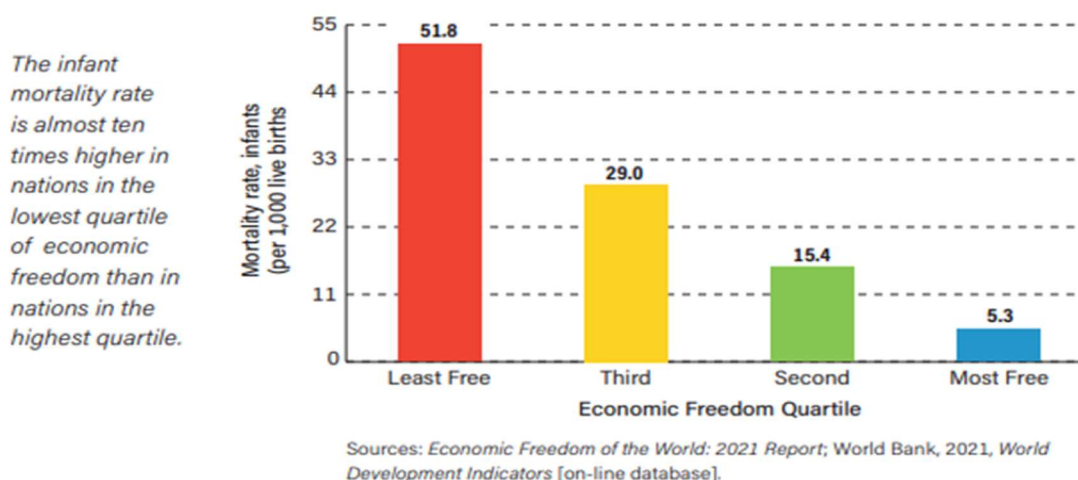


*Economic freedom of the world: 2021 Annual report. Fraser Institute. (2021).*

La gráfica nos indica que en países con mayor libertad económica tienden a tener una esperanza de vida mayor a los países más intervencionistas, siendo una diferencia de 15,2 años.

Este mismo estudio también nos da información sobre la mortalidad infantil:

**Gráfico 5.** Libertad económica y ratio de mortalidad infantil.

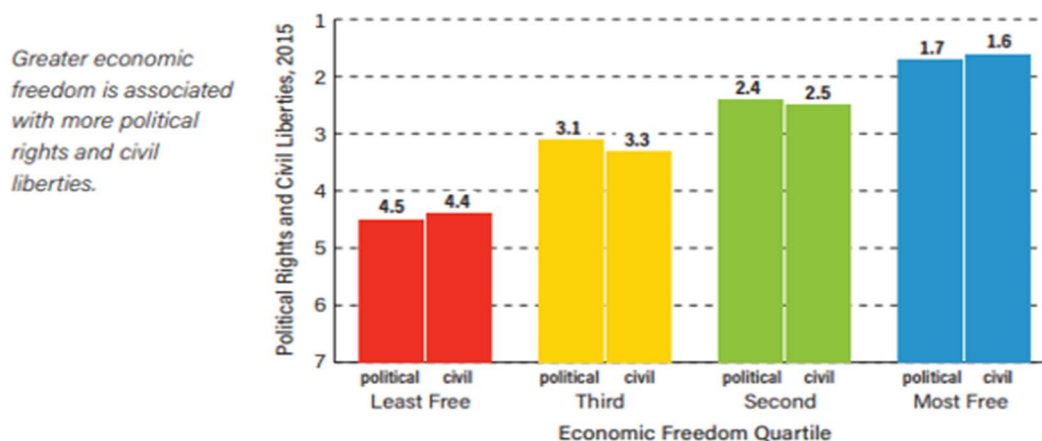


*Economic freedom of the world: 2021 Annual report.* Fraser Institute. (2021).

Al observar la gráfica observamos que la mortalidad infantil en los sistemas capitalistas es de un 5,3 por cada 1000, mientras que en los sistemas estatistas se eleva a los 451,6 por cada 1000, al menos 10 veces más que comparándolo con el primero.

Para concluir, hablando de los derechos civiles e igualdad de género, en anteriores estudios elaborados por el mismo Instituto Fraser, concretamente el *Economic freedom of the World 2017: Annual Report* nos mostraban lo siguiente:

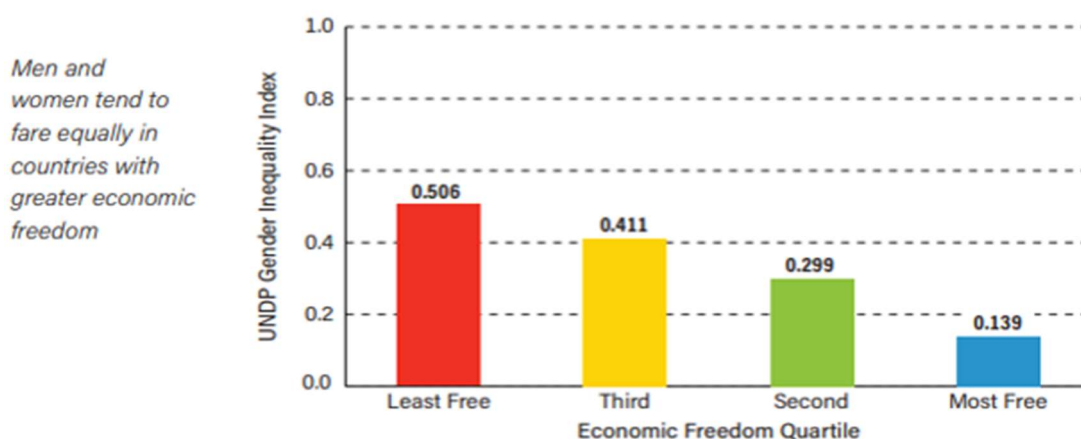
**Gráfico 6.** Libertad económica y derechos políticos y civiles.



*Economic freedom of the world: 2021 Annual report.* Fraser Institute. (2017).

De acuerdo con las anotaciones del estudio: “Los derechos políticos y las libertades civiles se miden en una escala del 1 al 7: 1 = el grado más alto de derechos políticos y libertades civiles; 7 = el más bajo.” (p.35) Por tanto, como dice el estudio, las economías más libres se asocian con más derechos y libertades civiles.

**Gráfico 7.** Libertad económica e índice de desigualdad de género.



*Economic freedom of the world: 2021 Annual report.* Fraser Institute. (2017).

El estudio apunta a que está gráfica se ha elaborado con datos de 2015 y de acuerdo al GII (Gender inequality index) el cual “refleja la desventaja basada en el género en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral (...) Va desde 0, donde las mujeres y a los hombres les va igual, a 1, donde a un género le va tan mal como sea posible en todas las dimensiones.” (p. 36). Tal y como corrobora el gráfico los hombres y las mujeres tienden ser más iguales en economías más liberales.

En resumen, no solo hemos visto que, a nivel económico, la situación de los países con una economía más libre, les va mejor que aquellos países en donde su economía está controlada, sino que, además, a nivel político y social también funcionan mucho mejor que los países intervencionistas.

## 7. CAPITALISMO CONSCIENTE.

A pesar de mostrar los beneficios del modelo capitalista, tanto a nivel económico, social y político en el punto anterior, queda pendiente la visión que tienen los detractores sobre este sistema, criticándolo de egoísta por preocuparse más de sacar rédito económico que por el entorno y es que tal y como expresa Mackey (s.f.):

“Las corporaciones son probablemente las instituciones más influyentes en el mundo actual y, sin embargo, un gran número de personas no cree que se pueda confiar en ellas. Por el contrario, se las percibe como instituciones ambiciosas, egoístas e insensibles e interesadas exclusivamente en potenciar al máximo sus utilidades”. (p. 1)

Meneses (2017), señala que la globalización ha permitido que las sociedades vayan progresando tanto a nivel tecnológico como social, además de que ha favorecido a la cooperación entre los individuos, pero que, aun así, seguimos buscando la satisfacción individual, por lo que nos podemos plantear la misma pregunta que se hace Meneses (2017): “¿Es posible desde el capitalismo tener un cambio positivo hacía la sociedad?” (p. 16)



Para ello, en el libro de Mackey y Sisodia (2014), *Conscious Capitalism: Liberating the heroic spirit of business*, estos dos autores proponen al lector que se imaginen un escenario en el cual, se creara el negocio perfecto: “Un negocio que genera bienestar en la sociedad tanto a nivel intelectual, como espiritual, físico o ecológico” (p. 50), que enriquece el mundo, “una empresa que se preocupa profundamente por el bienestar de sus clientes” (p. 50), que integra a sus proveedores al círculo de la empresa tratándolos con respeto, “que ve a sus competidores no como enemigos a los que aplastar sino como maestros de los que aprender” (p. 50)... Así es como estos dos autores nos introducen el concepto del capitalismo consciente.

- **¿Qué es el capitalismo consciente?**

Como expresan en el libro anteriormente mencionado, Mackey y Sisodia (2014), definen la filosofía del capitalismo consciente como:

Un paradigma en evolución para los negocios que crea simultáneamente múltiples tipos de valor y bienestar para todas las partes interesadas: financiera, intelectual, física, ecológica, social, cultural, emocional, ética e incluso espiritual. (p. 51)

Mackey y Sisodia (2014) añaden que “el capitalismo consciente es una forma de pensar sobre los negocios que son más conscientes de su propósito superior, sus impactos en el mundo y las relaciones que tienen con sus diversos constituyentes y partes interesadas” (p. 51)

Cabe recalcar que el capitalismo consciente no es lo mismo que la responsabilidad social corporativa. Para Mackey y Sisodia (2014), este último término “se basa en la falacia de que la estructura subyacente de los negocios está contaminada o, en el mejor de los casos, es éticamente neutral.” (p. 56)

Para tener una definición de este concepto, Fernández (2009) define la responsabilidad social corporativa como:

Una forma de gestionar la empresa que integra en el centro de la visión estratégica de esta, junto a los objetivos comerciales o competitivos, los aspectos sociales y medioambientales y en la que cobran una especial relevancia la gestión excelente de los activos intangibles como el capital intelectual, la reputación, la transparencia... (p. 27).

