



“Repensar l’empresa des dels valors. Quins valors seran la clau del futur empresarial?”

IV Jornada Clade, Barcelona 27 de novembre de 2009

Resum d’aportacions

1. Presentacions

Xavier López, director general de Clade

Dóna la benvinguda als nombrosos assistents. Recorda que les tres edicions anteriors (“L’empresa del s. XXI. Un model basat en les persones”, “Cooperar per competir, un estratègia per al s. XXI”, “Cooperació publicoprivada. Nou paradigma en la relació administració i empresa”) entronquen amb el tema que s’aborda avui. Per últim, dóna les gràcies a les entitats col·laboradores: Departament de Treball, Departament d’Innovació, Universitats i Empresa i Obra Social de Caixa Catalunya, a aquesta última, un any més, per la cessió d’un espai privilegiat com La Pedrera.

Miquel Àngel Oliva, president de Clade

Aquesta crisi financera i institucional, que tan afecta la societat civil i per tant els empresaris, és una crisi de valors. Ens trobem davant una conjuntura que reforça el model d’empresa basat en les persones i els valors. A Clade volem participar d’aquest debat i per fer-ho em fixaré en dos valors que segurament sortiran avui i que, al nostre entendre, són la clau del futur empresarial: les persones i la necessitat de cooperar.

Les organitzacions basades en les persones i amb propensió a cooperar, tindran, de ben segur, més capacitat d’èxit a llarg termini i seran més sostenibles, tant des del punt de vista econòmic, com social i mediambiental. Les mateixes empreses de Grup Clade il·lustren aquest model d’empresa del futur en sectors com l’agroalimentari, la cultura i la comunicació, l’immobiliari i la construcció, els serveis a la indústria, l’atenció a les persones, l’educació, la R+D i biotecnologia i el mediambient.

Adolf Todó, director general de Caixa Catalunya

Una organització és com un arbre: el tronc és l’estratègia, les branques són les accions a llarg termini i les fulles són les accions concretes. Els valors són les arrels, donen vida i estabilitat. Quan es parla de valors hem d’evitar de fer-ho de d’una posició de bonisme o, encara pitjor, de superioritat moral d’aquells qui, pel sol fet de parlar-ne, se senten superiors.



En aquests temps de canvis tan colossals és l'hora de la veritat, és hora de fugir de tacticismes a curt termini i del relativisme ("aquests són els meus valors si no li agraden en tinc uns altres", deia Groucho Marx). Cal ser radicals, en el sentit etimològic de les paraules. Cal anar a les arrels, cal anar als valors.

Mireia Franch, directora general d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses

Excusa la presència de l'Honorable Consellera de Treball. Valors sí, però defugint el màrqueting social. Felicitats Clade per les IV Jornades i perquè aquestes se celebren anualment. Des del Govern pensem que és excepcional poder treballar per a un sector que demostra un dinamisme tan gran. Clade forma part d'aquest món cooperatiu català i ens ha demostrat capacitat de lideratge i capacitat de col·locar el cooperativisme en una posició de normalitat dins del teixit econòmic i empresarial del país. Treballem des del Govern per renovar i millorar la imatge del cooperativisme i augmentar-ne el seu pes en qualitat i en quantitat, perquè no sigui una *rara avis*. Ens podem felicitar de l'evolució d'aquests darrers cinc anys: els més de 150 directius d'empreses cooperatives que s'han format en els sistemes tradicionals de gestió, una mancança històrica del sector. S'ha creat una societat de capital risc amb col·laboració amb el sector públic per tal de promoure els processos cooperatius. Fent retrospectiva, el balanç és positiu, tot i que no ens porti al cofoisme, perquè hem de continuar.

