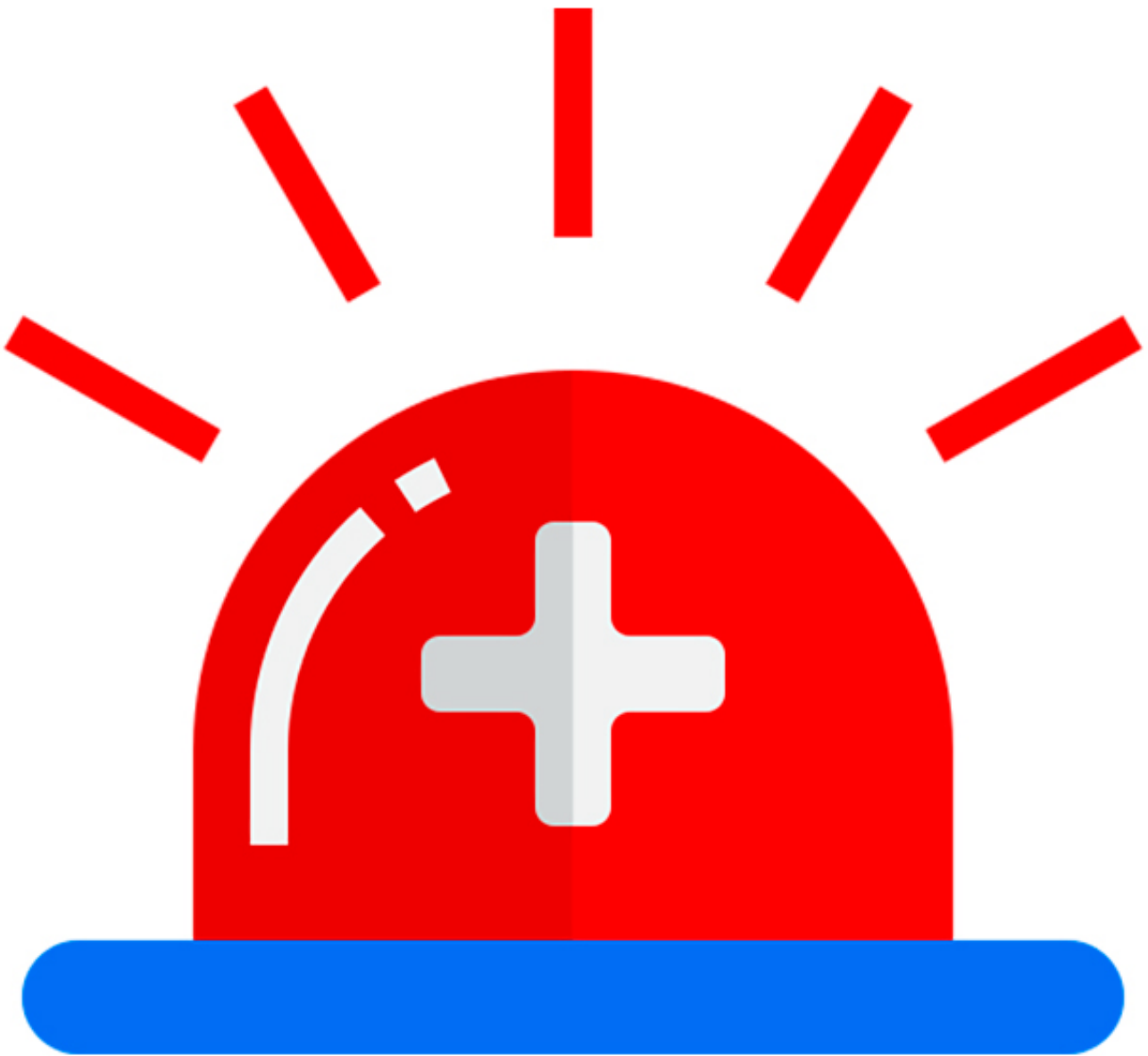


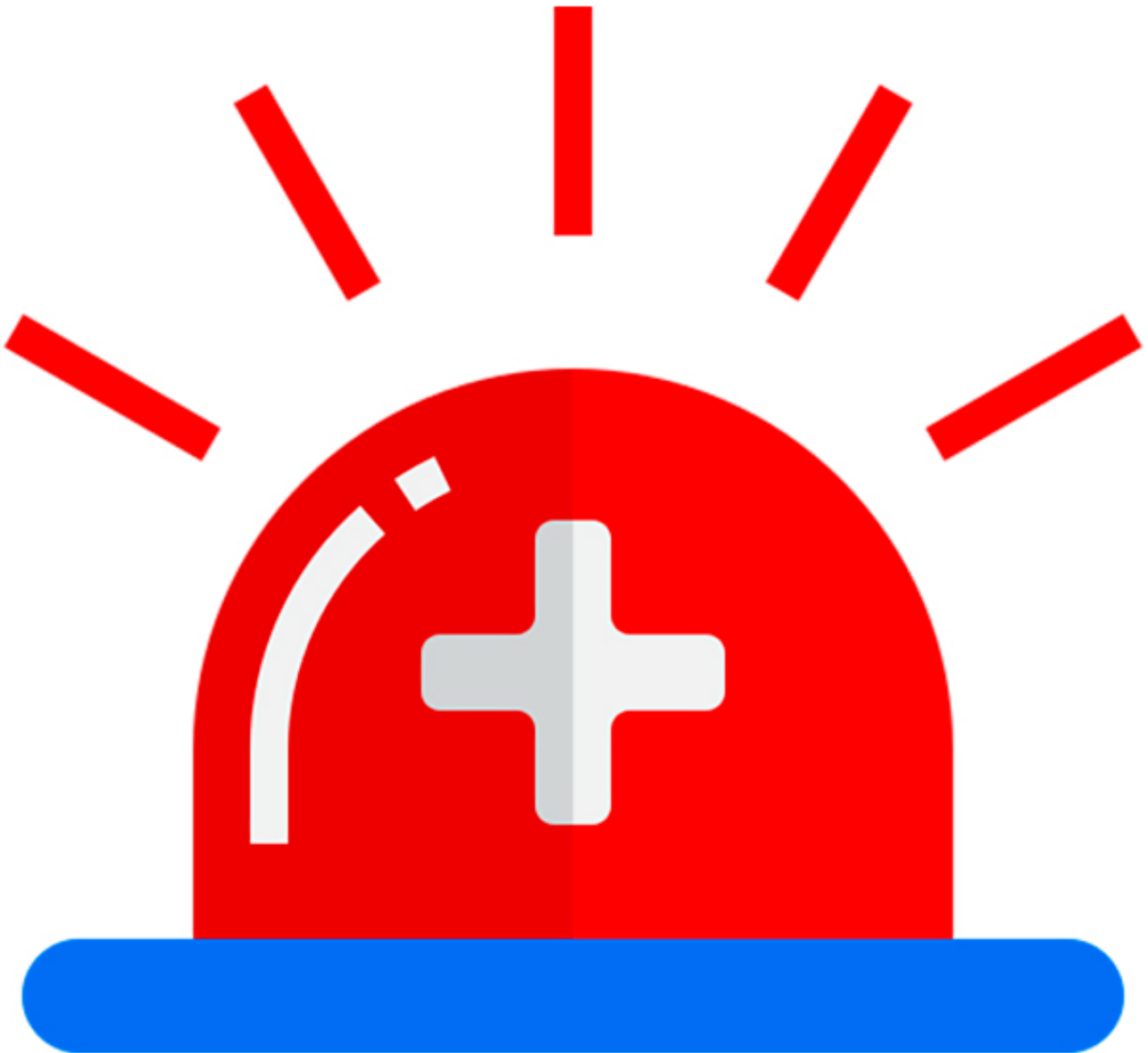
# Recuperando lo mejor del capitalismo

15 de Enero de 2019



Los últimos 200 años, desde la primera revolución industrial, han marcado un período extraordinario de prosperidad del conjunto de la humanidad. Hace 200 años el 85% de la población global vivía en la extrema pobreza, hoy solo el 10%.

La reducción de la pobreza, el aumento de la esperanza de vida, la alfabetización y el aumento de ingresos de los ciudadanos, se aceleraron notoriamente durante los últimos 50 años. La población mundial se duplicó, el ingreso per cápita se triplicó y la desnutrición pasó de 26% a 13% de la población.