Lo que diferencia el capitalismo consciente de la responsabilidad social corporativa es que “una buena empresa no necesita hacer nada especial para ser socialmente responsable” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 56). Además, estos dos autores, añaden que las empresas cuyos objetivos solo se basan en obtener ganancias tienden a incorporar programas medioambientales o sociales que, al fin y al cabo, solo sirven para tener buena imagen de cara al público.

“La Gestión Consciente trasciende los límites de la Responsabilidad Social Corporativa y explica cómo las empresas deben mantener un propósito superior, comprender que las partes interesadas son interdependientes y que

las empresas deben gestionarse de manera que optimicen el valor para todos ellos de forma holística e integral.” (Vargas-Hernández, J., Casillas, D., 2017, p. 1). De hecho, Mackey y Sisodia (2014) nos muestran las diferencias de los dos conceptos:

**Tabla 1.** Capitalismo consciente VS RSC.

<b>CAPITALISMO CONSCIENTE</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b>
Integra los intereses de las partes interesadas de la empresa.	Las partes interesadas deben sacrificarse por la sociedad.
Incorpora un propósito superior y cultura solidaria.	Independiente del propósito de la empresa y la cultura.
Reconcilia el cuidado y el beneficio a través de grandes sinergias.	Añade un peso ético a los objetivos de la empresa.
Ve el negocio como un sistema complejo y adaptable.	Refleja una visión mecanicista de la empresa.
La responsabilidad social está en el centro del negocio a través del propósito superior, considerando la comunidad y el entorno como partes interesadas clave.	A menudo se integra en el modelo tradicional de empresa como un departamento separado o de relaciones públicas.
Reconoce que los negocios son un subconjunto de la sociedad y que la sociedad es un subconjunto del planeta.	Piensa que hay una superposición limitada entre las empresas y la sociedad, y entre las empresas y el planeta.
Requiere una transformación genuina a través del compromiso con los cuatro principios.	Fácil de cumplir como gesto caritativo; a menudo visto como "lavado verde". (Lavado de cara al público)
Requiere que las buenas acciones también promuevan el propósito central de la empresa y creen valor para todo el modelo del sistema en criterios financieros y de otros tipos.	Asume que todas las buenas obras son deseables.
Supera significativamente a los negocios tradicionales	Implicaciones para el rendimiento empresarial poco claras
Requiere un liderazgo consciente	Compatible con el liderazgo tradicional

Fuente: Mackey, J., Sisodia, R. (2014)

- **Principios del capitalismo consciente.**

“Los 4 principios que lo conforman son: Propósito superior, integración de los stakeholders, liderazgo consciente y cultura y gestión consciente.” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 52). Estos 4 principios “representan los elementos esenciales de una filosofía empresarial integrada que debe entenderse de manera integral para que se manifieste de manera efectiva”. (Mackey, J., 2013)

**Imagen 1.** Los 4 principios del capitalismo consciente.



Fuente: *Los 4 pilares del capitalismo consciente*. <https://capitalismoconsciente.es/>

### **1. Propósito superior.**

El propósito superior es el primer principio que nos presentan Mackey y Sisodia, pero antes de desarrollar este apartado, tenemos que hacernos la pregunta: ¿Qué es un propósito?

El concepto de propósito, para Mackey y Sisodia (2014) es definido como “la razón por la que existe una empresa (...) es el pegamento que mantiene unida a la organización, el líquido amniótico que nutre la fuerza vital de la organización.” y también como “un imán que atrae a las personas adecuadas (los miembros del equipo, clientes, proveedores e inversores adecuados al negocio y los alinea.” (p. 52 y 63)

Para estos dos autores, los negocios van mucho más allá de los beneficios, los negocios tienen que generar un impacto positivo en el mundo. El propósito es el sentido que tiene haber creado ese negocio y que valor va a proporcionar para la sociedad. Mackey y Sisodia (2014) señalan que el propósito hace que nos cuestionemos todo acerca de nuestro negocio: “¿Por qué existe?” “¿Qué valor generamos?” “¿Es el mundo mejor si nosotros estamos aquí?” (p. 52). Tal y como apunta la Fundación Capitalismo Consciente (s.f.), la búsqueda del

propósito superior “se trata de una cuestión individual que cada negocio debe descubrir” (p. 4).

Además, Mackey y Sisodia, (2014) apuntan que tener un propósito claro hace que las ideas de dicho propósito se transfieran a los demás principios, lo cual hace que se genere un alto grado de compromiso entre las partes interesadas, es decir, que todos los elementos de la empresa remen hacia una misma dirección y así se puedan conseguir los objetivos.

Sumado a lo anterior, tener un gran propósito es importante ya que “da gran energía y relevancia a una empresa y su marca” (Mackey, Sisodia, p. 64). Estos dos autores ponen de ejemplo a la compañía del propio John Mackey, *Whole Foods Market*, la cual su propósito es mirar por las personas en cuanto a alimentación se refiere, promoviendo alimentos orgánicos y sistemas agrícolas que se derivan de estos. Gracias a este gran propósito, se ha generado un impacto positivo en la sociedad, pues como nos cuentan Mackey y Sisodia (2014):

Al ayudar a desarrollar mercados, clientes, redes de distribución e incluso los estándares nacionales para el etiquetado de alimentos orgánicos, Whole Foods también ha promovido los beneficios ambientales que acompañan al creciente número de granjas orgánicas, lecherías, ranchos y prácticas agrícolas sostenibles. Por ejemplo, debido a que las granjas orgánicas no utilizan fertilizantes ni pesticidas sintéticos, hay un uso reducido de combustibles fósiles y menos contaminación química que ingresa a las cadenas alimentarias y al suministro de agua. (p. 65).

Al hablar de grandes propósitos, estos “pueden variar significativamente entre las empresas. Mackey y Sisodia, presentan las cuatro categorías de grandes propósitos: el bueno, el verdadero, el hermoso y el heroico, como una forma de agrupar y comparar mejor las empresas”. (Jamal, A., 2018, p. 7).

Como apuntan Mackey y Sisodia (2014), los tres primeros principios fueron estipulados por Platón y ellos añaden el cuarto.

**Tabla 2.** Cuatro categorías de propósitos superiores.

<b>El bien</b>	Servir a los demás: Mejorar la salud, la educación, la comunicación y la calidad de vida.
<b>La verdad</b>	Descubrir y fomentar el conocimiento humano.
<b>La belleza</b>	Excelencia y creación de la belleza
<b>El heroico</b>	Coraje para hacer lo correcto para cambiar y mejorar el mundo

Tabla de elaboración propia realizada con la información de Mackey y Sisodia (2014)

- **El bien:**

“La forma más común en que este ideal se manifiesta en los negocios es a través del servicio a los demás. Este es un propósito profundamente motivador que es emocionalmente muy satisfactorio para las personas que realmente abrazan este ideal. El servicio auténtico se basa en una empatía genuina con las necesidades y los deseos de los demás.” (Mackey, J., Sisodia, R., p. 76)

Es decir, tal y como apuntan estos dos autores, gracias a la empatía genuina, las empresas pueden desarrollarse y crecer, además de tener más consciencia (tener más compasión, cuidado...) sobre sus empleados, clientes y elementos que le afecten en su entorno.

- **La verdad:**

Este propósito significa que las empresas, al estar motivadas por la búsqueda del conocimiento (de la verdad), este se traduce en una mejora para la sociedad, pues si descubrimos nuevos conocimientos, estos se pueden implementar en nuestro día a día para facilitarnos la vida, es decir “a través de tales avances, se mejora la calidad de la vida humana, se reduce el costo de nuestro estilo de vida y podemos vivir vidas más saludables y plenas. Estamos colectivamente mejor como resultado de esa búsqueda.” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 77).

- **La belleza:**

“Una empresa que expresa belleza en el mundo enriquece nuestras vidas de muchas maneras (...) lo vemos expresado a través de ciertas compañías especiales que han aprovechado este poderoso propósito a medida que perseguir la perfección en su campo elegido. La verdadera excelencia expresa la belleza de formas únicas e inspiradoras que hacen que nuestras vidas sean más placenteras” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 78)

- **El heróico:**

El cuarto gran propósito que añaden Mackey y Sisodia (2014) hace referencia a la intención que tienen esas empresas motivadas por un deseo de cambiar el mundo a través de los tres propósitos anteriormente mencionados porque quieren tener un impacto positivo en la sociedad, resolviendo problemas complejos, que nos faciliten la vida.

## **2. Integración de los stakeholders.**

Cuando nos referimos a stakeholders, partes interesadas (o grupos de interés) de una empresa, aludimos a “grupos de personas dentro de una empresa que tienen objetivos propios (accionistas, empleados, directivos, etc.) de manera que la consecución de estos, está vinculada con la actuación de la empresa.” (Ucha, A. 2016)

Podemos clasificarlos en: Internos (están dentro de la empresa) y externos (influyen de manera externa en la empresa):

**Imagen 2.** Grupos de interés.



Fuente: *Grupos de interés - Stakeholders* (Ucha, A. 2016)

Tal y como observo Meneses (2017), en relación con la integración de los stakeholders:

Dentro de lo planteado por Sisodia y Mackey, identifican los stakeholders en clientes, trabajadores, inversores, proveedores, comunidades, medio ambiente y actores externos (competidores, activistas y críticos, sindicatos laborales, medios de comunicación y gobierno). (p. 33)

Mackey y Sisodia (2014) apuntan que los gerentes de una empresa son los que hacen los intercambios con las partes interesadas. En una visión tradicional de este suceso, se diría que un gerente es bueno cuando logra, para los accionistas de la empresa, un mayor beneficio del intercambio, que la contraparte de dicha transacción, es decir, en cada intercambio va a haber una parte que sale ganando, así como otra que sale perdiendo.