2. Ponències marc

Pamela Hartigan, directora del Skoll Centre for Social Entrepreneurship (Oxford University)

Amb massa freqüència, la majoria de nosaltres dedica tots els seus esforços vitals a professions que no l'omplen. Les cooperatives en són l'excepció i una mostra que això està canviant. Enfocar la vida només a fer diners la buida de significat, tot i que avui en dia fer i acumular diners és la mesura de l'èxit. Hi ha persones, però, que mai han seguit aquesta trajectòria, mai han estat raonables, al contrari, han persistit totalment en ser "no raonables" i en aquest fet han basat la seva contribució a la nostra societat i al nostre món. L'home raonable s'adapta al món tal com és, afirmava l'autor irlandès George Bernard Shaw, mentre que l'home no raonable, persisteix en adaptar el món a la perspectiva de com ha de ser. Par tant, el progrés de la societat depèn de l'home –i de la dona- no raonable.

El nostre món actual pateix de l'actuació de les persones que hem anomenat "raonables". Només ens hem de referir al canvi climàtic, a la pobresa persistent i a l'escassetat de recursos naturals renovables. A les darreres dècades hem assistit a una acumulació enorme de riquesa, poder i tecnologia. També observem cada dia el declivi de l'antic ordre internacional i en busquem, àvidament, un que el substitueixi. Crec que estem travessant un període de dificultats sense paral·lel per al nostre planeta i els que hi vivim. Persisteix un sentit d'incertesa que hi ha forces gairebé indiscernibles que estant reconfigurant el món tal com el coneixem. Pressentim que emergeix un nou panorama mundial i ens preocupa que els arranjaments institucionals nacionals i mundials sobre els quals ens hem recolzat per respondre-hi no estan a l'alçada per bregar amb els problemes amb els quals ens confrontem. Se'ns exigeix, ni més ni menys que repensem els nostres models econòmics.



El model principal de desenvolupament econòmic del planeta en els darrers 200 anys ha operat a través de 3 vessants: el creixement de la producció industrial i el consum massiu, el capitalisme de mercat dins un marc mínim d'estàndards i reglamentació pública i grans avenços tecnològics. Això ha beneficiat a alguns molt i a uns altres fins a cert punt, però 2.000 milions de persones no tenen un compromís amb l'ordre mundial actual. L'esquerda entre els rics i els pobres és el principal repte que tenim al davant. Però òbviament no podem reformular els nostres sistemes institucionals d'un dia per l'altre. Tot i sí que estic convençuda que ho podem fer a mig termini, ja que durant les darreres dues dècades m'he dedicat a buscar les persones MÉS raonables que hi ha, aquells que ara s'anomenen emprenedors socials i tots els seus col·legues als quals infecten.

Voldria que s'entenguessin quins són els models que impulsen, com fan el que fan i quins són els actors clau que els han de donar suport. Són homes i dones i els seus milers de col·legues infectats pel virus de la "no raonabilitat", com els qui avui es reuneixen aquí... i estan creant nous models d'institucions que combinen els eixos públics i privats per tal d'aconseguir transformacions econòmiques i socials.

