

Una nueva mentalidad

A Change of Heart



Lic. Manuel Rivera





Lic. Manuel Rivera

SEMBLANZA

Nacido en Puerto Rico en 1968. Estudió en la Universidad de Puerto Rico en los campus de Mayagüez y Río Piedras. Se convirtió en un empresario emprendedor y abrió su propia granja e instalaciones de fabricación a la edad de 20 años.

Durante los últimos 30 años, Manuel ha establecido y dirigido operaciones agrícolas y de elaboración de alimentos en Puerto Rico, Israel, los Estados Unidos y México. En 2008, Manuel fundó MangoPack, la primera y única planta maquiladora de procesamiento de mango recién cortado aprobada por el USDA/SAGARPA en México en Tecate, Baja California, y que exporta a los Estados Unidos, Canadá, Japón, Reino Unido y España. Durante los últimos 6 años, MangoPack ha participado en el desarrollo de la próxima generación de programas de responsabilidad social para las industrias agrícola y alimentaria.

RESUME

Born in Puerto Rico in 1968. Studied at University of Puerto Rico in Mayagüez and Río Piedras campuses. He became a self-made entrepreneur and established his own farm and manufacturing facility by age of 20.

For the last 30 years, Manuel has established and operated farming and food processing operations in Puerto Rico, Israel, United States and Mexico. In 2008, Manuel founded MangoPack, the first and only USDA/SAGARPA approved fresh cut mango processing plant maquiladora in Mexico in Tecate, Baja California, exporting to the United States, Canada, Japan, United Kingdom, and Spain. For the past 6 years, MangoPack has been involved in the development of next generation Social Responsibility programs for the Ag and Food industries.

RESUMEN

El presente artículo expone la necesidad e importancia de la responsabilidad social dentro del ámbito empresarial y cómo debe ser implementada no solo por "hacer lo correcto" sino para generar un bienestar genuino para todas las partes. Asimismo, explica que, a falta de esta genuinidad, tanto empresarios como empleados realizan lo más básico solo para cumplir con su parte, es por esto que el autor propone un cambio de mentalidad para tener la iniciativa de crear algo de lo que todos se puedan beneficiar, tanto empresarios como trabajadores e inversionistas.

Se ilustran detalladamente ejemplos basados en las experiencias personales del autor en los cuales se han implementado los cambios de esta nueva mentalidad y cómo han funcionado para mejorar la actitud, productividad y bienestar de las partes involucradas.

SUMMARY

This article discusses the need for and importance of social responsibility within the business environment and how it should be implemented not only to "do the right thing" but to generate a genuine well-being for all parties. It also explains that, in the absence of this genuineness, both employers and employees do just enough to keep the other side at bay, which is why the author proposes a change heart, and to take the initiative to create something from which everyone can benefit, whether they are employers, workers or shareholders.

The author presents detailed examples based on his personal experiences in which this change of heart has been implemented and how it has helped improve the attitude, productivity and well-being of the parties involved.



Hoy en día, la responsabilidad social está en un punto similar al de la seguridad alimentaria a finales de los años 90 y principios de los años 2000. Algunos líderes de la industria sabían que era necesario porque era lo correcto. Muchos sabían que el mercado lo demandaba, pero muy pocos hacían algo al respecto.

La pregunta principal sobre responsabilidad social sigue siendo actual. ¿Por qué deberíamos invertir nuestro tiempo y dinero en esto? Al igual que todo en la vida, no hay respuestas erróneas a esta pregunta:

- Mis clientes me lo exigen.
- Lo necesito para evitar mala publicidad.
- Necesito mejorar mis relaciones públicas.
- Lo necesito para evitar conflictos laborales.
- Es el nuevo concepto de moda.

Nowadays, Social Responsibility is at a stage similar to Food Safety during the late 90's – early 2000's. Some industry leaders knew it was needed because it was the right thing to do. Many knew the market was demanding it, but very few were actually doing something about it.