En cambio, en los negocios conscientes, los competidores no se ven como rivales, sino como aliados. Esta relación que elimina la rivalidad que se produce en las transacciones hace que las dos partes prosperen mutuamente sin que haya una parte que salga perjudicada. "Se trabaja desde el punto de vista sistémico, es decir desde la integralidad de todos los partícipes, teniendo como centro de la organización el propósito, con lo cual, el objetivo es que todos ganen." (Gómez, G., 2016)

Al tratar el tema de la integración de los stakeholders en el modelo consciente, Gómez (2016) equipara este principio con una red de electrones y su núcleo:

Alrededor del propósito están todos los stakeholders, como electrones alrededor de un núcleo. Por tanto, empezaremos hablando de los empleados como uno de esos electrones. Si los empleados no están felices no pueden tener un servicio de primera con los clientes, si éstos no se encuentran

satisfechos, no va querer su producto y de la misma manera se afectarán todos los partícipes. Si a los proveedores no les pagamos bien y no los desarrollamos para que hagan materias primas el sistema también colapsa.

- **Clientes:**

Como comentan Mackey y Sisodia (2014), no todos los clientes tienen por objetivo comprar un buen producto a un buen precio, sino que hay otro tipo de clientes que compran a determinadas empresas porque se identifican con sus propósitos. Que una empresa tenga un propósito claro hace que se establezcan relaciones más estrechas entre los clientes y la empresa. En cambio, una empresa que no tienen un propósito, la imagen que va a transmitir a los clientes es de que son solo un medio para venderles los productos y conseguir beneficio.

- **Empleados:**

Como mencionamos anteriormente, la relación que tienen los clientes y empleados es muy estrecha, pues son los empleados que al fin y al cabo van a proveer el servicio y eso condicionará la experiencia que se lleva el cliente de la empresa. Es importante que los empleados sientan que, aparte de estar en un entorno de trabajo satisfactorio, estén motivados por el propósito por el que trabajan, pues de acuerdo con Mackey y Sisodia (2014):

Nuestro trabajo debe estar donde encontremos significado y propósito, pero también comunidad y disfrute. Podemos concentrarnos intensamente en nuestro trabajo y podemos divertirnos haciéndolo. Un lugar de trabajo divertido es en realidad una de las claves para crear una cultura dinámica e innovadora. (p. 98)

En cuanto a los entornos del trabajo, los dos autores apuntan que las empresas que adoptan el modelo de capitalismo consciente, crean entornos laborales que motivan a los empleados, creando equipos de trabajo, manteniendo un ambiente feliz que permita sentir a sus trabajadores autorrealizados. “Los beneficios de esto son compartidos por todas las partes interesadas, incluidos los inversores.” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 109)

- **Inversores:**

Como señalan Mackey y Sisodia (2014), los inversores no tienen buena fama, pues para la sociedad se ven como personas que solo buscan beneficio, pero en realidad, son una figura importante, pues si no fuera por ellos, muchos negocios no podrían crearse o alcanzar su potencial.

Las empresas “deben esforzarse por cultivar relaciones con sus inversores que se basen en el respeto mutuo y la confianza, tal como lo hacen con sus clientes, miembros del equipo y proveedores (...) Una empresa no debería dar por sentado a sus inversores más de lo que debería dar a sus clientes”.

(Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 112)

- **Proveedores:**

De acuerdo con Mackey y Sisodia (2014) "Tener excelentes proveedores y mantener relaciones saludables con ellos es fundamental para obtener una ventaja competitiva y el éxito comercial a largo plazo" (p. 121).

Es decir, los dos autores explican que los proveedores también son una parte importante, pues si se les trata con respeto y de manera satisfactoria (pagarles a tiempo, compartir los beneficios, ayudarles en los malos momentos...) y le hacemos sentir parte de la empresa, se obtienen una serie de ventajas, las cuales pueden ser obtener productos de mayor calidad, la reducción de costes, mayor resiliencia, menos riesgo, etc.

- **Comunidad, medio ambiente y otros agentes externos:**

"Deben estar presentes en los lineamientos estratégicos de la empresa; con esto cada empresa deberá buscar un modelo vinculante entre todos los stakeholders que se tiene y hacer un proceso en el que se vincule una garantía de negocio gana- gana para establecer el desarrollo de todos los involucrados." (Meneses, M., 2017, p. 35).

En relación a este apartado, Gómez (2016), apunta:

El ser responsable con la comunidad implica desarrollarla y mejorar el lugar donde se encuentra su empresa. Si su comunidad está bien, usted va a poder tener tranquilidad para trabajar allí. Si al medio ambiente no le damos la misma importancia que a todos los demás participantes, simplemente no tendremos cómo asegurar nuestra sostenibilidad en el largo plazo.

Para concluir con el segundo principio, hay que apuntar que " los conflictos de intereses son inevitables, pero que en los negocios que adaptan el modelo de capitalismo consciente "puede servir mucho mejor a las partes interesadas cuando tienen el propósito superior en mayor consideración que la dignidad individual. Por lo tanto, en situaciones de conflicto, la elección que se asemeje al propósito superior le da al negocio y a las partes interesadas un sentido de dirección." (Simpson, S., Fischer, B., Rohde, M., p. 22)

"Las organizaciones conscientes motivadas por un propósito y gobernadas por el modelo de las partes interesadas generan cantidades extraordinarias de energía humana creativa, porque los miembros de su equipo están apasionadamente comprometidos, los clientes son fervientemente leales, los proveedores son tratados como parte de la familia, etc. (...) Toda esa creatividad y compromiso se canaliza hacia fines compartidos, generando un gran valor para todos los grupos de interés." (Mackey, Sisodia, 2014, p. 84)

### **3. Liderazgo consciente.**

Al definir el tercer principio del capitalismo consciente, Padula (2018) señala:

El 'liderazgo consciente', que es aquel que dirige su foco, primordialmente, a las personas... y que otorga una absoluta preponderancia a los sentimientos y a su impacto en los otros, además de ser optimista, inspirador, armonizador y



fuentes de oportunidades (...) En suma, un liderazgo consciente, que no teme a las innovaciones y que busca transformar y mejorar el mundo.

Así mismo, Mackey y Sisodia (2014) advierten de que liderazgo y gestión no son lo mismo, pues "el liderazgo se trata principalmente de cambio y transformación. La gestión tiene que ver con la eficiencia y la implementación. (...) Los líderes tienen una sensibilidad sistémica inherente que les permite comprender cómo se comportará un grupo de personas como sistema y cómo cambiar el sistema para cambiar su comportamiento." (p. 183)

"El primer rasgo que se tiene que configurar por parte de un líder consciente es la confianza hacia cada uno de los integrantes del área o grupo de trabajo, estas se deben alinear con los valores y cultura organizacional para el cumplimiento satisfactorio de las metas a alcanzar (...) Un líder consciente, involucra una conducta de aprendizaje y autoaprendizaje constante de este, es un ser que vincula el bienestar en todas las facetas y al mismo tiempo ayuda a otros a encontrar el propósito de un buen trabajo." (Meneses, 2018, p. 31-32)

Simpson, Fischer y Rohde (2018) citan a Thigpen, el cual habla sobre en qué consiste que un líder sea consciente: "Una gran parte de ser un líder consciente se basa en la capacidad del individuo para reconocer la diferencia entre la legalidad y la ética. El simple hecho de que algo sea legal no garantiza necesariamente que sea ético. (...) Ser un líder consciente parece depender mucho de la capacidad de uno para tomar medidas concretas, en lugar de desempeñar un papel de espectador o actuar en su propio interés. Parece que el liderazgo consciente se inclina hacia una forma de pensar colectivista." (p. 4)

Además, Mackey y Sisodia (2014), hablan de los tipos de inteligencia que caracterizan a los líderes conscientes. La analítica (que es un prerrequisito para ser un líder) y sumado a esta, los dos autores añaden la inteligencia emocional, espiritual y de sistema.

**Tabla 3.** Tipos de inteligencia de los líderes conscientes.

<b>Inteligencia analítica</b>	Para Sternberg, "la inteligencia analítica supone la capacidad de captar, almacenar, modificar y trabajar con la información. Gracias a esta, podemos realizar operaciones mentales como definir, tomar decisiones y generar soluciones." (Castillero, O., s.f.)
<b>Inteligencia emocional</b>	Para Goleman, "la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las emociones." (E.E.C.S., 2018)

<b>Inteligencia espiritual</b>	Wolman, define la inteligencia espiritual como: "La capacidad humana para hacer preguntas sobre el significado de la vida y para experimentar simultáneamente la perfecta conexión entre cada uno de nosotros y el mundo en que vivimos". (Muñoz, A, 2019)
<b>Inteligencia de sistema</b>	Mackey y Sisodia (2014) señalan que el líder tiene "una visión general de la situación y comprende cómo se conectan los diferentes componentes y se comportan con el tiempo" (p. 187)

Tabla de elaboración propia realizada con información de Castellero, O.(s.f.), E.E.C.S. (2018), Muñoz, A. (2019), Mackey, J. y R. Sisodia (2014)

Para Mackey y Sisodia (2014), el liderazgo consciente "es quizás el elemento más importante. La corporación más fina y más consciente puede desviarse gravemente e incluso destruirse si contrata o asciende al tipo equivocado de líderes." (p. 179).

La importancia que tiene este principio viene argumentada por el hecho de que las decisiones que se toman en las empresas nos afectan en nuestra vida diaria, por eso como dicen los dos autores, hay que tener cuidado a la hora de elegir quien tiene que desempeñar el papel de líder en la compañía, pues podrían tomar decisiones que no impactaran positivamente en la sociedad.