L'ésser no raonable descriu un procés a través del qual formes antiquades de raonament són abandonades i es conceben i desenvolupen nous models. Per descriure l'essència del que és ser emprenedor social, posaré alguns exemples de tipus d'empreses que estan creant. Un es diu Olivier Desurmont i va néixer a Nîmes fa 34 anys. Es va educar d'una manera totalment raonable, va obtenir un màster en informàtica i va entrar a Suez, aquesta gran empresa multinacional d'aigües. Un dia, durant la gran onada de calor del 2003 que va matar tanta gent, caminant per uns aparcaments a França, es va creuar amb uns joves que rentaven cotxes però amb una solució sense aigua. El problema era que deixava els cotxes ratllats i era altament contaminant. Però Olivier només hi va veure una gran oportunitat: com podem aconseguir alguna cosa que no necessiti aigua per rentar els cotxes. Va esbrinar que a França hi ha 30 milions de cotxes i que anualment es gasten 35 milions de m³ d'aigua per rentar-los i va deduir que això podia representar una indústria d'uns 750 euros anuals. Va dimitir de Suez i va entrar en el món de la no raonabilitat, tornant a casa dels seus pares a Nîmes, els quals estaven molt orgullosos del que havia aconseguit i veien que ara podia passar de ser un executiu de la Suez a un rentador de cotxes... Incansable, va perseguir un laboratori bioquímic mirant que els ajudessin, sense cap cost, a crear un solució 100% biodegradable per rentar cotxes i que no necessités aigua. Malgrat les contínues negatives, perquè la paraula que més senten aquestes persones és el NO..., finalment va aconseguir convèncer-los. Segurament estaven tips de veure aquest jove que contínuament els perseguia. Però l'experiència va ser tot un èxit i Olivier va registrar una patent, va comprar una furgoneta i es va posar a buscar clients de porta a porta. L'única part d'aquest procés que no li va agradar va ser que, per convèncer els clients potencials que aquella solució era biodegradable, s'empassava tot un got d'aigua d'aquest producte, la qual cosa l'obligava a anar molt sovint al bany. Quan va bastir la seva empresa, va buscar com col·laboradors la gent que ningú no volia contractar, els immigrants, els no qualificats, aquells que de debò no tenien feina. I van ser ells qui van fer créixer aquesta empresa social. Avui té 1.000 membres, 25 sucursals a França i s'està ampliant internacionalment. Un altre empresa a Nigèria que fa sanejament públic i dona feina a milers de joves, molts d'ells antics delinqüents, o aquella que recupera mànegues de bomber de les deixalles per fer-ne bosses de mà i competir fins i tot amb Louis Vuitton.



No estem parlant de fundacions, sinó d'empreses, empreses que no busquen maximitzar els guanys sinó empreses que volen optimitzar els recursos per aconseguir una transformació social i on els guanys són un mitjà per a aquesta finalitat. No treballen amb immigrants, amb persones poc qualificades, amb bojos –com fa el Cristóbal Colón i els seus companys a La Fageda–, amb delinqüents o pobres, ni s'enfoquen a reparar l'impacte negatiu dels éssers humans en el planeta com a part de la seva responsabilitat social corporativa. El seu negoci principal consisteix a treballar amb aquests grups i sobre aquests temes. No és un acte de relacions públiques. Realment estan connectant els mercats amb els valors.

Així doncs, podem tenir l'esperança que molts segments de la societat estan transformant la manera de pensar els negocis. Jo ho veig a les escoles de negoci on ensenyo, joves que no volen esperar els 50 anys per tornar a la societat part dels diners que han fet, que volen unir els valors amb el seu talent. Però estem lluny de l'acceptació generalitzada d'aquesta pràctica. Formem part d'una transició històrica en la qual tota empresa: gran, mitjana o petita, haurà de ser una empresa social, una cooperativa com les seves, una empresa que tingui com a base, en el seu ADN els valors socials i ambientals, ja que no podem seguir divorciant allà on fem diners amb allà on fem el bé. Tots estem vivint un moment on el món està reconeixent que volem treballar en entitats fonamentalment innovadores, moralment apassionants i filosòficament positives.

Francisco Longo, director de l'Institut de Governança i Direcció Pública (ESADE)

No sóc pessimista, però estem davant d'una crisi d'identitat múltiple, com un macrocontenedor d'una crisi d'identitats múltiples que ja es venia prefigurant i que afecten la família, l'educació el treball, la política... i per descomptat també a l'empresa. La crisi és també una crisi de rol de l'Estat regulador i és una crisi de legitimació del model d'empresa que s'ha anat configurant al llarg de les últimes dècades. (...)

Centrant-nos en el model d'empresa, existeix una percepció social cada cop més generalitzada sobre la crisi que podríem resumir dient que alguns privatitzen els guanys, produeixen la recessió i pretenen que es socialitzin les pèrdues. Aquesta percepció negativa sobre l'empresa ja havia existit, però no amb aquesta profunditat i no crec que s'esvaeixi quan la crisi se superi.