The main question regarding Social Responsibility remains. Why should we invest our time and money in this endeavor? As in most things in life, there is no wrong answer to this question:

- My customers demand it.
- I need it to avoid bad press.
- I need it to improve my PR.
- I need it to avoid labor conflicts.
- It is the new chic concept.



Todas estas respuestas tienen cierta veracidad, pero a todas les falta un aspecto fundamental para la responsabilidad social: el alma detrás de cada negocio. La falta de este aspecto resulta en fracaso o en problemas como mínimo.

Debemos dedicar nuestro esfuerzo, tiempo y dinero a la responsabilidad social porque es lo correcto.

Hace aproximadamente 20 años, un grupo de consultoría me contactó para desarrollar una nueva plataforma de negocios en India. Los directivos de la empresa postularon la siguiente postura filosófica:

- Los gobiernos del mundo han fallado en erradicar, o por lo menos controlar, la pobreza y la desigualdad social.
- Esta desigualdad representa un obstáculo para el desarrollo económico de los mercados geográficos, lo cual afecta a todos los esfuerzos comerciales.
- Ahora depende de los negocios y los corporativos para incorporar este desarrollo social como una herramienta de desarrollo socioeconómico para el mercado geográfico.
- Este desarrollo socioeconómico no debe ser considerado ni llevarse a cabo como un acto de caridad.
- Este nuevo paradigma debe ser considerado como capitalismo altruista o incluso como altruismo capitalista.

En términos generales, los que nos dedicamos al comercio de alimentos, ya sea productos, carnes, comestibles, productos lácteos, etc. dependemos de que la gente compre nuestros productos. Entre más gente consume nuestros productos, mayor es la ganancia que se genera. Si nos concentramos sólo en ese pequeño porcentaje de la población que actualmente genera suficientes ingresos para pagar nuestros productos, ya sea directa o indirectamente, nuestro tamaño de mercado estará limitado por la tasa de crecimiento de ese sector de la población. En términos generales, hay más personas fuera del alcance de nuestro mercado actual que dentro de él.

Nuestro sistema de remuneración y relaciones laborales está sin lugar a duda, y correctamente, apilado a favor de las empresas y sus accionistas. Los sindicatos y grupos de trabajadores han sido capaces de ganar algunas batallas en cuanto a salarios y condiciones laborales. Estas batallas son muy polémicas y casi siempre terminan en un largo resentimiento entre las partes. Algunas empresas consideran incluso que las exigencias de los sindicatos son excesivas e injustas para el bienestar de la empresa. En su mayor parte, esto es correcto; por otra parte, también es correcto que las demandas de los trabajadores sean tomadas más seriamente por los dueños de la empresa.



All these answers are correct in their own way, but all are indeed lacking a core aspect of Social Responsibility. They lack the spirit behind every business and are bound to fail or at least limp without this core component.

We should dedicate our efforts, time, and money in Social Responsibility because it is the right thing to do.

Almost 20 years ago, I was contacted by a consulting group to help develop a new business platform in India. The business owners postulated the following philosophical stance:

- The world governments have failed to eradicate, or at least control, poverty and social inequality.
- This inequality hinders the geographical markets' economic development thus affecting all business endeavors.
- It is now up to businesses and corporations to incorporate social development as a tool for socio-economic development in their geographical markets.
- This socio-economic development must not be considered or carried out as charity.
- This new paradigm could be considered as Altruistic Capitalism or sometimes even Capitalistic Altruism.

In very general terms, those of us engaging in the trade of food stuffs, be it produce, meats, groceries, dairy, etc., depend on people buying our products. The more people buying our products, the more money we will generate. If we concentrate only on that smaller percentage of the population currently generating enough income to pay for our products, either directly or indirectly, our market size will be limited by the rate of growth of that sector of the population. In general terms, there are more people outside of our current market reach than in it.

Our current system of labor remuneration and labor relations is undoubtedly, and even correctly so, stacked in favor of the businesses and their stockholders. Unions and worker's groups have been able to win some battles regarding wages and labor conditions. These battles are very contentious and almost always end up in long lasting resentment between the parties. Some businesses even consider the unions' demands excessive and unfair towards the well-being of the business. For the most part, that is correct; on the other hand, it is also correct that the workers' demands should be taken more seriously by the business owners.