***Fuente: Capitalismo Consciente***

Este proceso se debe en gran medida al desarrollo empresarial, a la economía de mercado, al comercio internacional y al capitalismo.

Sin embargo, en los últimos años, se ha producido en los países ricos un incremento de la desigualdad que ha traído consigo el desprestigio de la política y de los líderes políticos, así como la aparición del populismo y de propuestas políticas de corte radical.

A nivel internacional, la diferencia entre los países más bien se ha reducido dramáticamente, pero la corrupción se ha hecho más visible, y la clase política se ha desprestigiado de la misma manera, generando similar nivel de descontento con las instituciones.

En resumen, a nivel global se han desprestigiado la política, los liderazgos, las instituciones y la confianza en el sistema de mercado. La pobreza de

liderazgo, el cortoplacismo de la política y el enfoque empresarial que muchas veces maximiza sus objetivos de corto plazo, como el afán por el valor de las acciones, nos han llevado a dudar de todo, incluso de aquello que produjo la ola de bienestar general.

**Es por ello que hay que repensar las instituciones que nos hicieron prosperar y hacerlas responsivas al llamado de los tiempos.**

En [Lampadia](#) siempre entendimos que la sentencia de Milton Friedman, de que el rol de las empresas era maximizar el valor de su accionariado, solo podía darse en el largo plazo, y por lo tanto, eso conllevaba a su sostenibilidad en el tiempo, algo consustancial a un impacto positivo en lo social, ambiental y mediático.

Pero como aparentemente esto no necesariamente se entendió así, se hace necesario reformular el rol de las empresas desde su compromiso con una misión y valores que expliciten el verdadero sentido de los negocios, como una fuerza creadora de bienestar.

Ejemplos de compromiso cívico por parte de los empresarios se observan en pocos países, en la región, Chile es un ejemplo a destacar (ver [Lampadia: Compromiso Cívico](#)). La difusión de los beneficios económicos y sociales obtenidos por el sistema de libre empresa en dicho país, han sostenido un modelo de desarrollo que permite que Chile apueste por salir de la trampa de ingresos medios.

En esa línea hemos encontrado los conceptos del 'Capitalismo Consciente', que sin más presentamos a continuación, a través de su prefacio:

## **Capitalismo Consciente**

### **Liberando el espíritu heroico de los negocios**

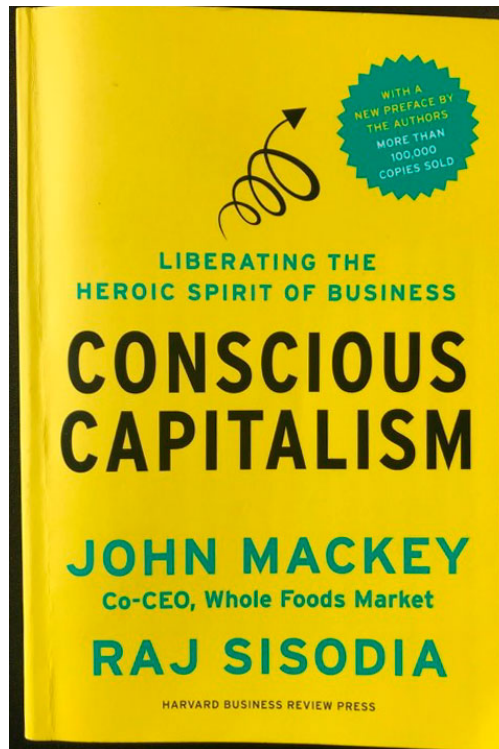
*John Mackey, Co-CEO, Whole Foods Market*

*Raj Sisodia*

*Harvard Business Review Press*

*2014*

*Traducido y glosado por [Lampadia](#)*



*Prefacio por Bill George*

## Regresando el capitalismo a su curso

Este es el libro que siempre quise escribir. Como capitalista comprometido, me preocupa mucho ver cómo el capitalismo se ha salido de los rieles durante el último cuarto de siglo y ha adquirido un nombre tan malo, merecido en gran parte.