Alguns trets de l'evolució seguida per les empreses, no totes, però si moltes, apunten que estem davant d'una crisi de legitimació social amb arrels profundes. Apunto 5 d'aquests trets preocupants sobre l'evolució de les empreses:

1. L'empresa veu com s'esborra la noció mateixa de propietat, no se sap qui la controla, qui pren les decisions importants. Les SA són a la base del desenvolupament econòmic de les societats, però hem passat de la societat anònima a l'empresa anònima, que no se sap de qui és, amb l'accionariat virtual, esmicolat i de base especulativa, sense referents ni compromisos, que ignora els seus *stake holders* i fins i tot desconeix aquest mateix concepte.

2. L'empresa és capturada pels gestors. Existeix una mena de pacte implícit entre els gestors i aquest accionariat virtual, poc present: "jo faig el necessari per elevar la



capitalització borsària a curt de l'empresa i tots dos ens enriqueim". Els sous de molts directius ho mostren amb obscenitat.

3. L'empresa transita de l'economia productiva a l'especulativa. El curterminisme s'imposa com a filosofia empresarial. L'èxit empresarial deixa d'estar lligat a la continuïtat del projecte i és mesura en temps real. Els models de negoci han de produir resultats fàcils ni que siguin efímers i les inversions es mesuren pel *payback*, el temps transcorregut en recuperar-la. Les pèrdues només es toleren en el context de plans a curt. Si cal, la mateixa empresa es refunda i s'empaqueta per vendre-la com qualsevol altre mercaderia. La diferència entre empreses que pensen a llarg i empreses que pensen a curt comença a formar una esclatxa fonamental a l'hora d'analitzar el nostre teixit empresarial.

4. L'empresa externalitza els riscos. Creixen les externalitats negatives que son vistes com a costos afegits i en aquest o bé cas s'eludeixen buscant legislacions més favorables – per exemple a través de deslocalitzacions- o bé es repercuteixen i es traslladen a la política de preus, com el cas dels drets de contaminació. En tot cas seran tractats com a conseqüències inevitables de la competitivitat. Hi ha una gran distància entre aquell propietari que posava el gruix dels seus actius en crear una fàbrica i contractava, a l'inici de la revolució industrial, treballadors i els pagava per dia. Aquesta persona assumia tot el risc. El risc estava al capital i per tant el control estava al capital i era lògic que benefici revertís sobre el capital. Però avui quin risc corren aquests accionistes virtuals que ni saben on tenen aquesta part del seu patrimoni o els *boards* de directors blindats al marge de l'evolució de la seva empresa. En canvi, on hi ha una part fonamental del risc: en treballadors que ja no són contractats per dia, que han fet una inversió de vegades de tota la seva vida per treballar en una empresa en la qual han hagut de formar-se, de canviar, d'adaptar-se, de flexibilitzar-se, etc.

5. L'empresa es deshumanitza. El contracte psicològic tradicional entre ocupadors i empleats que podríem definir com "lleialtat a canvi de seguretat" desapareix. Aquell context, el temps era una aliat del treballador: com més temps passes a l'empresa et capaces més, mostres més la teva lleialtat, el teu compromís, la teva pertinença, i a l'hora reps el reconeixement d'aquest transcurs del temps. El temps s'ha convertit, per a molts treballadors contemporanis de moltes empreses, en un enemic, en una por a l'envelliment i a l'obsolescència. I això es tradueix en una baixada radical del grau de control que el treball suposa sobre el propi futur i al futur de les pròpies famílies. Aquest contracte psicològic no s'ha revisat. Moltes empreses s'han limitat a dir "cal flexibilitat" i tenen raó, perquè no es poden gestionar el contractes com abans. Però a vegades, sota la flexibilitat, s'han desenvolupat pràctiques absolutament injustificables. Recordeu aquell programa de *France Telecom*, empresa que s'ha fet tristament famosa fa poc, un programa anomenat *time to move* pensat per rotar cada poc temps els comandaments intermitjos per evitar que establissin lligams massa estrets amb els seus equips humans i s'oposessin a les operacions de mobilitat massiva i reestructuració en el moment que fossin necessàries. Darrera d'aquest tipus de practiques hi ha un model determinat d'empresa, força discutible. El problema és que les empreses necessiten com mai el compromís dels seus treballadors. En molts aspectes mai havíem necessitat tant la implicació i la implicació a llarg termini, especialment en allò que anomenen l'economia del coneixement, les empreses que estan a l'avantguarda. El problema és que mai els havien donat tan poc a canvi d'aquest compromís.



