

TÍTOLS PUBLICATS EN LA COL·LECCIÓ TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

1. L'EMPRESA DEL SEGLE XXI
Un model basat en les persones
2. EXPERIÈNCIES COOPERATIVES
Bones pràctiques d'empresa responsable
3. ELS HABITATGES COOPERATIUS
El sistema de cessió d'ús
4. COOPERAR PER COMPETIR
Una estratègia per al segle XXI
5. L'EMPRESA CONTINUA
Guia de transformació en empreses cooperatives
6. SERVEIS SOCIALS I ATENCIÓ A LA
DEPENDÈNCIA
L'aportació del sector cooperatiu
7. COOPERACIÓ PUBLICOPRIVADA
Nou paradigma en la relació Administració i
empresa
8. L'EMPRESA INTEGRAL
Guia per potenciar la relació entre la
cooperativa i les persones sòcies
9. EL FUTUR ÉS COOPERATIU
Nous estils, noves maneres d'emprendre
10. REPENSAR L'EMPRESA DES DELS VALORS
Quins valors seran la clau del futur empresarial?



www.gencat.cat/treball/economicooperativa

Repensar l'empresa des dels valors. Quins valors seran la clau del futur empresarial?



REPENSAR L'EMPRESA DES DELS VALORS

Quins valors seran la clau del futur empresarial?

TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

COOPERATIVA, L'ALTRE MODEL D'EMPRESA

col·lecció TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

En els temps actuals existeixen moltes propostes per repensar l'empresa des de totes les disciplines acadèmiques i corrents del pensament. Cal constatar, però, que quan la proposta s'endinsa en categories que tenen més a veure amb el *ser* que amb el *tenir*, és necessari valorar la credibilitat i legitimitat de partida dels agents que es proposen de fer la reflexió.

Encara no sabem què és el que incorporarà el postcapitalisme del pensament humanístic per transformar el seu paradigma de sempre, però sí que sabem que el màrqueting fa veure oasis en els deserts, i per això és molt necessari destriar el discurs de predicadors que vénen d'altres «religions» del treball d'anàlisi rigorosa que sols poden abordar aquelles organitzacions que tenen acreditada una trajectòria, uns objectius socials i una personalitat jurídica que realment possibiliten repensar l'empresa des dels valors. En definitiva, quin tipus d'empresa es pot proposar repensar des dels valors, si prèviament disposa d'uns valors que poden entrar en contradicció amb els de la nostra societat?

En aquest context d'interrogants i de conviccions, comptem amb realitats empresarials cooperatives fonamentades en uns valors que han sorgit dels de les persones i de les societats en què troben la seva raó de ser, amb relacions internes més democràtiques, facilitadores d'implicació i innovació també en el terreny dels valors, en aquest cas aplicats a projectes empresarials.

Aquesta col·lecció vol, en primer lloc, donar a conèixer experiències, propostes i debats que corroboren que l'arquetip empresarial imperant no és l'únic possible, que hi ha una altra manera de fer empresa.

En segon lloc, aprofundir conceptualment en la cultura organitzativa de l'economia cooperativa, en els processos interns i externs que la fan diferent, amb l'objectiu de desenvolupar-ne al màxim tot el potencial.

I, més enllà d'aquests dos objectius, el coneixement d'aquestes experiències ens permet corroborar el potencial de l'altre model d'empresa a l'hora de vèncer les insostenibilitats de la societat actuals. Una economia més democràtica és, també, una economia més eficient.

REPENSAR L'EMPRESA DES DELS VALORS

Quins valors seran la clau del futur empresarial?



Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Jornada Clade (4a, 2009, Barcelona, Catalunya)

Repensar l'empresa des dels valors: quins valors seran la clau del futur empresarial? – (Textos d'Economia Cooperativa, 10)

Recull de les intervencions en la IV Jornada Clade, que tingué lloc el 27 de novembre de 2009

ISBN 9788439383444

I. Catalunya. Departament de Treball II. Títol III. Col·lecció: Textos d'Economia Cooperativa; 10

1. Ètica empresarial – Congressos 2. Empreses – Responsabilitat social – Congressos 3. Cooperativisme – Congressos

658:174(061.3)

Repensar l'empresa des dels valors. Quins valors seran la clau del futur empresarial?
en la col·lecció Textos d'Economia Cooperativa (número 10)

© Generalitat de Catalunya

Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives

Primera edició: abril de 2010

Tiratge: 1.200 exemplars

Dipòsit legal:

ISBN: 978-84-393-8344-4

Il·lustració de la coberta: Servei de disseny i publicacions Blanquerna

Edició de textos i maquetació: l'Apòstrof, SCCL

Fotografies: Pere Virgili

Impressió i enquadernació: El Tinter, SAL (Empresa certificada ISO 14001 i EMAS)

Aquesta publicació ha estat impresa en paper certificat FSC i amb tintes provinents d'olis vegetals.