En este libro, John Mackey y Raj Sisodia devuelven el capitalismo a sus raíces. Hacen un caso convincente sobre el capitalismo como el mayor creador de riqueza que el mundo haya conocido. En estas páginas, llaman a su versión capitalismo consciente. Considero que es solo el capitalismo, ya que es la única forma auténtica de capitalismo. Otras formas de hacer negocios, incluido el "capitalismo de amigos", son simplemente versiones no auténticas de lo real. Como vimos durante el colapso económico mundial de 2008 y la Gran Recesión que siguió, estas versiones falsas del capitalismo no pueden sostenerse y están condenadas a fallar a largo plazo.

La primera vez que descubrí las filosofías de John Mackey fue cuando leí su debate en 2005 con el economista ganador del Premio Nobel Milton Friedman sobre la forma en que funciona el capitalismo. Poco antes de la muerte de Friedman, Mackey cuestionó su opinión de que la única responsabilidad de las empresas es con sus accionistas, que los mercados financieros han traducido en el precio de sus acciones a corto plazo. En su citado tratado de 1970 en el New York Times, "La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus beneficios", Friedman criticó a los líderes empresariales que estaban preocupados por sus empleados, comunidades y el medio ambiente: "Empresarios que asumen seriamente sus responsabilidades por proporcionar empleo, eliminar la discriminación, evitar la contaminación ... están predicando el socialismo puro y sin adulteración".

Mackey desafió esa opinión, tal como lo he intentado durante muchos años. Compartimos una visión mucho más amplia del papel de la corporación en la sociedad. Fue la sociedad la que creó la 'sociedad de responsabilidad limitada' y otorgó a las empresas el derecho a operar. Violar esos derechos puede resultar en la pérdida de libertad, ya sea revocando los estatutos de una compañía o restringiéndolos con acciones reglamentarias y leyes que limiten su libertad de operar.

En su liderazgo en Whole Foods Market, John Mackey se convirtió en un modelo a seguir para el capitalismo consciente, al igual que mis colegas de Medtronic y yo hemos tratado de ser. De nuestras experiencias personales, de estar en las trincheras todos los días, Mackey en sus tiendas y mi tiempo en los hospitales con médicos y pacientes, ambos sabemos que el capitalismo auténtico es la única forma en que se puede construir una organización que beneficie a sus clientes, empleados e inversionistas, comunidades, proveedores, y el medio ambiente.

Mackey y Sisodia demuestran inequívocamente que el liderazgo importa. Nos muestran cómo llegar a ser líderes conscientes, una noción que es virtualmente sinónimo de mi concepto de liderazgo auténtico. Reconocen lo esencial que es para los líderes integrar sus corazones con sus cabezas mediante el desarrollo de la autoconciencia y la inteligencia emocional, y al mismo tiempo capacitar a otras personas para que hagan lo mismo. Como dice el dicho. "El viaje más largo que la gente debe tomar es el de dieciocho pulgadas entre sus cabezas y sus corazones".

Con la enorme pérdida de confianza en nuestros líderes en la última década, el desarrollo de líderes conscientes es la mejor manera de reconstruir la confianza en nuestros líderes y en las instituciones capitalistas y asegurar que sigan por su 'True North' (verdadero Norte).

Permítanme compartir el viaje que me llevó a abrazar estas nociones. Cuando me gradué de Georgia Tech en 1964 en ingeniería industrial y de sistemas, tenía una pasión por convertirme en un líder centrado en los valores de una empresa importante que contribuyera al bienestar de la sociedad. Esta pasión comenzó a la edad de ocho años, escuchando a mi padre sobre cómo deberían operar las empresas. Continuó en mis años de adolescencia cuando escuché conversaciones con empresarios mientras hacía prácticas y más tarde en el trabajo de verano para compañías que incluían a Procter & Gamble e IBM.

Elegí estudiar negocios porque creo que los negocios bien dirigidos y centrados en los valores pueden contribuir a la humanidad de maneras más tangibles que cualquier otra organización en la sociedad. Mis estudios de MBA en Harvard Business School me expusieron a muchos grandes líderes de negocios, me abrieron los ojos a cómo operan los negocios globales y fortalecieron mi deseo de hacer una diferencia a través de la libre empresa. En mis veintitrés años en el Departamento de Defensa, Litton Industries y Honeywell, vi lo bueno, lo malo y lo feo de los negocios.