#### **4. Cultura y gestión consciente.**

De acuerdo con Meneses (2017), "dentro de las características propuestas por el capitalismo consciente, se encuentra la cultura y gestión consciente, en la que se trata de mostrar que las empresas por medio de la cultura organizacional reforzarán los temas del propósito elevado, y los valores esenciales relacionados con la ética, compromiso y transparencia." (p. 26)

- **Cultura consciente:**

Entendemos por cultura organizacional como "el conjunto de presunciones básicas y creencias compartidas por los miembros de una empresa (...) La cultura empresarial representa los valores de la empresa, lo que los mueve, lo que determina cuál es la relación entre los miembros de la misma independientemente de que sean sus jefes o subalternos." (López, J., 2019)

Al hablar de cultura consciente, Meneses (2017) nos explica en qué consiste dicho término:

Una cultura consciente es una muestra humana de los deseos individuales mancomunados en un propósito que beneficia a todos los implicados de la empresa y permite a los empleados tener satisfacción y motivación de los logros que desarrollan dentro de la empresa. (p. 29)

Mackey y Sisodia (2014) nos señala las características que debe tener una cultura empresarial, para que sea considerada consciente y que dichas características se recuerdan con una regla mnemotécnica: "TACTILE": Trust

(confianza), Accountability (responsabilidad), Caring (preocupación), Transparency (transparencia), Integrity (integridad), Loyalty (aprendizaje) y Egalitarianism (igualitarismo).

Como anotación, "La palabra "TACTILE" (en castellano, táctil) también sugiere que las culturas de estas empresas son muy tangibles para sus partes interesadas, así como para los observadores externos." (Sisodia, R., 2011):

**Tabla 4.** Características de las culturas conscientes.

<b>Confianza</b>	Ser una compañía que genera confianza hace que esta se distribuya hacia los grupos de interés: "Se benefician de mayores sinergias entre las partes interesadas (...) puede atraer a miembros del equipo, clientes, proveedores e inversores más comprometidos y compatibles (...) generando valor y bienestar para todos." (Mackey, Sisodia, 2014, p. 220)
<b>Responsabilidad</b>	"Los miembros del equipo son responsables entre sí y con los clientes (...) Los proveedores son responsables ante la empresa y viceversa." (Mackey, Sisodia, 2014 p. 218)
<b>Preocupación</b>	"El cuidado crea cuidado, y las partes interesadas de la empresa, a su vez, muestran un interés genuino por la empresa. Las personas en culturas conscientes se comportan de manera reflexiva, auténtica, considerada y compasiva." (Mackey, Sisodia, 2014 p. 218)
<b>Transparencia</b>	"Busca aumentar la confianza entre quienes tienen relación con la empresa, ya sean los empleados, los clientes, los accionistas o los proveedores (...) A través de la transparencia, la empresa hace saber a la sociedad cómo actúa, abriendo Paso a posibles críticas o juicios de valor." (Nombela, C., 2019)
<b>Integridad</b>	"Una cultura consciente se caracteriza por una estricta adhesión a la verdad y al trato justo. (...) Las empresas conscientes se guían por lo que creen que es éticamente correcto, no simplemente por lo que es legalmente requerido o socialmente aceptable. (Mackey, Sisodia, 2014, p. 218)
<b>Lealtad</b>	"Las partes interesadas son más pacientes y comprensivas entre sí cuando ocurren problemas breves u otras situaciones inusuales." (Mackey, Sisodia, 2014, p. 218) Aun así, como las entidades con cultura conscientes también son responsables, hay que tener cuidado con aquellos que no cumplen las expectativas.

<b>Igualitarismo</b>	Mackey y Sisodia (2014) apuntan a que las empresas que adoptan una cultura consciente, no tienen un sistema de clases que separe a líderes y a trabajadores, se procura tener una igualdad en salarios, los altos ejecutivos no tienen privilegios que no tienen otros miembros, etc...
----------------------	---

Tabla de elaboración propia, realizada con la información de Mackey y Sisodia (2014), Nombela, C. (2019)

Para concluir este subapartado, “una cultura consciente alinea los intereses tanto del empleado como del empleador. Al tener una cultura de confianza, cuidado y transparencia, los empleados pueden disminuir su propio nivel de ansiedad y obtener más recompensas personales de su trabajo. A su vez, estos empleados satisfechos pueden actuar como mejores defensores de su negocio. Una mayor satisfacción de los empleados dará como resultado una mayor satisfacción del cliente, creando así un ciclo autocumplido.” (Simpson, S., Fischer, B., Rohde, M., 2013, p. 22)

- **Gestión consciente:**

La gestión o administración “tiene por objeto el estudio y aplicación de técnicas para la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.) de una empresa.” (Reveles, R., Hardy, G., 2016)

Al referirnos al concepto de gestión consciente, Mackey y Sisodia (2014) señalan que el papel de la gestión consciente es limitado, a la par que importante:

En primer lugar, contratar a las personas adecuadas, es decir, aquellas cuyas pasiones personales estén alineadas con el propósito corporativo. En segundo lugar, significa poner a las personas en los roles correctos para aprovechar al máximo sus fortalezas y darles una gran libertad para operar. En tercer lugar, significa crear oportunidades para que las personas prosperen y crezcan mientras ayudan a la organización a cumplir su propósito de manera eficaz y eficiente. (p. 234)

“En la Administración Consciente, el trabajador genera un compromiso total hacia su labor al tomar el 100% de responsabilidad no de su trabajo sino de sí mismo. La suma de todos los trabajadores en este estado de responsabilidad consciente crea un ambiente de armonía y fluidez, que impacta de manera positiva en la productividad de la empresa.” (Reveles, R., Hardy, G., 2016)

Mackey y Sisodia (2014) apuntan que la gestión consciente es la encargada de canalizar las características de la cultura consciente en la empresa a través de prácticas tales como la descentralización y el empoderamiento, que combinadas, llevan hacia la innovación. (p. 233)

- **Descentralización:** Citada por Escobar (2017), la Dra. Ángela Carrasco nos apunta que “la descentralización motiva y desarrolla

a las personas, porque les da mayor posibilidad de poner en juego sus competencias y capacidades. Tener una mayor libertad para organizar los recursos y las actividades es una fuente de motivación.”

- **Empoderamiento:** “La descentralización sin empoderamiento es una pérdida de tiempo. El empoderamiento significa otorgar a las personas la autoridad para tomar decisiones que afectan la forma en que realizan su trabajo (...) La empresa confía en que los miembros actuarán con inteligencia y cuidadosamente al servicio del propósito general de la empresa y sus partes interesadas (...) El empoderamiento fomenta la creatividad y la innovación y acelera la evolución de la organización.” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 238)

Tal y como dijimos anteriormente, llevando a cabo estas dos prácticas, conseguimos la innovación de la empresa, aunque Mackey y Sisodia (2014) advierten que, para que se pueda llegar al proceso de innovación, también es necesario que la empresa tenga una cultura colaborativa: “Una cultura de colaboración permite que las ideas e innovaciones exitosas se compartan y se difundan rápidamente en toda la organización.” (p. 244).

Una vez reunamos los requisitos anteriores, habremos conseguido alcanzar la innovación y con ello, ventajas como las que proponen los dos autores: “Las organizaciones que innovan continua y rápidamente y difunden esas innovaciones rápidamente en todo su sistema tienen importantes ventajas competitivas a largo plazo. En el momento en que sus competidores se ponen al día en un área, estas empresas han avanzado en varias otras formas.” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 242)

Como conclusión de estos 4 principios, podemos decir que “es difícil concebir una empresa que sea verdaderamente “genial para el mundo” violando cualquiera de los cuatro principios del Capitalismo consciente.” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 19).

En la entrevista realizada por la revista *Forbes* a John Mackey (2013), este apuntaba que los 4 principios están relacionados entre sí, llegando a reforzarse mutuamente, o en otras palabras “Los cuatro principios del Capitalismo Consciente comprenden un todo orgánico; están interconectados y son interdependientes. Todos los elementos deben estar en armonía y apoyarse mutuamente. (Mackey, J., Sisodia, R., 2014 p. 233).

Además de lo anterior, Mackey (2013) advirtió de que fallar en uno de los 4 principios provocaría que el modelo no funcionara a largo plazo, desperdiciando el potencial del negocio.

## 8. EL CAPITALISMO CONSCIENTE EN LA PRÁCTICA: EJEMPLO DE LA EMPRESA ARTIEM HOTELS.

Una vez explicado en qué consiste el capitalismo consciente y los 4 principios que lo conforman, la pregunta que se nos viene a la mente, es la siguiente: “¿El capitalismo consciente puede funcionar al ser aplicado en una empresa?”.

Podemos contestar a esta pregunta a partir de lo que nos comenta la Fundación Capitalismo consciente (s.f.) en donde pone de ejemplo el artículo de la empresa Mckinsey & Company, realizado por De Smet, Schaninger y Smith (2014), en donde se estudiaron los resultados de 800 empresas entre los años 2003 y 2011, indicando que las empresas conscientes obtuvieron un resultado tres veces mayor que las empresas normales.