Avis legal:

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement-No Comercial-Sense Obres Derivades 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades.

La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ	7
PRESENTACIÓ	11
INAUGURACIÓ OFICIAL	15
PONÈNCIES MARC	17
Pamela Hartigan, directora de l'Skoll Centre for Social Entrepreneurship d'Oxford University	17
Francisco Longo, director de l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE	24
PLANTEJAMENTS DE FUTUR	37
Inazio Estensoro, coordinador general d'AMPO	37
Carlos Buesa, director general d'Oryzon Genomics	41
Ernest Folch, conseller delegat de 36L Books i editor d'Ara Llibres	45
CONCLUSIONS	55
CLOENDA	59

INTRODUCCIÓ

La situació socioeconòmica actual ha posat sobre la taula la necessitat de qüestionar les bases sobre les quals s'ha creat l'empresa tradicional, fonamentada més en el capital i en el mercat que no pas en les persones i els valors. Les causes de la crisi han fet evident que per desenvolupar projectes a llarg termini cal incorporar nous principis de comportament i creences compartides. La IV Jornada Clade, «Repensar l'empresa des dels valors», ha aprofitat la posició privilegiada i la candent actualitat que està adquirint l'economia social en totes les seves dimensions, per proposar un debat i donar a conèixer un model d'empresa que incorpora aquest concepte.

Valors. Un terme que ara està en boca dels líders polítics i econòmics de primera línia mundial. El concepte ha esdevingut un principi inspirador de moltes reformes que s'estan adoptant tant en l'àmbit nacional com en l'internacional. Hi ha paraules que, de tant utilitzar-les, esdevenen tòpiques i antipàtiques. Una cosa semblant està passant amb el terme valors. Parlem sense solta ni volta de valors com una successió de paraules boniques que ningú no objectarà, que queden en el món dels intangibles. Com podem mesurar els valors? Amb els comportaments i amb els resultats de les nostres accions. I això ja és tangible i mesurable.

Malauradament, dediquem poc temps a reflexionar sobre els valors a les nostres empreses. Se sol dedicar un temps insuficient als processos de planificació estratègica, quan no els passem completament per alt. «Això és filosofia», diuen alguns, mentre altres pensen que cal ser pràctics i anar al gra. És un error greu. Si bé és evident que cal un temps per

al debat i un altre per a l'acció, la reflexió sobre els valors de les nostres organitzacions, i sobretot com fer-los tangibles, no és un temps perdut. Els valors determinen la nostra forma d'actuar, són els fonaments de la nostra identitat i condicionen totalment els resultats. La crisi mundial n'és un exemple: respon als comportaments derivats d'uns determinats valors. Hi ha una relació directa entre els valors i els resultats que volem obtenir: volem guany ràpid i a qualsevol preu.

En canvi, si volem desenvolupar projectes sostenibles a llarg termini, potser serà millor que les nostres organitzacions incorporin els valors de la innovació, la responsabilitat social i ambiental i la participació de les persones. Clade en aquesta IV Jornada, «Repensar l'empresa des dels valors», va proposar reflexionar sobre dos valors. D'una banda, les persones com a cor de les nostres organitzacions i, de l'altra, la cooperació com a element essencial per afrontar amb garanties els reptes del futur.

Tot i que, si ens creiem aquests valors, hi hem d'actuar amb coherència: implicant les persones en la gestió, en els resultats i també, per què no, en la propietat. Persones amb talent, implicades i compromeses amb el projecte formen un equip imbatible. Organitzacions basades en les persones i propenses a cooperar tindran més capacitat d'èxit a llarg termini i seran més sostenibles, tant des del punt de vista econòmic com social i mediambiental, que en definitiva és del que es tracta.

PAMELA HARTIGAN

«Òbviament, no podem reformular els nostres sistemes institucionals d'un dia per l'altre, però sí que estic convençuda que ho podem fer a mitjà termini, ja que, a través de les dues últimes dècades, m'he dedicat a buscar les persones més raonables que hi ha, les que ara s'anomenen emprenedors socials, i tots els seus col·legues per entendre quins són els models que impulsen, com fan el que fan i quins són els actors clau que els han de donar suport. Es tracta d'homes i dones infectats pel virus del no-raonament i que estan creant nous models d'institució que combinen els eixos públics i els privats per arribar a transformacions econòmiques i socials. L'ésser *no raonable* descriu el procés a través del qual les formes antiquades de raonament són abandonades per concebre i desenvolupar nous models.»