Me uní a Medtronic en 1989, reconocí la oportunidad de crear un valor duradero para todos los grupos de interés de la compañía mientras mantenía su éxito. Mis trece años en Medtronic proporcionaron la plataforma, una bien

establecida por el fundador Earl Bakken, para convertir este concepto en realidad. Algunos citarían el aumento en el valor de los accionistas de Medtronic de \$ 1.1 mil millones a \$ 60 mil millones como prueba de su éxito, pero creo que un caso mucho más convincente se debe al aumento de pacientes nuevos que se recuperan cada año a una vida y salud más plenas, de 300,000 personas en 1989 a 10 millones hoy. Las historias curativas de estos pacientes son la verdadera recompensa para los empleados de Medtronic y los médicos, enfermeras, técnicos, proveedores, inversionistas y comunidades que conforman la familia Medtronic.

Desde que me retiré de Medtronic en 2002, he enseñado en grandes instituciones académicas, especialmente en los últimos nueve años en la facultad de la Escuela de Negocios de Harvard. Estos años me han permitido desarrollar y consolidar mis ideas con expertos en negocios y grandes líderes empresariales, discutirlos en el aula con estudiantes y ejecutivos notables y escribir sobre ellas en cinco libros y numerosos artículos.

Mientras tanto, la sociedad ha experimentado una pérdida histórica en la confianza de los líderes empresariales. Comprender lo que ha sucedido para socavar el capitalismo consciente en la última década requiere volver a las teorías de Friedman, que han tenido una influencia monumental en generaciones de economistas y presidentes ejecutivos que han seguido su filosofía, inconscientemente o no. La influencia ha crecido a medida que el mercado de valores se ha vuelto cada vez más a corto plazo y los periodos de tenencia promedio para las acciones han caído de ocho años a seis meses.

Lamentablemente, el impulso hacia las ganancias a corto plazo ha llevado a la quiebra de Enron, WorldCom, Kmart y Kodak, y a más de cien grandes empresas que se vieron obligadas a reescribir sus informes financieros anteriores en 2003-2004, debido a una cuestionable contabilidad. Estos problemas palidecen en comparación con el fracaso en 2008 de las principales firmas financieras, como Fannie Mae, Bear Stearns, Lehman Brothers, Countrywide, Citigroup y muchas otras, ya que las instituciones financieras con exceso de palanqueo financiero colapsaron mientras intentaban maximizar el valor de sus accionistas. En efecto, la presión de Wall Street sobre las corporaciones para aumentar los precios de las acciones a corto plazo se disparó, eliminando a muchas de esas mismas empresas financieras.

John Mackey, quien llama a Friedman "uno de sus héroes", desafió la idea del economista en su debate de 2005, poco antes de la muerte de Friedman. Para su crédito, Friedman intentó incorporar muchas de las ideas de Mackey en su teoría de la creación de valor para el accionista, pero Mackey lo rechazó: "Aunque Friedman cree que cuidar de los clientes, los empleados y la filantropía empresarial es un medio para aumentar las ganancias de los inversores, tomé exactamente la opinión contraria: obtener altos beneficios es el medio para el fin de cumplir con la misión comercial principal de Whole Foods. Queremos mejorar la salud y el bienestar de todos en el planeta a través de alimentos de mejor calidad y una mejor nutrición, y no podemos cumplir esta misión a menos que seamos altamente rentables. Al igual que las personas no pueden vivir sin comer, un negocio no puede vivir sin ganancias. Pero la mayoría de las personas no viven para comer, y tampoco las empresas deben vivir solo para obtener ganancias".

A menudo hice un argumento similar sobre la misión de Medtronic de “recuperar a las personas a una vida y una salud más plenas”. En mi primer libro, “Liderazgo auténtico”, presenté el caso de que las empresas deberían comenzar con su propósito y sus valores y usarlos para inspirar a los empleados, para innovar y proporcionar un servicio superior, al tiempo que crea incrementos sostenibles de los ingresos y ganancias. Este enfoque proporciona la base para una inversión continua en el negocio mientras crea un valor duradero para los accionistas y las demás partes interesadas (shareholders y stakeholders), lo que lleva a un circuito virtuoso. Esta filosofía no es única en modo alguno para Whole Foods y Medtronic. Se practica ampliamente en empresas tan diversas como IBM, Starbucks Apple, Novartis, Wells Fargo y General Mills, todas las cuales han tenido un gran éxito durante décadas.