Com a conseqüència, l'empresa perd legitimitat social, comença a ser percebuda com un actor que demana a la societat més del que aquesta li dóna, que no crea ocupació estable, que no es vincula a llarg termini en el territori de les comunitats, que externalitza danys i riscos, que no té en compte els interessos dels *stake holders* i que exhibeix impudicament els guanys dels seus gestors desvinculats dels resultats i mancats de sentit. Aquesta anàlisi és una percepció incipient i no es basa en una pràctica generalitzada de les empreses, però respon a algunes tendències de fons i constatables. Sincerament no és una bona notícia.

Estic convençut que el model europeu de societat basat en la democràcia liberal combinada amb l'economia de mercat és, amb tots els seus defectes, el millor model social que ha trobat la humanitat per redistribuir adequadament la renda en contextos de llibertat individual i de llibertats col·lectives. Em preocupa que aquesta crisi de la percepció social de l'empresa estigui deteriorant el contracte social bàsic sobre el qual hem construït el nostre model d'Estat de benestar. Una qüestió que afecta no només els empresaris sinó el conjunt de la societat.

Què hi podem fer?

L'expansió de la Responsabilitat Social Corporativa és una resposta suficient o una practica cosmètica? La RSC, o es refunda i acaba afectant al model mateix d'empresa i a la seva estratègia o no serà capaç de fer gran cosa per resoldre aquests trets negatius. La governança corporativa és una qüestió d'interès general, que no pot quedar a la decisió de cada empresa o a l'autoregulació col·lectiva de les patronals o de les assemblees empresarials, sinó que ha de ser regulada i intervinguda pels governs, amb continguts acordats, molts d'ells, a nivell supranacional. La construcció de mecanismes de governança global, per exemple la regulació de fluxos de capital, sembla també imprescindible.

Cal que les empreses trobin camins per reformular el contracte psicològic amb les persones que hi treballen. Les necessitats de flexibilitat laboral, que son innegables, s'han de combinar amb polítiques capaces de donar suport, també psíquic, a les persones en el treball i apostar per la seva empleabilitat a mitjà i llarg termini. (...)

La importància de la solidesa financera i dels valors sobre els quals es fonamenta l'activitat empresarial constitueix un abans i un després d'aquesta crisi. Crec sincerament, i no ho dic per afalagament, que l'economia social i les cooperatives mostren potencialitats i valors que poden servir d'inspiració en aquest escenari. Aquestes fórmules recuperen un posicionament que no havien tingut durant les últimes dècades. Això sí, han d'estar disposades a confrontar les particularitats del seu model amb una clara vocació de competitivitat. Vivim temps de competitivitat i això no pot ser ignorat. En moltes àrees aquest model pot esdevenir un avantatge competitiu. Crec que desenvolupar projectes d'empresa nodrits per valors sòlids, sostenibles i a l'hora clarament competitiu, és el repte que la crisi ens planteja.

3. Plantejaments de futur

Inazio Estensoro, coordinador general d'AMPO

– A AMPO anem cap a un nou estil de relació dins l'empresa. Volem que el nostre projecte empresarial sigui de tots: com una confederació d'autònoms.



- El que determina l'èxit d'un projecte són les formes de relacionar-se entre les seves persones: comunicació i diàleg permanent.
- La clau és entendre's entre diferents i per aconseguir-ho cal ser molt innovadors, no basar la relació amb el poder ni el control sinó en consensuar objectius i en fer treballadors lliures i responsables.
- Els equips escullen la persona que els coordina i no hi ha comandaments intermitjos.