FRANCISCO LONGO

«Cal que les empreses trobin camins per reformular el contracte psicològic amb les persones que hi treballen, perquè en l'economia del coneixement i de la innovació assolir el compromís actiu de les persones és essencial. Les necessitats de flexibilitat, que són innegables, s'han de combinar amb polítiques rehumanitzadores capaces de donar suport, també psíquic, als treballadors i apostar per la seva ocupabilitat a mitjà i a llarg termini.»



INAZIO ESTENSORO

«Així, el primer que volem és entendre'ns entre diferents persones al voltant d'un únic projecte empresarial, ja que creiem que d'aquesta manera estem innovant cap a un estadi en el qual hi ha millors condicions per comunicar-nos. Segon: volem actuar d'aquesta forma perquè entenem que aquest tipus de coneixement entre moltes persones diferents és la manera en què, quan hi ha acords, els resultats són exponencialment millors i, a més, perquè creiem



que així s'innova a l'hora de plantejar-se una organització basada en un altre tipus d'estructura, ja que les cooperatives tenen una organització encara molt vertical.»

CARLOS BUESA

«Per a nosaltres, que d'alguna manera hem estat pioners del nostre sector a Catalunya i Espanya, creiem que amb molt esforç, humilitat i treball hem de ser capaços de convèncer una part del sector financer espanyol, perquè vegi que aquí hi ha una veta de mercat amb una competitivitat enorme, de la mateixa manera que altres països amb més tradició innovadora aconsegueixen clamorosos exemples d'èxit. És el cas d'Actelion, una empresa creada el 1997 per tres persones provinents de Roche i que avui, només 10 anys més tard, compta amb 2.000 treballadors, factura més i val més en borsa que Almirall.»



ERNEST FOLCH

«Quant a valors, una altra cosa molt important és que la lectura digital permet la popularització de la lectura, la fa més barata, perquè cada arxiu té un preu més reduït en eliminar-se costos de producció física, i la fa més manejable (a l'hora de viatjar ens podem endur 200, 300 o 400 llibres i pesaran només 190 grams). Evidentment, també té un valor ecològic, perquè es fomenta l'estalvi de paper, i encara hi ha una altra cosa molt important: que es trenquen les barreres físiques d'accés a la cultura, és a dir, que s'eliminaran les dificultats, logístiques i econòmiques, per fer arribar els llibres a zones geogràfiques molt aïllades.»



PRESENTACIÓ

XAVIER LÓPEZ

(DIRECTOR GENERAL DEL GRUP CLADE)



Una de les obsessions del Grup Clade és estar oberts al món i a la societat. Pensem que les solucions a la crisi mai no vindran ni d'un sector ni d'un segment en concret, sinó que apareixeran per la combinació de moltes coses. En aquestes noves maneres de fer, al Grup Clade no tenim la solució, però sí que volem ser una part d'aquesta solució. El primer any vam parlar de les persones; el segon any, de la cooperació; l'any passat, d'un aspecte més concret de la cooperació, que és la cooperació pública i privada, i aquest cop volem parlar dels valors, allò que sembla intangible; la seva raó de ser és, precisament, fer-ho tangible.

MIQUEL ÀNGEL OLIVA

(PRESIDENT DEL GRUP CLADE)



És difícil trobar una paraula per definir el moment actual que no s'hagi dit o que no haguem llegit els últims dies. Tanmateix, ho intentaré. Des del Grup Clade, creiem que repensar l'empresa des dels valors i determinar quins són aquests valors serà la clau del futur. Repensar l'empresa vol dir rellegir les relacions en el món empresarial, repensar la realitat i trencar amb alguns dels estereotips i de les idees rebudes o preconcebudes. Després de la greu sacsejada que està comportant la situació actual, tenim nous reptes per afrontar i no podem continuar fent les coses com les hem fet sempre. Si no ho fem així, d'aquí a tres, quatre o cinc anys una nova crisi ens tornarà a arrossegar.

Cal qüestionar, doncs, les bases del comportament individual, social, econòmic i polític, i qüestionar també els principis d'actuació d'aquest món que ens ha tocat viure, que ha compromès el nostre nivell de vida i la nostra convivència i que amenaça d'esgotar les seves fonts mil·lenàries de riquesa. Tenim la necessitat i l'obligació de buscar el compromís general per fer-ho possible.

Aquesta crisi, que en un principi era financera, però que en el nostre país s'ha anat ramificant cap al món immobiliari, l'industrial i també –per què no dir-ho– el polític, afecta els empresaris, però també la resta de la societat i genera, a la vegada, la necessitat urgent de fer créixer un optimisme responsable i un enfortiment dels valors. Per això mateix, podem resumir que aquesta és una crisi de valors. Així, si entre tots no som capaços de parlar d'aquests valors i de repensar les situacions que fins ara eren dominants, no trobarem el camí per establir les bases d'unes noves relacions socioeconòmiques més duradores i sostenibles.