Para este punto, solo nos queda una relación de “nosotros contra ellos” se impregna en cada aspecto de nuestra sociedad. Ese estilo de vida agnóstico predispone a ambas partes a solo hacer lo más básico para mantener a la otra parte bajo control. En otras palabras, las empresas les pagan a sus empleados lo suficiente para no recibir quejas o provocar huelgas, mientras que los trabajadores hacen solo lo necesario para que no los despidan. Esta relación es simplemente una postergación de conflicto. Al igual que una herida, se llegará a infectar; la cuestión es cuándo y qué tan grave será.

Este conflicto no solo se mantiene en el ambiente laboral, sino que se extiende a cada aspecto e institución en nuestra sociedad. La desigualdad económica se manifiesta en vivienda, transporte, alimentación, educación, seguridad y prácticamente en cada servicio o actividad llevada a cabo por cada miembro de la sociedad. Todos los días vemos reacciones a esta desigualdad en las noticias desde ambos lados de la problemática. La mayoría de las sociedades capitalistas desarrolladas han pasado por una fase de ignorar o incluso reprimir el retroceso del trabajador, a expensas de alcanzar una tensión social de niveles insostenibles. Esta tensión social ha causado situaciones como las protestas por los derechos civiles y las huelgas sindicales; incluso el movimiento de Black Lives Matter que protesta en contra de la discriminación hacia la gente de color.

Entonces, ¿Cuál es la clave? ¿Cuál es la solución?

At this point we are left with an “us vs them” relationship that permeates every aspect of our society. This antagonistic way of life predisposes both sides to do just enough to keep the other side at bay. In other words, the businesses pay the workers just enough so they do not complain or strike, and the workers do just enough work, so their managers don't fire them. This relationship is just procrastinating conflict. Just like a boil, it will infect. The question is when and how bad.

The conflict does not remain in the work environment. It extends throughout every aspect and institutions of society. The economic inequality manifests itself in housing, transportation, food, education, safety, basically every single service and activity undertaken by every single member of our society. Everyday, we see reactions to this perceived inequality in the news from both sides of the argument. Most developed capitalist societies have gone through a phase of ignoring or even repressing the worker's pushback, at the expense of reaching social stress of unsustainable levels. This social stress has caused situations like the civil rights protests, and union strikes; some could argue even the black lives matter movement.

So, what is the key? What is the solution?



A riesgo de sonar cursi, la única solución que tenemos es cambiar nuestra mentalidad. Nosotros los empresarios debemos darnos cuenta de que nuestro objetivo y nuestra responsabilidad no debe ser únicamente las ganancias o el bienestar de nuestros inversionistas, sino en generar ganancias para todos los inversionistas.



Una nueva mentalidad. A riesgo de sonar cursi, la única solución que tenemos es cambiar nuestra mentalidad. Nosotros los empresarios debemos darnos cuenta de que nuestro objetivo y nuestra responsabilidad no debe ser únicamente las ganancias o el bienestar de nuestros inversionistas, sino en generar ganancias para todos los inversionistas. Por ellos no me refiero solo a accionistas y trabajadores, sino también a nuestra comunidad, nuestros hijos, las escuelas y todos los que nos rodean. Es nuestra responsabilidad como empresarios y directivos asegurarnos de que nuestros trabajadores ganen lo suficiente para sentirse seguros y crecer financieramente. Una vez que tienen seguridad, tendrán más oportunidades para comprometerse a su trabajo y con su estilo de vida en general. Además, podrán disfrutar del ocio, ser más creativos y, por consecuencia, ser más productivos.