Carlos Buesa, director general d'Oryzon Genomics

- Hi ha una perversió dels valors liberals: es busquen guanys ràpids i a qualsevol preu.
- A Europa hi ha un dèficit d'inversors i de capital risc.
- El sector biotecnològic és emergent a Catalunya i pot ser una de les portes de sortida de la crisi. Ho demostra l'espectacular creixement d'Oryzon, creada ara fa 9 anys.
- Oryzon busca teràpies innovadores i mètodes de diagnòstic precoç en el camp de l'oncologia i les malalties neurodegeneratives.

Ernest Folch, conseller delegat de 36L

36L és una empresa de distribució digital que surt al mercat aquest 3 de desembre. No només vol ser un negoci que faci arribar on-line els arxius digitals al punts de venda, sinó mirar de canviar la manera en què llegim, de popularitzar la cultura i provocar el consum de llibres en zones geogràfiques molt inaccessibles. L'empresa és el resultat de l'aposta de dues cooperatives (Abacus Cooperativa i Grup Cultura 03) i una entitat familiar (Vicens Vives) i de tres emprenedors individuals, que han fet néixer un nou canal. Un d'ells, Ferran Soriano, deia que "sabem que hem de fer el viatge, però no sabem cap a on hem d'anar".

4. Resum

Oriol Amat, catedràtic de l'UPF

Com a resum apunta 7 missatges:

1. La Crisi. Segons Francisco Longo és una crisi de model, tot i que guanyar diners és legítim. Miquel Àngel Oliva parla de crisi de valors.
2. El segon punt és la porta de sortida.
3. Què fer? Adolf Todó ens ha proposat que el que hem de fer no sigui "bonisme", hem de ser radicals i això venint d'una persona que té el càrrec que té fa reflexionar i és molt d'agrar. Miquel Àngel Oliva proposa posar les persones al centre de l'organització, i Pamela Hartigan concreta que ho han de fer els emprenedors socials i ens ha dit que hem de ser "poc raonables". Francisco Longo ens ha dit que hem de revisar el model, que hem de refundar la RSC. Aquest és un tema molt important ja que empreses que tenen memòries de responsabilitat social molt maques fan a vegades pràctiques que són incoherents.



4. Com fer-ho? Hem tingut tres experiències. Estensoro veu l'ampolla mig plena i per tant optimisme. Carlos Buesa ens ha parlat de sectors emergents, la biotecnologia. És curiós que mirant els sectors en els quals actua Clade gairebé tots són clarament emergents. L'Ernest Folch ens ha parlat de la revolució digital que estant innovant en el seu grup.
5. Els valors. N'he comptat 20: esforç, compromís, responsabilitat, respecte, humilitat, tolerància, aprendre, qualitat, permanència empresarial, innovació, sacrifici, vocació de servei, innovació, crítica constructiva, llibertat... El Jordi Cos en ha proposat l'amor...
6. Com es fa això, quines són les sortides? L'empresa 36L és un bon exemple de les sortides d'una situació com l'actual de sacsejades tecnològiques, però també de crisis financeres que és cooperar per competir: empreses del sector editorial, empresa familiar, inversors individuals... La Fageda també és un exemple de com sortir reforçats en una situació com l'actual. Davant el creixement de la marca blanca es pot incidir en els preus, o en la imatge. La Fageda genera riquesa econòmica i social sense baixar preus... buscant la diferenciació, més que en el cost o el màrqueting, en la responsabilitat social.
7. La síntesi dels lemes de les quatre Jornades seria: "Estem intentant cooperar amb valors basats en les persones per competir millor".

5. Cloenda

Ernest Benach, president del Parlament de Catalunya

El president Benach clausura la Jornada defensant la relació entre els valors i el que hauria de ser el funcionament de les institucions, de les empreses i del país en el seu conjunt. "Les normes acaben perdent força pels valors negatius. El desencadenant de les nombroses crisis del moment es troben en la pèrdua de valors socials i de valors col·lectius. Toca canviar l'actual escala de valors que impera a la societat, posant els valors positius, que semblaven passats de moda, al capdavant. Benach proposa l'exemple de les cooperatives, ja que segons ell "el canvi el motivarà el fet que la contribució col·lectiva pot substituir l'èxit individual. L'esperit de cooperació és l'element de futur."