Al Grup Clade pensem que ens trobem davant d'una conjuntura que reforça el model d'empresa basat en les persones i els valors, dels quals n'hi ha dos que, al nostre entendre, són la clau per al futur empresarial: les persones i la cooperació.

Estem convençuts, d'una banda, que les persones són el centre de les nostres organitzacions i, de l'altra, que la cooperació és essencial per afrontar amb garanties els reptes de futur. Però si ens creiem aquests valors, hem d'actuar amb coherència; no n'hi ha prou amb les paraules. Si creiem en les persones, les hem d'implicar en la gestió, en els resultats i també en la propietat de les nostres empreses. Persones amb talent, implicades, compromeses i que formen part del projecte conformen un equip altament competent. Si d'alguna cosa ens podem sentir orgullosos al Grup Clade és, precisament, de les persones, dels més de 3.800 treballadors que, dia a dia, aportem el nostre esforç i treball al desenvolupament de les empreses que formen part de Clade, amb vocació de sostenibilitat, lideratge, millora i servei a la societat.

L'altre valor és la cooperació. Cooperar és compartir coneixement i experiència; és treballar colze a colze amb els altres; és que guanyis tu i que guanyi jo; és ser més eficients; és posar-se en el lloc dels altres; és pensar en els ciutadans. I també apel·lo als valors del cooperativisme i de l'economia social per parlar d'intercooperació, de col·laboració i d'aliances.

Les organitzacions basades en les persones i que tenen propensió a cooperar tindran, de ben segur, més capacitat d'èxit a llarg termini, tant des del punt de vista econòmic com social i mediambiental. Les mateixes empreses del grup cooperatiu Clade il·lustren aquest model d'empresa del futur; sectors com l'agroalimentari, la cultura, la comunicació, les persones, l'immobiliari, els serveis, la indústria, l'educació, la recerca i el desenvolupament, la biotecnologia i el medi ambient en són un bon exemple. Podem parlar de Suara Cooperativa, de La Fageda, de Grup Qualitat, de Telecsal, de la Vola, de la Cooperativa Plana de Vic, del Grup Cultura 03, de IUCT, de la Fundació Blanquerna, de l'Escola Sant Gervasi o d'Abacus. Som, totes elles, empreses que representem aquesta forma d'entendre les relacions, empreses en les quals la diversitat i el pluralisme han sabut forjar una forta cultura empresarial, a la qual avui el Grup Cooperatiu Clade dona suport. Però no n'hi ha prou amb això.

Estem vivint moments difícils i necessitem complicitats. Ens fa falta que el món financer, tant el públic com el privat, aposti sense fissures per aquest model d'empresa. No serveix per a res ser simpàtics o caure bé si, després, les voluntats no es confirmen amb realitats. I, en aquest sentit, també ens fa falta la clara i decidida implicació de l'administració. Clade és, doncs, el fet cooperatiu més important, en positiu, que ha succeït durant els últims anys a Catalunya. Algunes de les empreses que en formen part estan cridades a liderar els seus mercats. Per aquests motius, i per concloure, no s'entendria que la nostra administració no apostés clarament pel Grup Clade.



ADOLF TODÓ

(DIRECTOR GENERAL DE CAIXA CATALUNYA)

Parlar de valors, en aquests moments, em sembla absolutament pertinent, però també seria interessant que en algun moment algú fes una jornada que es digués «Repensar la política des dels valors», «Repensar el sindicalisme des dels valors» o bé «Repensar els mitjans de comunicació des dels valors», perquè els valors, definitivament, són transversals.

Per a mi, una organització, ja sigui una empresa, un sindicat o una administració, és com un arbre: el tronc n'és l'estratègia, les branques en són els plans d'acció més a curt termini i les fulles poden ser les accions concretes; però els arbres tenen una altra cosa que no es veu: les arrels, que és allò que els dóna estabilitat i vida. Els valors d'una empresa, precisament, són les seves arrels: quelcom que no es veu, però que, si no hi és, l'organització no té ni estabilitat ni vida.

Parlant de valors, no puc resistir la temptació de dir que, de vegades, hem d'evitar fer-ho des d'una posició de *bonisme* o, el que seria pitjor, des d'una posició de superioritat moral. De fet, quan algunes persones em parlen de valors tinc la sensació que només pel fet de parlar-ne ja es creuen millors que els altres. Aquest tipus de gent, per a mi, és insofrible en el sentit que, després de molts discursos i moltes paraules, un altre els ha de treure les castanyes del foc.

En definitiva, en aquests temps de canvis colossals, i precisament per això tan estimulants, ha arribat l'hora de la veritat, és a dir, l'hora de fugir dels tacticismes «curt-termistes» i del relativisme, que funciona quan tot va bé, però que ara és un luxe del qual hem d'escapar. En altres paraules, hem d'evitar allò que deia Groucho Marx: «Aquests són els meus principis, però si no li agraden en tinc uns altres». Per fer front a aquest nou entorn, cal ser radical en el sentit etimològic de la paraula, és a dir, cal anar a les arrels; cal anar als valors.