En Capitalismo Consciente, Mackey y Sisodia guían al lector a través de todos los constituyentes a los que sirven las empresas, incluidos algunos como los sindicatos y activistas, que normalmente se consideran hostiles a los mejores intereses de la empresa. Los autores demuestran por qué y cómo estas organizaciones merecen atención y respeto, incluso cuando hay desacuerdos en curso.

Para los economistas, el cálculo mucho más simple de Friedman del valor para el accionista es más fácil de medir, pero no representa los elementos más importantes a largo plazo de la salud de la empresa, la validez de su estrategia, los méritos de sus inversiones, la satisfacción de sus clientes, y el compromiso de sus empleados. Estos factores tienen un impacto mucho mayor en el valor sostenible a largo plazo de una empresa que en el movimiento del precio de sus acciones a corto plazo. Otros académicos destacados, como mi colega de la Escuela de Negocios de Harvard, Robert Kaplan, han proporcionado una forma más resiliente y matizada de medir el desempeño de la empresa a largo plazo con el ‘balanced score card’.

Como una ilustración vívida de cómo funciona esto, considere a Hewlett-Packard e IBM y los diferentes enfoques de liderazgo adoptados por los CEOs Mark Hurd y Sam Palmisano en la última década.

- Antes de ser forzado a renunciar por mala conducta, Hurd de HP, quien provenía de NCR Corporation, se hizo cargo del liderazgo fallido de Carly Fiorina y aparentemente puso a la compañía de nuevo en camino, impulsando los ingresos y las ganancias al alza y más que duplicando las acciones de HP. Sin embargo, estas ganancias se debieron en parte a un fuerte recorte en el gasto en I+D del 6 al 3% (en comparación con los niveles históricos del 10%) y un enfoque a corto plazo que impidió invertir en estrategias viables a largo plazo. Desde su partida en 2010, las acciones de HP han disminuido en \$ 60 mil millones, o el 55%.
- En cambio, bajo el firme liderazgo de Palmisano, IBM se enfocó en servir a sus clientes globales a través de una “empresa globalmente integrada” centrada en valores. El cambio de cultura a largo plazo tomó la mayor parte de los diez años de Palmisano como CEO, pero resultó en un aumento en el valor de los accionistas de IBM de más de \$ 100 mil millones, o el 84 por ciento, en los últimos tres años. Virginia Rometty, la sucesora interna de Palmisano, está bien posicionada para sostener este éxito, mientras que los sucesores elegidos externamente de Hurd, Leo Apotheker

y Meg Whitman, continúan buscando una estrategia viable.

Estoy profundamente agradecido a John Mackey y Raj Sisodia por brindar a las empresas y a la sociedad este valioso tratado sobre cómo integrar a todos los constituyentes de la compañía para el beneficio a largo plazo de crear organizaciones sostenibles que sirvan a los intereses de la sociedad simultáneamente con los suyos. Se refieren al capitalismo como una “fuerza heroica” que enfrenta los mayores desafíos de la sociedad. En ese sentido, sus ideas encajan perfectamente con las de mi colega de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter, el pionero de la estrategia corporativa moderna, que ha hecho un llamado a los líderes corporativos para que contribuyan a la sociedad “creando valor compartido”.

Es mi ferviente deseo de ver que estas ideas se conviertan en un modo ampliamente aceptado y practicado de dirigir las corporaciones en el futuro, permitiendo así que el capitalismo florezca en las próximas décadas como la fuerza dominante que contribuya a una sociedad global próspera.

*Bill George es profesor de administración en Harvard Business School y ex presidente y director ejecutivo de Medtronic Inc. Es autor de cuatro libros de gran venta, entre ellos Authentic Leadership y True North, junto con su libro más reciente, True North Groups. Es miembro de la junta directiva de ExxonMobil, Goldman Sachs y la Clínica Mayo.*

**Lampadia**