Esta gran cantidad de empleados tendrá ahora acceso a mejores salarios e ingresos. En este nivel de la sociedad, el ingreso disponible raramente se gasta en joyas, yates o inmuebles, sino que se aprovecha en mejores comidas - tal

vez las familias podrían permitirse el lujo de derrochar en comer en un restaurante una vez a la semana. Ese dinero, o la mayor parte, será invertido en nuestras industrias. Quién sabe, incluso podrían ser capaces de ahorrar un poco para alguna emergencia. Y sí, muchos, si no la mayoría de ellos, usarán los primeros cheques para comprar alcohol, celebrar y derrochar el resto del dinero... Pero seamos sinceros, ¿quién de nosotros no hizo lo mismo cuando recibió su primer sueldo alto? Sé que yo sí lo hice. Cuando tenía 20 años, tuve mi propia compañía y cerré mi primera gran venta de \$5,000,000; a los 20 años salí de esa oficina con un cheque de \$2,500,000 y tenía aproximadamente \$100 a mi nombre.

¿Qué fue lo primero que hice? Fui a un restaurante y pedí una buena comida con una buena botella de vino. No muy financieramente responsable de mi parte.

A lo que quiero llegar es que la mayoría de ellos gastarán sus ingresos en las necesidades básicas. La mayoría de estas necesidades dependen de nuestras industrias. Todos nos beneficiaremos de esta inyección a la economía.

At the risk of sounding cheesy, the only solution is to have a change of heart. We, as business owners, must come to realize that our goal and responsibility must not only be to bring profits and wellbeing to the shareholders. It must be to bring profits to all stakeholders.

A change of heart. At the risk of sounding cheesy, the only solution is to have a change of heart. We, as business owners, must come to realize that our goal and responsibility must not only be to bring profits and wellbeing to the shareholders. It must be to bring profits to all stakeholders. The stakeholders include not only the shareholders and workers. They also include our community, the children, the schools, and everyone around us. It is our responsibility as business owners and managers to make sure our fellow workers make enough money to feel secure, to grow financially. Once they feel secure, they will have more opportunities to engage with their work and their general lifestyle. They will be able to experience leisure, and be more creative, more productive. And then the change occurs.

This mass of employees will now have access to better wages. More disposable income. At this level of society, disposable income rarely gets disposed of in jewelry, yachts or second homes. It gets used in better meals - maybe the

families could afford to splurge in a once a week visit to a restaurant. They will spend that money, or most of it, in our industries. Who knows, they might even be able to save a bit for a rainy day. And yes, many, if not most of them, will use the first few checks to buy booze and party, and then will throw away the rest of the money... But let's be fair, who of us didn't do the same when we got our first big check? I know I did. When I was 20, I had my own company and closed my first big sale of \$500,000. At age 20 I left that office with a check for \$250,000. I had approximately \$10.00 to my name.

First thing I did? I went to a restaurant and bought myself a nice meal with a nicer bottle of wine. Not too financially responsible of me.

But the bottom line is that most of them will spend their newly acquired income on basic needs. Most of these needs lie in our industries. We will all benefit from this injection to the economy.

Claro, no existe una solución mágica ni una que se adecúe a todas las necesidades. Personalmente, tengo un ejemplo, hace algunos años, estábamos sumamente cargados de trabajo, los pedidos aumentaban, pero no podíamos cubrirlos con el tiempo habitual. Teníamos que trabajar horas extras para satisfacer esta demanda. Así que fuimos con nuestros empleados y les dijimos que necesitábamos hacer unas horas extras para enviar nuestros pedidos. De 100 personas, solo 20 estuvieron de acuerdo. Eso sí, a los trabajadores se les pagan todas las horas extras y beneficios. Estaba furioso. "¡Siempre estoy pendiente de ellos y nunca me ayudan cuando los necesito!" - un comentario frecuente que se escuchaba en mi oficina.

Tres de mis hijos trabajaban conmigo en varias áreas de la empresa y un día que estábamos pensando en opciones para resolver el problema de las órdenes llegaron a la siguiente conclusión: "Los trabajadores no se reusan a trabajar tiempo extra para hacerte enojar. No es que estén en tu contra, sino que ven por ellos mismos. Se están atendiendo a sus necesidades. ¿Quién eres tú a sus ojos para que se ocupen de tus problemas antes que los suyos?".