INAUGURACIÓ OFICIAL

MIREIA FRANCH

(DIRECTORA GENERAL D'ECONOMIA COOPERATIVA I
CREACIÓ D'EMPRESES)



A l'hora de repensar l'empresa des dels valors cal evitar el màrqueting social i apostar per la reflexió seriosa des de la gestió i els valors. Així, des de la Generalitat, és excepcional poder treballar per a un sector que demostra, en aquests moments, un dinamisme magnífic i que, al mateix temps, té una realitat absolutament diversa i rica. El Grup Clade ha demostrat la seva capacitat de lideratge i de posar el cooperativisme al món. Jo ja els he dit, a la gent de Clade, que no els podem pagar mai –ni el sector, ni el govern– aquesta capacitat que tenen de poder col·locar el cooperativisme, des d'una opció de normalitat, en el teixit econòmic i empresarial del país.

El que el govern farà és seguir treballant per a aquesta riquesa i complexitat cooperativa. Tenim una realitat –ja ho he dit moltes vegades– rica i complexa. Col·laborarem i insi-

rem a renovar i millorar la imatge de la nostra economia social o cooperativa; seguirem potenciant que aquest tipus d'empreses del nostre teixit empresarial augmenti, que no sigui un reducte, una *rara avis*, sinó que la seva contribució real augmenti en quantitat i qualitat. A més, els continuarem donant eines de suport perquè els qui coneixem aquest sector sempre havíem reivindicat la falta de formació, de finançament i de capacitat en molts aspectes tradicionals de la gestió empresarial.

Vist en perspectiva, tots plegats, sector i govern, ens podem felicitar per la gestió feta durant els últims cinc anys. Mai no hauríem pensat que més de 150 directius d'empreses cooperatives es formarien en gestió empresarial, així com tampoc mai no hauríem pensat que el sector cooperatiu, en col·laboració amb el sector públic, disposaria d'una societat de capital risc com la que es disposa en aquests moments per invertir i promocionar les experiències i els processos cooperatius. Per tant, mirant-ho amb perspectiva, crec que el procés ha estat i és positiu, per bé que això no significa cofoisme o que no haguem de continuar treballant, sinó tot al contrari.

D'altra banda, quan parlem de valors, em preocupa saber com som capaços d'arribar a configurar-los, on neixen i com els construïm. Al cap i a la fi, crec que els valors són el fruit d'allò que la gent vol en el seu sentit més radical; els valors neixen si sabem mirar, si sabem llegir, si sabem expressar des de la profunditat personal què és allò que volem. I com ho fem per saber-ho? Per a mi, és inevitable que el valor surti d'una dialèctica constant entre l'acció i la reflexió. És impossible definir en abstracte un valor si no som capaços de contrastar-lo en la pràctica diària. Entenc, doncs, que fóra bo que l'empresa, com qualsevol altra organització, mantingués constantment aquest debat entre la reflexió i l'acció.

I com ens vindrà la coherència d'aquests valors? Potser oblidant-nos de la tendència racional del nostre entorn. He llegit que el 80% de les decisions d'una persona no són racionals, sinó que estan inspirades per molts altres factors. Quan era molt jove, es deia que les persones estem conformades pel nostre cap, el nostre cor i les nostres mans. Per tant, hem de tenir la capacitat d'entendre que les persones no som racionals, en el sentit més tradicional de la paraula, sinó que, al capdavant, estem configurades pel cap, el cor i les mans. Això és, per tant, el que al final orienta la nostra reflexió i la nostra acció.

Un últim aspecte que em preocupa és saber combinar, en el futur, un valor tradicionalment europeu, com és el respecte a la individualitat, a la individualitat col·lectiva. Les organitzacions col·lectives també han de saber treballar amb la individualitat de la persona i ambdues han d'assajar, permanentment, formes de treball i de creixement.

PONÈNCIES MARC

PAMELA HARTIGAN

(DIRECTORA DE L'SKOLL CENTRE FOR SOCIAL
ENTREPRENEURSHIP D'OXFORD UNIVERSITY)



Pamela Hartigan és directora de l'Skoll Centre for Social Entrepreneurship a Oxford. Després d'ocupar alts càrrecs al Fons Monetari Internacional (FMI) i a l'Organització Mundial de la Salut (OMS), decideix ajudar empresaris socials a tot el món, primer des del Fòrum Econòmic Mundial i ara des de la Universitat d'Oxford. També és professora a la Columbia Business School (EUA).