Además, otro argumento que proporciona la Fundación Capitalismo Consciente (s.f.), es el libro *Firms of Endearment*, de los autores Rajendra Sisodia, David B. Wolfe y Jag Sheth, los cuales realizaron una investigación en la que comparaban los resultados de las empresas que utilizaban la filosofía del capitalismo consciente contra las empresas del índice S&P 500 a lo largo de 15 años. El resultado de dicha investigación fue que las compañías conscientes obtuvieron mejores resultados, minimizando su riesgo, en comparación a las otras compañías:

**Tabla 5.** Rendimiento de las empresas que se hacen querer.

<b>Cumulative Performance</b>	<b>15 Years</b>	<b>10 Years</b>	<b>5 Years</b>	<b>3 Years</b>
US FoEs	1681.11%	409.66%	151.34%	83.37%
International FoEs	1180.17%	512.04%	153.83%	47.00%
Good to Great Companies	262.91%	175.80%	158.45%	221.81%
S&P 500	117.64%	107.03%	60.87%	57.00%

Fuente: Performance of firms of endearment (Sisodia, Wolfe, Sheth, 2014)

Primeramente, tenemos las US FoEs y las International FoEs (empresas americanas e internacionales que se hacen querer, y que aplican la filosofía del capitalismo consciente) y en la parte inferior de la tabla tenemos las Good to Great Companies, que son “empresas que habían generado rendimientos acumulativos al menos tres veces superiores que el mercado durante un período de 15 años” (Sisodia, R., Wolfe, D.B., Sheth, J., p.3) y las empresas del índice S&P 500.

Como podemos observar “las empresas que se hacen querer han superado significativamente al mercado en todos los marcos de tiempo, que van desde tres años a 15 años. También han superado con creces a las empresas citadas en el libro Good to Great en los últimos 10 y 15 años.” (Sisodia, R., Wolfe, D.B., Sheth, J., p.55)

Otro estudio relacionado al anterior es el que nos comenta Robledo (2020) en su libro *3D Management, an Integral Theory for Organisations in the Vanguard of Evolution*:

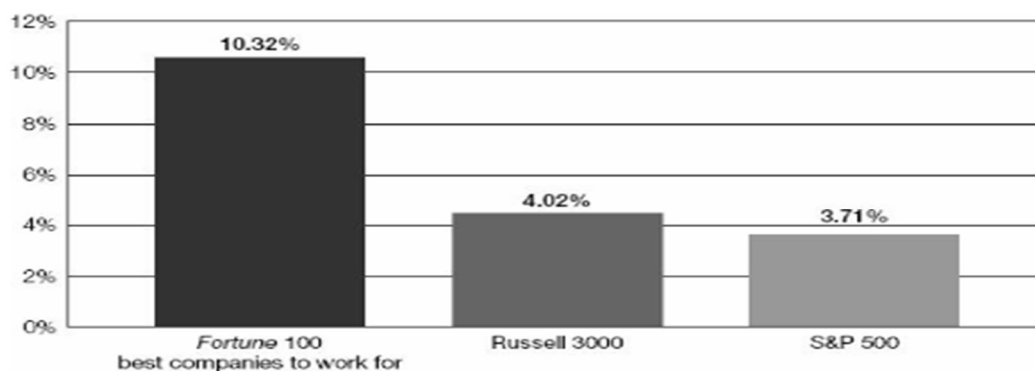
Simpson et al. (2013) replicaron el estudio recopilando datos hasta 2013 y encontraron nuevamente que las 18 empresas que cotizan en bolsa, como cartera, eran una inversión mucho mejor con un rendimiento promedio de 15 años del 83,4 % en comparación con una ganancia del S&P 500 del 47 % durante el mismo tiempo. (p. 201)

Citando a Mackey y Sisodia, Robledo (2020) también aporta otro estudio que se ha estado realizando desde 2007 por el instituto Ethisphere:

Si nos centramos en la dimensión ética, existe una organización llamada Ethisphere que elabora una lista de las empresas más éticas del mundo. La lista incluye alrededor de 100 empresas que superan a las 500 de Standard & Poor cada año desde la creación del programa en 2007 en un promedio de 7,3% anual. Se ha descubierto que estas empresas disfrutaban de una reputación de marca superior, una mayor lealtad de los clientes y una menor rotación de miembros del equipo. (p. 201)

Otra de las características que mencionamos anteriormente era que las empresas conscientes construyen un clima de trabajo agradable para los trabajadores. Y es que como nos cuentan Mackey y Sisodia (2014), la revista Fortune y el Instituto GPTW, (este último utiliza determinadas variables, como el compañerismo, confianza, etc. para determinar el nivel de ambiente laboral) se han unido desde 1997 para proporcionar un estudio anual de “las 100 mejores empresas para trabajar” las cuales han superado al mercado entre 1997 y 2011.

**Gráfico 8.** Valor de las acciones de las 100 mejores empresas para trabajar desde 1977 a 2011.



Source: © Great Place to Work Institute, Inc.; all rights reserved. Russell Investment Group.

(Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 271)

Como podemos observar, el valor de las acciones de las compañías conscientes es mayor que las empresas de los índices Russell 3000 y S&P 500. La razón de estos datos es porque tal y como apuntan Mackey y Sisodia (2014), las compañías conscientes se centran en generar valor para los

clientes, además de que también ven aumentada su reputación, lo cual hace que se desarrollen más rápido:

Atraen a clientes más leales, miembros del equipo comprometidos, proveedores de mayor calidad y generan una mayor buena voluntad en la comunidad. Todo esto también ayuda a estas empresas a ganar más y recibir valoraciones más altas en relación con sus ganancias. (p. 275)

Para concluir este apartado, también podemos aportar nombres de otras empresas al rededor del mundo que siguen esta filosofía de gestión. Por ejemplo, la *Grand Canyon University* (2020) nos da una lista de las empresas que aplican esta filosofía: Empezando por Whole Foods Market (es el ejemplo más representativo, pues su CEO es el propio John Mackey) y a esta le siguen grandes compañías como Starbucks, Patagonia, Southwest Airlines, Costco, Google, Ben and Jerry's... Y si hablamos a nivel nacional, Hinojosa (2019) nos pone de ejemplo a Holaluz, Habitissimo, Cyberclick, Conversia, Aladina, HappyForce, HP, Valkiria, InboundCycle, Esade...

Aún con estos argumentos, a continuación, vamos a exponer el caso de la cadena ARTIEM Hotels, otra empresa española, la cual sigue esta filosofía de gestión y veremos cómo ha sido capaz de compaginar grandes resultados a la par que actuar conscientemente en su entorno.

- **Historia y evolución de la empresa ARTIEM Hotels.**

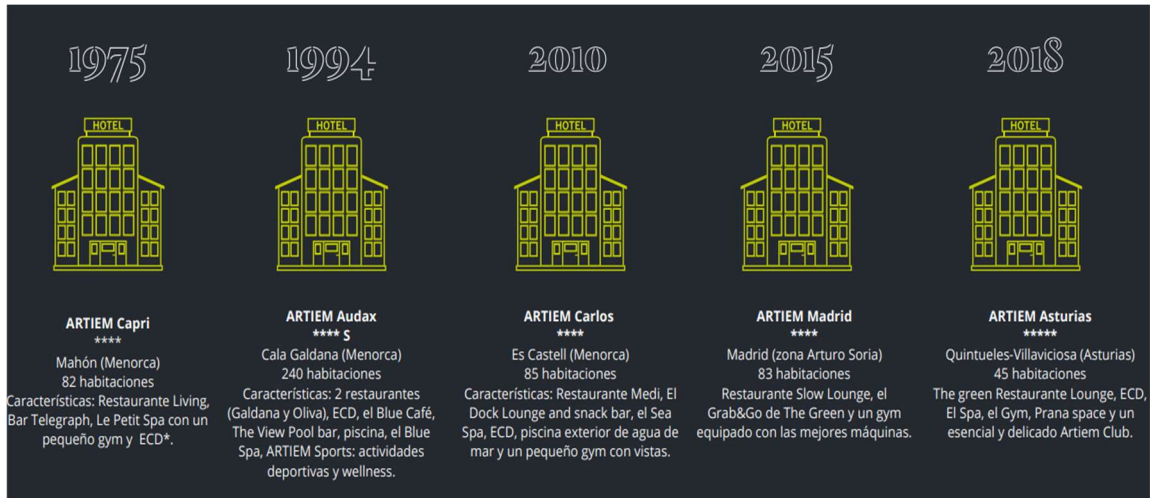
“ARTIEM nace de una familia empresaria (...) en la isla de Menorca, lugar donde se encuentra la sede. Empieza en 1987, de la mano de dos protagonistas: José Guillermo Díaz Montañés y Gabriela Aliaga, llegando a Menorca, dispuestos a crear su propia empresa. La familia de José tenía negocios en la isla, y cuando este y Gabriela toman el mando de una pequeña parte del negocio dedicada al sector hotelero, Menorca empieza a experimentar un auge en su turismo.” (ARTIEM Hotels, 2019, 2020)

La familia de José decide desarmar del negocio principal, así que José y Gabriela deciden crear uno nuevo, comprando la Red Turística Menorquina (que es la que gestionaba el actual ARTIEM Capri) y unos apartamentos en Son Bou. Deciden cambiar el nombre de Red Turística Menorquina por ARTIEM y empiezan a trabajar en los valores y cultura de la empresa: Confianza, pasión y alegría, liderazgo, innovación, superación e inclusión. (ARTIEM Hotels, 2019)

Actualmente, ARTIEM Hotels es una de las cadenas de hoteles más relevantes de Menorca. La empresa cuenta con 5 hoteles en Menorca (ARTIEM Carlos, ARTIEM Audax, ARTIEM Capri), 1 hotel en Madrid (ARTIEM Madrid) y en 2018, incorporó a Asturias en su lista de destinos, con el hotel ARTIEM Asturias. Además, cuenta con apartamentos por la isla de Menorca, que son los llamados *ARTIEM apartamentos*. (ARTIEM Hotels, 2019)