Así que decidí investigar las razones por las que no se quedan tiempo extra en el trabajo.

Descubrimos que la mayoría de nuestros trabajadores eran madres con hijos en edad escolar y no tenían quien cuidara de ellos mientras ellas trabajan tiempo extras y si llegaran a encontrar alguien para que los cuide, tendrían que pagarle a esa persona la misma cantidad que ganaron haciendo horas extra. Descubrimos más problemas de este tipo y diferentes necesidades, pero ésta en específico era la clave.

Encontramos un punto medio. Construimos una guardería gratuita para todos los empleados y problema resuelto. Claro, costó dinero hacerlo, pero no hacer entregas era mucho más caro y además conseguimos trabajadores más contentos.

Obviously, there is no silver bullet, no one-size-fits-all solution to implement. I do have one example, a few years ago, we were extremely busy at work, orders were increasing but we could not cover with our current labor. We had to work overtime to meet this demand. So we went to our people and told the workers we needed to stay a few hours overtime to ship our orders. Out of 100 people, only 20 agreed. Mind you, workers are paid full overtime pay and benefits. I was pissed. "I always take care of them and they never help whenever I need them!" That was a frequent comment overheard from my office.

Three of my children were working with me in various areas of the business and one day, while brainstorming what we could do to cover orders, they came with the following analysis:

"The workers are not refusing to stay overtime to piss you off. They are not against you. They are just looking out for themselves. They are taking care of their needs. Who are you in their eyes that they should take care of your problems before their own".

So we decided to look deeper into the reasons why they wouldn't stay to work.

Lo interesante es que no solo las madres con hijos estaban más contentas, sino que todos los trabajadores se dieron cuenta del esfuerzo y el efecto que la solución de la guardería tenía en sus compañeros y se inclinaron más a ayudar durante las necesidades de trabajo pesado de la empresa.

Pero ¿qué hay de las necesidades de la empresa? ¿Por qué concentrar nuestros esfuerzos a mejorar la sociedad en general? Bueno, desde mi experiencia, mejora.

Una vez que haya suficiente gente para generar este cambio de mentalidad, la plataforma de negocio comenzará a transformarse: las ganancias aumentan gracias a un aumento de eficiencia y rendimiento, los conflictos laborales son menos frecuentes y el cambio se vuelve imparable y se afianza en la ética de la compañía.



We found out most workers were mothers with school age children and no one to baby sit while they were working overtime. Also, if they were to find someone to babysit, they would have had to pay the babysitter the same amount of money they were getting paid for their work. There were a series of other problems and needs discovered during this situation but this one was the key.

We found accommodation. We built a free day care center for all employees and problem solved. It did cost some money, but missing deliveries was much more expensive, and we also ended up with very happy workers. An interesting point is that not only the mothers with day care age children were happier. All workers realized the effort and effect the Day Care solution had on their fellow workers and were also more inclined to help during the company's heavy labor needs.

But what about our company's needs? Why should we dedicate our efforts to the betterment of society as a whole? Well, in my experience it gets better.

Once there is critical mass to move this change of heart forward, the business platform transforms. Profits go up mainly due to increased efficiencies and yields. Labor issues become less frequent. Change becomes unstoppable and becomes ingrained in the company's ethos.

Según mi experiencia, siempre hay una curva de aprendizaje para ambas partes del campo. En efecto, nuestras ganancias disminuirán por un tiempo, pero no de manera significativa, además que este gasto no será dinero tirado - podría considerarse una verdadera inversión. No una inversión en "nuestro mejor activo", porque nuestros compañeros de trabajo no son de nuestra propiedad. No son un activo. Son realmente nuestros socios, nuestros compañeros de negocios. Es una inversión en nuestra estructura y plataforma de negocios. Los compañeros de trabajo no cambiarán el enfoque de sus trabajos y tareas con solo encender un interruptor mágico. Esta nueva mentalidad debe darse en ambas partes.