Estic encantada de poder compartir algunes reflexions al voltant de l'evolució i les característiques de les campanyes socials i del seu potencial per solucionar alguns dels reptes socials i ambientals més urgents.

Per iniciar aquesta reflexió, voldria compartir una experiència personal. Fa uns vint o trenta anys, no ho recordo exactament, vaig trobar el meu pare llegint el diari, com és

habitual en ell, però aquell cop em vaig adonar que estava totalment concentrat en l'apartat de les necrològiques. És més, quan li vaig preguntar el motiu, em va dir que, a més dels titulars i les històries, el que més li agradava llegir eren les necrològiques. Descobrir això em va sorprendre, perquè el meu pare és un home positiu, alegre i optimista; en definitiva, no és el tipus de persona que ens podem imaginar que es deleix per saber qui ha traspassat. Però també és historiador. «M'encanta llegir les necrològiques», defensà en aquell moment, «perquè m'interessa conèixer el que les persones han fet a la seva vida i de quina manera són recordades». Avui, el meu pare és a punt de fer 97 anys i continua llegint aquest apartat del diari; la diferència és que ara, segons diu fent gala del seu humor gris, les llegeix per assegurar-se que encara no s'ha mort.

Em ve al cap aquesta anècdota no perquè em senti vella ni tingui la sensació de tenir un peu i mig a la tomba, sinó perquè em sembla que, amb massa freqüència, el que fem amb les nostres vides i allà on hem invertit el nostre temps i el nostre talent té poc a veure amb el que realment valorem i amb la contribució que ens agradaria fer a la humanitat. La bona notícia és que la tendència a dicotomitzar el fet d'on i com ens guanyem la vida amb el fet de com millorem la societat està anant a la baixa. Tanmateix, hem d'accelerar aquest canvi local, nacional i internacional; aquest és el repte monumental que tenim davant nostre. Reflexionem una mica sobre això, examinant la trajectòria de vida de molts dels nostres companys de societat en relació amb les seves aspiracions personals i professionals.

Per a tots aquells de nosaltres que venim de famílies amb un nivell econòmic que ens ha permès viure còmodament, una història típica pot ser la següent: al llarg de la nostra infància i de la nostra adolescència, se'ns incentiva a triomfar acadèmicament i se'ns premia i, tot i que potser hi ha hagut retrocessos en la nostra trajectòria durant els anys d'adolescents rebels i poc raonables, al cap i a la fi s'espera que ens en sortim i que aconseguim entrar en una bona universitat, en la qual destacarem acadèmicament. Després, s'espera que continuem amb un grau postuniversitari per avançar en la nostra especialitat professional i que aconseguim un bon lloc en una companyia d'alta reputació, convertint-nos, d'aquesta manera, en l'orgull de la nostra família. I, per damunt de tot, s'espera que ens casem amb la dona o amb l'home que faci realitat els somnis dels nostres pares i, tant de bo, que els nostres també. En la nostra tercera dècada d'edat, més o menys cap als trenta, continuem treballant i s'espera que avancem en la nostra carrera a través de promocions i càrrecs de més visibilitat i prestigi, proveint les nostres famílies, i invertint la major part del nostre capital intel·lectual i emocional a la nostra professió. La nostra recompensa és un bon salari, bons beneficis i algunes setmanes de vacances a l'any.

I així se'ns escapa la vida i, d'un moment a l'altre, ens adonem que tenim quaranta o cinquanta anys i ens qüestionem, incòmodament, qui som, què volem aconseguir realment i com donem raó del que ens queda per fer. I és en aquest moment que molts homes i dones comencem a dir que volen retornar alguna cosa a la societat. Aquest és, particularment, el cas d'aquells que han acumulat una certa riquesa financera. Per alguna raó, haver fet diners és, per a ells, un pecat, i la penitència és retornar alguna cosa al món. Quina idea tan trista, francament. La tragèdia és que no hi ha res dolent a fer diners, però si això és l'únic que t'absorbeix i no ho has connectat amb els teus valors, incloent-hi l'equitat, la decència, el respecte envers els altres i el planeta, aleshores enfocar la teva existència simplement en l'acumulació i la inversió de diners et buida la vida i et xucla tota mena de plaer. El més penós és que avui fer i acumular diners és la mesura de l'èxit de cada persona de la nostra societat. No obstant això, feliçment, hi ha persones que mai no han seguit aquesta trajectòria, encara que no fer-ho ha estat francament una raó d'angoixa i desesperació per als seus familiars, col·legues i amics. Mai no han estat raonables, al contrari, han persistit a ser totalment no raonables; en aquest fet, rau la seva major contribució a la seva societat i al món.

Avui, el fet de no ser raonable s'ha tornat més important que mai. «L'home raonable s'adapta al món tal com és», va escriure l'autor irlandès George Bernard Shaw. D'altra banda, l'ésser no raonable persisteix a adaptar el món a la seva perspectiva de com hauria de ser. Per tant, l'avenç de la societat depèn de la manera de ser de l'home i de la dona no raonables.