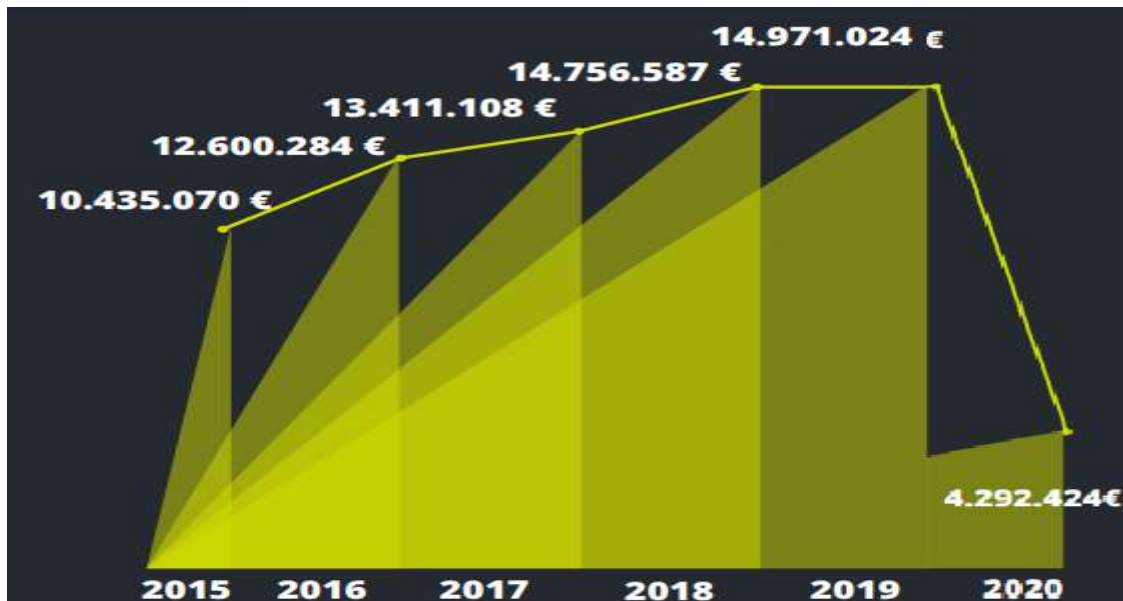
**Imagen 3.** Hoteles de ARTIEM desde 1975 a 2018.



Fuente: Memoria de sostenibilidad de ARTIEM 2020 (p. 15)

Si hablamos de cifras, en la *Memoria de sostenibilidad de 2020* de ARTIEM Hotels, podemos ver la evolución de su facturación total desde 1974 hasta el 2020:

**Gráfico 9.** Evolución de la facturación de ARTIEM Hotels.



Fuente: Memoria de sostenibilidad 2020 de ARTIEM Hotels (p. 84)

Como podemos observar, la facturación de ARTIEM ha ido creciendo a lo largo del tiempo hasta la crisis sanitaria del COVID-19. Como expresa la *Memoria de sostenibilidad de ARTIEM 2019*, las ganancias se han reinvertieron para adquirir nuevos hoteles, por ejemplo, el ARTIEM Madrid y ARTIEM Asturias. “La visión a largo plazo del accionariado de ARTIEM motiva a reinvertir sin repartir dividendos.” (Memoria de sostenibilidad de ARTIEM Hotels, 2019)

La crisis sanitaria del COVID-19 afectó gravemente al sector turístico y ARTIEM no fue la excepción, es por eso que como dijimos en el párrafo anterior, la facturación total sufre una bajada. El motivo del descenso en la facturación viene mejor expresado en la *Memoria de sostenibilidad de ARTIEM 2020*:

La situación provocada por la COVID-19 ha hecho que nuestras prioridades hayan sido por un lado maximizar la satisfacción del cliente junto con minimizar el consumo de caja disponible. Estas prioridades nos han llevado a sacrificar resultados a corto plazo que hemos considerado inversión en posicionamiento y reputación. (p. 84)

Con lo cual, no podemos atribuir la culpa del descenso de facturación a la filosofía del capitalismo consciente, pues la pandemia ha sido una causa excepcional que no solo ha afectado a ARTIEM, sino que ha impactado en todo el sector turístico y cómo podemos observar en el gráfico, aplicando en años anteriores la filosofía del capitalismo consciente la facturación iba en aumento.

- **¿Cómo plasma los valores del capitalismo consciente?**

Desde que José Guillermo Díaz Montañés y Gabriela Aliaga iniciaron la actividad, los valores que ha representado la empresa ARTIEM Hotels han sido de confianza, pasión, alegría, liderazgo, innovación, superación e inclusividad, con una visión de compromiso empresarial con las actividades sostenibles, dejando un impacto positivo en la sociedad. (ARTIEM Hotels, 2019)

Cuando hablamos anteriormente de “propósito superior”, dijimos que era una pregunta importante a resolver por parte de las propias empresas, pues es la razón por la cual existe el negocio y cómo va a generar un valor positivo para el entorno. En el caso de ARTIEM Hotels, su *Memoria de sostenibilidad de 2019* refleja que también pasaron por este proceso de búsqueda de propósito:

Nos llamó la atención que, en una sociedad más avanzada en términos de progreso científico, derechos y libertades, los casos de depresión, angustia, frustración o ansiedad iban incrementando y los niveles de insatisfacción en el trabajo iban en aumento provocando la crispación. Es decir, podemos afirmar que nuestra sociedad era cada vez más infeliz. (p. 7)

Ante esta problemática, decidieron que su propósito fuera el de “proporcionar bienestar mediante el cuidado del cuerpo y de la mente” o como también lo llaman: “Inspirar a las personas a ser felices” (Memoria de sostenibilidad de ARTIEM, 2019, p. 7)

Por tanto, para alcanzar su propósito, ARTIEM tiene dos principios orientados a la toma de decisiones:

1. El primero es trabajar para lograr el compromiso que tiene con la sociedad, así como los de sus stakeholders: Esto no se hace sólo para obtener ventajas competitivas sostenibles, sino también porque se considera una responsabilidad que tiene la empresa hacia el trato con estos. (Memoria de sostenibilidad de ARTIEM 2019, p. 7)

Pues ya vimos en el desarrollo del segundo principio que se necesita tratar con especial cuidado a todos los grupos de interés, para contagiarles el propósito de la empresa, tanto de manera interna como externa y así lograr un vínculo con esta.

2. Y relacionado con el anterior, lograr vínculos con colaboradores comprometidos y satisfechos, para proporcionar bienestar y satisfacción a los clientes que buscan la excelencia en el servicio con el fin de crecer de forma competitiva y sostenible. (Memoria de sostenibilidad de ARTIEM, 2019, p. 7)

Si hablamos del cuidado de ARTIEM hacia sus stakeholders, en su memoria de sostenibilidad podemos encontrar las acciones que ARTIEM realiza para cada uno de ellos:

- **Freshpeople:** Así se denominan a las personas que trabajan en ARTIEM. Es importante su selección, pues escogen a aquellas personas que comparten la filosofía de la empresa. Se les incentiva a participar y comunicarse a través de boletines y una comunidad virtual, se les ofrecen programas de formación profesional y desarrollo, así como planes de actividad física para ayudar al bienestar físico y mental. También se les ofrece planes de conciliación de la vida familiar y laboral, cuidado especial en vivienda, comida y demás servicios, etc... (Memoria de sostenibilidad de ARTIEM 2019, p. 45)

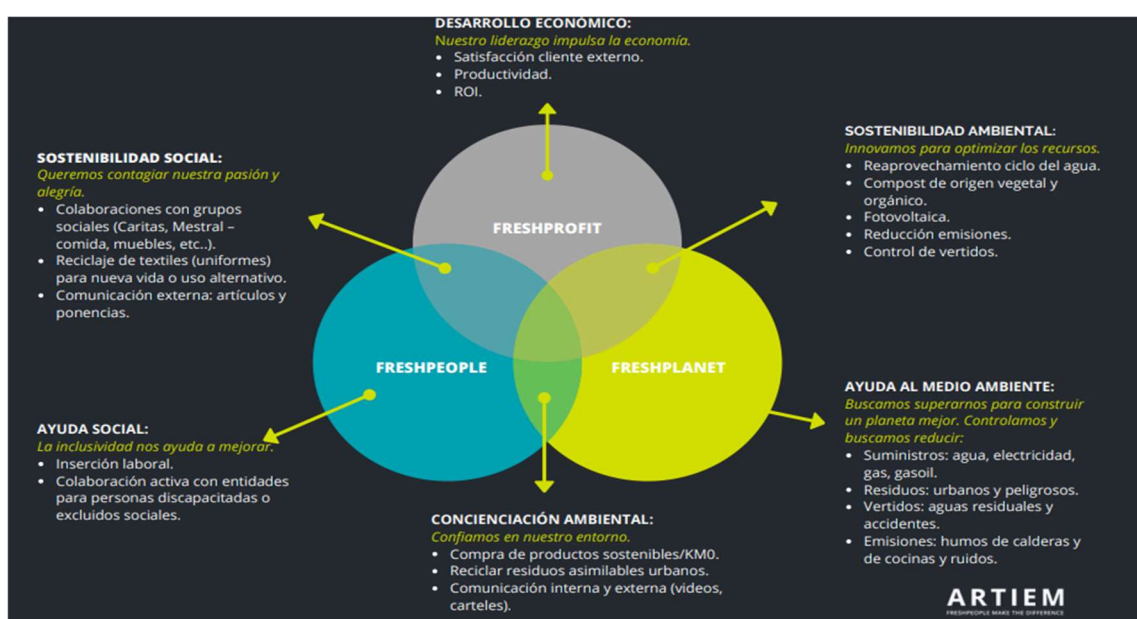
Todo esto se resume en la "cultura lean", definida en la Memoria de sostenibilidad de ARTIEM 2020 como:

Una forma de trabajar que quiere lograr que la FreshPeople desarrolle todo su potencial, centrada en aquello que aporta valor, a la vez que logra su realización personal y profesional. (p.5)