Asimismo, es importante tener en cuenta que no todo el mundo será capaz de hacer este cambio. Algunos trabajadores se tomarán más tiempo para cambiar. Algunos siempre tendrán un enfoque negativo. Algunos tendrán que ir a otro lugar porque nunca encajarán en la nueva estructura. Algunos de los directivos nunca se ajustarán o adaptarán y se negarán a participar en este proceso. Algunos de ellos también tendrán que ir y encontrar otro equipo para ganarse la vida.

Sin embargo, con el ejemplo y el liderazgo de algunos, por no decir de todos nosotros, los empresarios, los dueños de negocios y los gerentes, este cambio de opinión puede ser posible y va a suceder. Se me vienen a la mente fácil al menos 10 empresas medianas y grandes cuyo consejo de administración y equipo corporativo tipo C han adoptado este nuevo paradigma. Se podría argumentar que algunas de esas empresas están en él sólo por los beneficios adicionales que se esperan de las ventas adicionales. Es posible.

Por otra parte, es indiscutible que para iniciar el proceso y mantener este esfuerzo durante más de un par de años, debe adoptarse una nueva postura filosófica. Una vez que esta bola de nieve comience a rodar, se volverá imparable. Mi caso es un claro ejemplo. El caso de al menos otras diez empresas que conozco también es un claro ejemplo. Esto no es una revolución del pueblo. Es solo un cambio hacia una nueva mentalidad.

It is my experience that there is always a learning curve on both sides of the playfield. Yes, our profits will go down for a little while, but not in a significant way. But the decrease will not be money thrown away - it could be considered a real investment. Not an investment in "our best asset", because our fellow workers are not our property. They are not an asset. They are really our partners, our fellow business partners. It is an investment in our business structure and platform. The fellow workers will not change their approach to their jobs and tasks by just flipping a magical switch. The change of heart will happen to both sides.

It is important also to keep in mind that not everyone will be capable of this change of heart. Some workers will take more time to change. Some will always have a negative approach. Some will have to go elsewhere because they will never fit in the new structure. Some of the business managers will also never adjust or adapt and will refuse to engage in this process. Some of those will also have to go and find another team to earn their livelihood.

With the right example and leadership of some, if not all of us, the entrepreneurs, the business owners, and managers, this change of heart can occur. It will occur. I can think off the top of my head not less than 10 medium to large companies whose board of directors and C-level team have embraced this new paradigm. It could be argued that some of those companies are in it only for the additional profits expected from additional sales. It is possible.

On the other hand, it is unarguable that in order to start the process and maintain this effort for more than just a couple of years, a new philosophical stance must be taken. Once this snowball starts rolling, it will become unstoppable. My case is a clear example. The case of at least ten other companies I know of is also a clear example. This is not a people's revolution. It is only a change of heart.





Fuentes

World Intellectual Property Organization (WIPO) (2020). <https://www.wipo.int/edocs/infogdocs/en/ipfactsandfigures2018/>

How Xerox Invented the Information Age (and Gave it Away) _18807_how-xerox-invented-information-age-and-gave-it-away.html

Instituto de la Propiedad Intelectual (IMPI) https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/401865/IMPI_CIFRAS_enero-septiembre_2018.pdf

Xerox PARC: La empresa que nadie recuerda (2015) <https://www.jarcors.com/xerox-parc-empresa/>

Acuerdo Sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (ADPIC) (1994). https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/27-trips.pdf

Sources

World Intellectual Property Organization (WIPO) (2020). <https://www.wipo.int/edocs/infogdocs/en/ipfactsandfigures2018/>

How Xerox Invented the Information Age (and Gave it Away) _18807_how-xerox-invented-information-age-and-gave-it-away.html

Instituto de la Propiedad Intelectual (IMPI) https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/401865/IMPI_CIFRAS_enero-septiembre_2018.pdf

Xerox PARC: La empresa que nadie recuerda (2015) <https://www.jarcors.com/xerox-parc-empresa/>

Acuerdo Sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (ADPIC) (1994). https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/27-trips.pdf