El nostre món actual pateix els efectes de l'actuació d'aquelles persones que hem anomenat raonables. Només hem de referir-nos al canvi climàtic, la pobresa permanent i l'escassetat de recursos naturals renovables. En les últimes dècades hem estat



testimonis d'un període d'acumulació enorme de riquesa, poder i tecnologia. També, dia a dia, observem el declivi de l'antic ordre internacional i busquem, àvidament, un altre ordre que el reemplaci. Crec que estem passant per un període de dificultats sense parió per al nostre planeta i per a tots els qui hi vivim. D'altra banda, existeix un cert sentiment d'incertesa i unes forces quasi indiscernibles que estan reconfigurant el món tal com el coneixem. Pressentim que emergeix un nou panorama mundial i ens preocupa que les esmenes institucionals nacionals i mundials, sobre les quals ens hem basat per respondre totes les preguntes, no estan a l'alçada per solucionar els profunds problemes amb els quals ens enfrontem. Se'ns exigeix, ni més ni menys, que repensem els nostres models econòmics.

El principal model de desenvolupament econòmic del planeta durant els últims 200 anys ha operat a través de tres vessants: el creixement de la producció industrial i el consum massiu, el capitalisme del mercat en un marc mínim d'estàndards i la reglamentació pública i, per últim, els grans avenços tecnològics. Això ha beneficiat, enormement, algunes persones; a d'altres les ha beneficiades fins a cert punt; però 2.000 milions de persones no tenen cap compromís amb l'ordre mundial actual. La bretxa entre rics i pobres és el repte principal que tenim entre nosaltres.

Òbviament, no podem reformular els nostres sistemes institucionals d'un dia per l'altre, però sí que estic convençuda que ho podem fer a mitjà termini, ja que, a través de les dues últimes dècades, m'he dedicat a buscar les persones més raonables que hi ha, les que ara s'anomenen *emprenedors socials*, i tots els seus col·legues per entendre quins són els models que impulsen, com fan el que fan i quins són els actors clau que els han de donar suport. Es tracta d'homes i dones infectats pel virus del no-raonament i que estan creant nous models d'institució que combinen els eixos públics i els privats per arribar a transformacions econòmiques i socials. L'ésser no raonable descriu el procés a través del qual les formes antiquades de raonament són abandonades per concebre i desenvolupar nous models. Mirem, simplement, alguns exemples d'empreses que estan creant per poder descriure l'essència del que és ser un *emprenedor social*.

Un d'ells es diu Olivier Desurmont i és un col·lega francès que va néixer a Lilla; té 34 anys i va començar la seva vida de manera molt raonable: es va educar, va estudiar informàtica i es va unir a la Suez, la gran empresa d'aigües francesa. Després, un dia de l'any 2003, quan estava caminant per un aparcament a França durant aquella gran onada de calor que hi va haver a Europa i que va matar tanta gent, va passar pel costat d'un munt de joves que estaven rentant els seus cotxes amb una solució sense aigua.

El problema era que aquella solució ratllava els cotxes i que era altament contaminant. Però l'Olivier allà, bàsicament, hi va veure una enorme oportunitat i es va preguntar com es podia descobrir una manera de rentar cotxes sense necessitat de fer servir aigua. Va començar a investigar i va descobrir que, avui, a França, hi ha 30 milions d'automòbils i que, anualment, es gasten 35 milions de metres cúbics d'aigua per rentar-los. D'aquí va deduir que això podia significar una indústria d'uns 750 milions d'euros a l'any. Va dimitir de la Suez, va entrar al món del no-raonament i va tornar a Lilla, a casa dels seus pares, que abans estaven molt orgullosos d'ell, per als quals ara el seu fill, tal com em va dir la seva mare, «va passar de ser un executiu de la Suez a ser un rentador de cotxes».

Incansablement, perseguia uns laboratoris bioquímics tractant de convèncer-los perquè l'ajudessin, sense cap cost, a crear una solució que fos 100% biodegradable per rentar els cotxes sense aigua. Malgrat que el rebutjaven contínuament –«no» és la paraula que més sent aquest tipus de gent–, per fi va aconseguir convèncer-los, segurament perquè estaven farts de veure aquell jove que els empaitava. L'experiment va ser tot un èxit. L'Olivier va treure la patent de Sineo, es va comprar una furgoneta i va anar buscant clients de porta en porta. L'única part de tot aquest procés que no li va agradar gens va ser que, per tal de convèncer els clients potencials que la seva solució era 100% biodegradable, es bevia un got ple d'aquesta solució; en aquest sentit, la seva vida va variar perquè havia d'anar moltes més vegades al lavabo del que hi estava acostumat... Després, quan ja tenia estructurada la seva societat, va buscar, com a col·laboradors, gent que ningú més no volia contractar: nous immigrants, gent no qualificada..., és a dir, els qui de veritat no tenien feina. Van ser ells els qui van començar a fer créixer aquesta empresa social que avui té 1.000 membres, 25 sucursals per tot França, s'està ampliant internacionalment i està estalviant dos milions de litres d'aigua.