- **Clientes:** ARTIEM ha identificado varias clases de clientes con el fin de adecuar el servicio a sus necesidades: soñadores, hogareños, estables, aventureros, racionales-realistas, mentalmente abiertos, naturalistas y exigentes. Además, ARTIEM apuesta por la mejora constante de su servicio, pues realiza encuestas a los clientes para así adaptarse mejor a ellos en el futuro. (Memoria de ARTIEM 2019, p.45)
- **Proveedores:** Crean relaciones a largo plazo con estos y se mantienen en constante comunicación con ellos, hasta convirtiéndolos en asociados a la empresa. Además, animan a estos a participar en las actividades que realiza la compañía para crear un clima familiar en la empresa y hacer que se sientan parte de ARTIEM. (Memoria de sostenibilidad de ARTIEM 2019, p. 45)
- **Socios:** A través de los diferentes modelos de gestión que proporciona ARTIEM, se establece una relación de transparencia y de suministro de información regular en el tiempo. (Memoria de sostenibilidad de ARTIEM, 2019, p. 46)

- **Asociaciones:** Colaboran tanto con asociaciones relacionadas con el sector turístico tanto a nivel nacional (CEHAT e ITH) y local (Ashome, CAEB y Fundación Impulsa), así como asociaciones humanitarias además de realizar acciones que protejan el medioambiente. También han elaborado planes de experiencia social para que los clientes contribuyan a la causa. (Memoria de sostenibilidad de ARTIEM 2019, p. 46)
- **Sociedad:** ARTIEM aporta un impacto positivo a la sociedad a través de su modelo de enfoque triple (People, planet, profit): (Memoria de sostenibilidad de ARTIEM 2019, p. 46)

**Imagen 4.** Modelo de ARTIEM Hotels (People, planet, profit)



Fuente: Memoria de sostenibilidad de ARTIEM 2019, (p. 18)

Gracias a esta serie de actuaciones, ARTIEM ha logrado obtener diversas certificaciones que corroboran su compromiso con el desarrollo sostenible:

## Imagen 5. Certificados de desarrollo sostenible de ARTIEM Hotels.



Fuente: Memoria de Artiem Hotels 2019, p.20

Además, ha logrado obtener el certificado Bcorp, siendo la primera cadena hotelera de Europa y tercera del mundo en conseguirlo. Estos certificados “midan el desempeño de la gestión en el conjunto de la empresa y cubre cinco áreas de impacto clave: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente y Clientes.” (Memoria de ARTIEM Hotels, 2020 p. 12)

En la entrevista de *Unlimited Spain*, realizada a Pablo Sánchez (2017), este nos define qué significa ser una empresa Bcorp:

Es una empresa cuyo propósito es generar un impacto social positivo y que cumple con elevados estándares sociales, ambientales y comunitarios, además de asumir un elevado compromiso material de transparencia y sostenibilidad.

Esto se puede relacionar con el capitalismo consciente, pues hemos visto lo importante que es para las compañías que tienen esta filosofía, tener un propósito que impacte positivamente tanto en la empresa como en su entorno. Además, tal y como afirma la propia ARTIEM (2021) en su página web, “el modelo Bcorp equilibra el propósito social y los beneficios económicos” lo que hace que precisamente les ayude a medir, gestionar y mejorar.

Cabe recalcar que pese a la situación de crisis originada por el COVID-19 y habiendo sufrido una bajada importante en su facturación, ARTIEM ha seguido firme en su filosofía, pues siguió preocupándose por sus trabajadores y proveedores en plena pandemia (realizando reuniones online con diferentes cursos, garantizando su solvencia, implantando medidas de seguridad y desinfección...) y por su entorno, pues como apunta Fernández (2021) ARTIEM ha sido una de las 3 compañías hoteleras que mejor se han sabido adaptar a la pandemia, pues fue recompensada con el premio “Mejor iniciativa social” de Caixabank por haber realizado su proyecto solidario “One Room, One Life” y “Menorca en tus manos” destinados a ayudar a las familias en situación vulnerable por la pandemia y reactivar la economía de su entorno. (Memoria de ARTIEM 2020 y Fernández, A. Z., 2021)

## 9. CONCLUSIONES.

En anteriores apartados habíamos mencionado que a pesar de mostrar los beneficios que puede ofrecer el capitalismo, siempre estaba la visión crítica asociada a este sistema de que no se preocupa por la sociedad ni por su entorno, sino por obtener el mayor beneficio a costa de los consumidores.

Pero gracias a la filosofía del capitalismo consciente y a sus cuatro principios, hemos podido comprobar que es posible que las empresas pueden operar de una manera consciente y que estas puedan ejercer su actividad económica obteniendo beneficios, a la vez que se preocupan por el entorno que les rodea, impactando positivamente en la sociedad. En palabras de los autores John Mackey y Rajendra Sisodia (2014):

El capitalismo consciente es una forma de pensar sobre el capitalismo y los negocios que refleja mejor dónde nos encontramos en el viaje humano, el estado de nuestro mundo actual y el potencial innato de los negocios para tener un impacto positivo en el mundo. (p. 265)

“Las empresas conscientes se ven impulsadas por propósitos más elevados que sirven, alinean e integran los intereses de todas sus principales partes interesadas (...) tienen líderes conscientes que están motivados por la dedicación al propósito de la empresa, a todas las personas a las que toca la empresa y al planeta que todos compartimos (...) tienen culturas de confianza, auténticas, innovadoras y solidarias que hacen que trabajar dentro de ellas sea una fuente tanto de crecimiento personal como de realización profesional.” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 265)

Como prueba de ello, así ha sido el caso expuesto de la cadena menorquina de hoteles, ARTIEM Hotels, con la cual hemos podido observar que hasta antes de la crisis del COVID-19, ha sido perfectamente compatible operar de manera consciente con la sociedad y ver incrementada su facturación. Incluso a pesar del impacto que ha tenido la pandemia en la empresa, esta ha seguido fiel a su filosofía y ha seguido operando de una manera consciente con su entorno.

En conclusión, “los negocios conscientes pueden ayudar a que nuestro mundo evolucione de tal manera que miles de millones de personas puedan prosperar, llevando vidas llenas de pasión, propósito, amor y creatividad: un mundo de libertad, armonía, prosperidad y compasión.” (Mackey, J., Sisodia, R., 2014, p. 265)

## 10. BIBLIOGRAFÍA.

- Artiem Hotels. (2019). *Freshpeople, freshplanet, freshprofit: Memoria de sostenibilidad 2019*. Artiem Hotels. URL: <https://www.artiemhotels.com/uploads/media/default/0001/06/124ab0faa4e19b645d24dca8598c952cdacc827b.pdf>
- Artiem Hotels. (2019). *Inspirando felicidad desde 1974, ¡Conoce el origen de ARTIEM Hotels!* Artiem Hotels. URL: <https://www.artiemhotels.com/blog/inspirando-felicidad-desde-1974-conoce-el-origen-de-artiem-hotels>
- Artiem Hotels. (2020). *Freshpeople, freshplanet, freshprofit: Memoria de sostenibilidad 2020*. Artiem Hotels. URL: <https://www.artiemhotels.com/uploads/f8fad1b5-dc84-4622-91bf-23c641f6c965/f8fad1b5-dc84-4622-91bf-23c641f6c965.pdf>
- Artiem Hotels. (2021). *¿Por qué queremos ser una Bcorp?* URL: <https://www.artiemhotels.com/blog/por-que-queremos-ser-una-b-corp>
- Buitrago, M.T, Ramos, V., Alberto, J. (2008). El empresario en el análisis económico, características y funciones. *Ánfora*. 15 (25), 337-348. URL: <https://www.redalyc.org/pdf/3578/357834257016.pdf>
- Castellero, O. (s.f.). La teoría triárquica de la inteligencia de Sternberg. *Psicología y mente*. URL: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-triarquica-inteligencia-sternberg>
- Contreras, S. (18 de octubre de 2020). Capitalismo vs Socialismo: ¿Dónde se vive mejor? El país financiero. URL: <https://elpaisfinanciero.com/capitalismo-vs-socialismo-donde-se-vive-mejor/>
- De Smet, A., Schaninger, B., Smith, M. (2014). *The hidden value of organizational health—and how to capture it*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-hidden-value-of-organizational-health-and-how-to-capture-it>
- Du gay, P., Morgan, G., (2013). *New Spirits of Capitalism?: Crises, Justifications, and Dynamics*. Oxford University Press. URL: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wXZYCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA60&dq=critic+to+capitalism&ots=YIm4F8rrnI&sig=KhOIIDo0Fy02XNStVeFhrUJCV7U#v=onepage&q=critic%20to%20capitalism&f=false>
- E. E. C. S. (24 de abril de 2018). Inteligencia emocional definición y características. Universidad Internacional de Valencia. URL: <https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/inteligencia-emocional-definicion-y-caracteristicas>
- Escobar, A., (2017). Dra. Ángela carrasco: "La descentralización en una empresa debe propiciar el desarrollo de las personas". *Universidad de Piura*. URL: <https://www.udep.edu.pe/hoy/2017/08/la-descentralizacion-en-una-empresa-debe-propiciar-el-desarrollo-de-las-personas/>
- Fernández, A. Z. (2021, 20 mayo). Las tres compañías hoteleras que mejor han sabido adaptarse a la pandemia. *La Vanguardia*. URL: <https://www.lavanguardia.com/economia/20210520/7463157/tres-companias-hoteleras-mejor-han-sabido-adaptarse-pandemia-brl.html>

- Fernández, R., (2009). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. Editorial club universitario.
- Fernández, V. M. (6 de mayo de 2012). El comunismo: Características y filosofía. Red Historia. URL: <https://redhistoria.com/el-comunismo-caracteristicas-y-filosofia/>
- Fundación Capitalismo Consciente. (s.f.) ¿Cómo crear una empresa consciente?. URL: <https://capitalismoconsciente.es/wp-content/uploads/2017/10/ebook.Como crear una empresa consciente.pdf>
- Fundación Capitalismo Consciente. (s.f.) ¿Por qué las empresas conscientes son más rentables? URL: <https://capitalismoconsciente.es/wp-content/uploads/2018/03/ebook.Porque-las-empresas-conscientes-son-mas-rentables.pdf>
- Galán, J. S. (2 de abril de 2019). *Diferencia entre socialismo y comunismo*. Economipedia. URL: <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-socialismo-y-comunismo.html>
- Galán, J. S. (30 de diciembre de 2017). Propiedad privada. Economipedia. URL: <https://economipedia.com/definiciones/propiedad-privada.html>
- Galán, J. S. (31 de mayo de 2015). Mano invisible. Economipedia. URL: <https://economipedia.com/definiciones/la-mano-invisible.html>
- Gindler, A. (15 de febrero de 2020). Socialismo: una breve taxonomía. Instituto Mises. URL: <https://mises.org/es/wire/socialismo-una-breve-taxonomia>
- Gómez, G. (8 de marzo de 2016). Integración de los stakeholders: Base del capitalismo consciente. Semana.com. URL: <https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/integracion-de-los-stakeholders-base-del-capitalismo-consciente-por-gonzalo-gomez/221199/>
- Grand Canyon University. (2020). What is conscious capitalism? URL: <https://www.gcu.edu/blog/business-management/what-is-conscious-capitalism>
- Gwartney, J., Lawson, R., Hall, J., Murphy, R., Callais, J., Fike, R., Vincent, G., Khalid, N., McMahon, F., Staden, M. (2021). *Economic freedom of the world: 2021 Annual report*. Fraser Institute. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2021.pdf>
- Gwartney, J., Lawson, R., Hall, J., Murphy, R., Fike, R., Grant, R., McMahon, F., De Soysa I., Vadlamannati K. (2017). *Economic freedom of the world: 2017 Annual report*. Fraser Institute. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2017.pdf>
- Hinojosa, V. (28 de agosto de 2019). El capitalismo consciente tiene en Barcelona su punta de lanza en Europa. URL: [https://www.hosteltur.com/130843\\_barcelona-pionera-en-capitalismo-consciente-en-europa.html#:~:text=Actualmente%20el%20cap%C3%ADtulo%20de%20Barcelona,extensible%20a%20toda%20la%20sociedad](https://www.hosteltur.com/130843_barcelona-pionera-en-capitalismo-consciente-en-europa.html#:~:text=Actualmente%20el%20cap%C3%ADtulo%20de%20Barcelona,extensible%20a%20toda%20la%20sociedad)



- Ilinitch, A., D'Aveni, R., Lewin, A., (1996). New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization science*. 7 (3), 211-220. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Richard-Daveni-2/publication/247824220\\_New\\_Organizational\\_Forms\\_and\\_Strategies\\_for\\_Managing\\_Hypercompetitive\\_Environments/links/540742760cf2c48563b29df4/New-Organizational-Forms-and-Strategies-for-Managing-Hypercompetitive-Environments.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Richard-Daveni-2/publication/247824220_New_Organizational_Forms_and_Strategies_for_Managing_Hypercompetitive_Environments/links/540742760cf2c48563b29df4/New-Organizational-Forms-and-Strategies-for-Managing-Hypercompetitive-Environments.pdf)
- Jahan, S., Mahmud, A.S., (2015). What is capitalism? *Finance and Development*, 52, 2. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2015/06/basics.htm#:~:text=Capitalism%20is%20often%20thought%20of,motive%20to%20make%20a%20profit.>
- Jamal, A., (2018). *Conveniently conscious: How conscious capitalism constraints intrinsic value creation in business*. [Tesis final, Universidad de Texas]. Repositorio de la universidad de Texas. URL: [https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/65256/jamalaafiya\\_Conveniently\\_Conscious\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/65256/jamalaafiya_Conveniently_Conscious_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Jiménez, A. (23 de noviembre de 2012). La evolución histórica del empresario. El Blog Salmón. URL: <https://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-empresario>
- López, J. F. (14 de noviembre de 2019). Cultura empresarial. Economipedia. URL: <https://economipedia.com/definiciones/cultura-empresarial.html>
- Mackey, J. (s.f.). *El capitalismo consciente: El surgimiento de un nuevo paradigma de los negocios*. URL: [http://www.prohumana.cl/documentos/CAPITALISMO\\_CONCIENTE.pdf](http://www.prohumana.cl/documentos/CAPITALISMO_CONCIENTE.pdf)
- Mackey, J., Sisodia, R., (2014). *Conscious Capitalism: Liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press
- Meneses, M., (2017). *Fortalecer la cadena de valor por medio del capitalismo consciente*. [Trabajo de fin de grado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio digital de la UPdC. URL: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/5026/51247.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora, L. G. (6 de octubre de 2014). Capitalismo, sus críticas. Un análisis. Contrapeso.info. URL: <https://contrapeso.info/capitalismo-sus-criticas/>
- Morales, F. C. (17 de noviembre de 2021). Interés propio. Economipedia. URL: <https://economipedia.com/definiciones/interes-propio.html>
- Morales, F. C. (8 de marzo de 2020). Capitalista. Economipedia. URL: <https://economipedia.com/definiciones/capitalista.html#:~:text=Origen%20del%20t%C3%A9rmino%20capitalista,al%20escritor%20ingl%C3%A9s%20Arthur%20Young>
- Muñoz, A. (1 de noviembre de 2019). La inteligencia espiritual. Aboutespanol. URL: <https://www.aboutespanol.com/la-inteligencia-espiritual-2396131>
- Nombela, C. (1 de enero de 2019). Por qué es importante la transparencia en las empresas. Forbes España. URL:

- <https://forbes.es/empresas/42052/por-que-es-importante-la-transparencia-en-las-empresas/>
- Padula, E. (5 de julio de 2018). Capitalismo y liderazgo consciente: El rostro humano del mercado. *Expansión*. URL: <https://www.expansion.com/opinion/2018/07/05/5b3d0c4d468aebf4488b45fe.html>
  - Reveles, R., Hardy, G. (14 de junio de 2016). Administración consciente: El nuevo potencial de las empresas. *Medium*. URL: <https://medium.com/@Lina.Reveles/administraci%C3%B3n-consciente-abril-2015-cd-juarez-chihuahua-mexico-e9e45cd07add>
  - Robledo, M. (4 de enero de 2017). ¿Dices que quieres una revolución? *Decoopchile*. URL: <https://www.decoopchile.cl/dices-que-quieres-una-revolucion/>
  - Robledo, M. (2020). *3D Management, an Integral Theory for Organisations in the Vanguard of Evolution*. Cambridge Scholars Publishing.
  - Roldán, P.N (31 de julio de 2017). *Capital*. *Economipedia*. URL: <https://economipedia.com/definiciones/capital.html>
  - Sammeroff, A. (28 de enero de 2019). La libertad de elección es lo que distingue al capitalismo, no la. *Instituto Mises*. URL: <https://mises.org/es/wire/la-libertad-de-eleccion-es-lo-que-distingue-al-capitalismo-no-la-competencia>
  - Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2006). *Economics*. (18.a ed). McGraw Hill. URL: [https://www.academia.edu/20569375/Economia\\_Samuelson\\_18\\_Edicion](https://www.academia.edu/20569375/Economia_Samuelson_18_Edicion)
  - Schawbel, D. (2013). John Mackey: Why Companies Should Embrace Conscious Capitalism. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/01/15/john-mackey-why-companies-should-embrace-conscious-capitalism/?sh=595cb06b5dd3>
  - Segrelles, J.A, (2008). La ecología y el desarrollo sostenible frente al capitalismo: Una contradicción insuperable. *Revista Nera: Núcleos de estudios, pesquisas e projetos de reforma agrária*, 11, (128-143). URL:
  - Simpson, S., Fischer, B., Rohde, M. (2013). The conscious capitalism philosophy pay off: A qualitative and financial analysis of conscious capitalism corporations. *Journal of leadership*, Vol. 10, (4). URL: [http://www.na-businesspress.com/jlae/simpsons\\_web10\\_4.pdf](http://www.na-businesspress.com/jlae/simpsons_web10_4.pdf)
  - Sisodia, R., Wolfe, D.B., Sheth, J. (2014). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Second Edition.
  - Sisodia, R., Wolfe, D.B., Sheth, J. (2007). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. *Executive book summaries*, 29, (7). URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/329cb131/files/uploaded/Firms-of-Endearment-Soundview-Summary.pdf>
  - Sowell, T., (2013). *Thomas Sowell: Economía básica*. Ediciones Deusto S.A
  - Ucha, A. (13 de julio de 2016). Grupos de interés – Stakeholders. *Economipedia*. URL: <https://economipedia.com/definiciones/grupos-de-interes.html>

- Unlimited Spain. (27 de febrero de 2017). ¿Qué es BCorp? Pablo Sanchez explica este movimiento. Unlimited Spain. URL: <https://www.unltdspain.org/que-es-bcorp/#:%7E:text=%C2%BFY%20qu%C3%A9%20es%20una%20empresa,materia%20de%20transparencia%20y%20sostenibilidad.> URL: <https://economipedia.com/definiciones/la-mano-invisible.html>
- Vargas-Hernández, J., Casillas, D., (2017). The discussion on stakeholders in contrast with the shareholders theory: reconciliation to a Conscious capitalism. *Samvad: SIBM Pune Research Journal*, Vol. XIV, (55-57). URL: <http://samvad.sibmpune.edu.in/index.php/samvad/article/view/117199/82885>
- Wallerstein, I. (1988). El capitalismo histórico. SIGLO XXI Editores. URL: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pjyzc0hT4vwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+el+capitalismo&ots=bHJSyrKay9&sig=-tIA-8vCoxMj1LDyxaJk2cjlHM#v=onepage&q=que%20es%20el%20capitalismo&f=false>