Un altre exemple és Isaac Durojaiye, de Nigèria, que amb la seva companyia, Dignity Mobile Toilets, ha millorat la sanitat pública d'aquell país, al mateix temps que ha proporcionat feina per a milers de joves que abans eren delinqüents. A més, la companyia entreté la població nigeriana amb els logos dels seus camions, que diuen coses com «Los negocios de mierda son buenos negocios». En un altre sentit, una altra col·lega està fascinada per les escombraries i ha fet tot un negoci al voltant de les deixalles: recupera les mànegues dels bombers que ja no s'utilitzen i en fa carteres meravelloses que les ven fent la competència, fins i tot, a les de Louis Vuitton.

Tots aquests són exemples d'empreses –no són fundacions ni caritats– que no busquen maximitzar els seus guanys, sinó optimitzar els recursos per aconseguir una transfor-

mació social. I usen els beneficis com un mitjà per a aquesta finalitat. No treballen amb immigrants, ni amb els poc qualificats, ni amb els bojos, ni amb els delinqüents, ni amb els pobres, ni tampoc s'enfoquen a reparar l'impacte negatiu dels éssers humans sobre el nostre planeta com a part de la seva responsabilitat social corporativa. El seu negoci principal és treballar amb aquests grups i sobre aquests temes. No és un acte de relacions públiques. Realment, estan connectant els mercats amb els valors. Jo, que estic ensenyant en escoles de negocis, puc dir amb optimisme que els joves estan transformant la manera de pensar els negocis, que ja no volen esperar fins als 50 anys per retornar els diners que hagin fet a la societat, que volen començar a unir els seus valors amb el seu talent i, així, veure com millora la societat.

Tot plegat, m'omple d'optimisme, és cert, però encara estem lluny del fet que això sigui una acceptació generalitzada. Som part d'una transició històrica i penso que culminarà quan qualsevol empresa –gran, mitjana o petita– hagi de transformar-se en una cooperativa o en una empresa que tingui en el seu ADN els valors socials i ambientals. El que està clar és que no podem seguir separant el lloc on fem els nostres diners del lloc on volem fer el bé. Sincerament, tots volem treballar en entitats que siguin fonamentalment innovadores, moralment apassionants i filosòficament positives.

Per acabar, una observació de David Green, un dels meus no raonables preferits que ha estat el cervell d'un model de negocis altament reeixit, però també equitatiu per combatre la ceguesa a causa de les cataractes a l'Índia. En David estava explicant a un grup d'emprenedors comercials de quina manera havia creat un model de negocis amb alts beneficis financers i que, al mateix temps, entregava serveis d'alta qualitat als més pobres del món. «Què et motiva?», li preguntaven, incrèduls. La implicació òbvia al darrere d'aquesta pregunta era la següent: «Si has estat tan intel·ligent per dissenyar i implantar els esquemes financers que has creat, per què no ho has aplicat



per fer-te ric?». En David els va respondre: «Les meves raons són purament egoistes. Penso que estic en aquest món per un període limitat de temps: podria encaparrar-me a fer diners, però on em deixaria això al final de la meva vida? Prefereixo que se'm recordi per haver fet una contribució significativa a millorar el món al qual vaig arribar que no pas per haver-me fet milionari».

Així, doncs, cal fer-se aquesta pregunta: «Com volem ser recordats?». Tant de bo sigui pel fet d'haver estat totalment no raonables.

FRANCISCO LONGO

(DIRECTOR DE L'INSTITUT DE DIRECCIÓ I GOVERNANÇA PÚBLICA D'ESADE)



Francisco Longo és director de l'Institut de Direcció i Governança Pública d'ESADE. Assessora diferents organitzacions i governs, especialment a Espanya i a països de l'Amèrica Llatina. És membre del Comitè d'Experts en Administració Pública de les Nacions Unides i autor de nombroses publicacions sobre governança, gestió pública i gestió de recursos humans.

Quan penso en els valors que seran la clau del futur empresarial és inevitable fer-ho en el context de la crisi. Això em porta a una reflexió formulada més en negatiu que no pas en positiu, més en els valors que ens comencen a faltar que no pas en els que tenim o necessitem. Vull que quedi clar per endavant, però, que no sóc pessimista, ni de la voluntat ni de la raó, però sí que crec, tanmateix, que vivim moments de transformació de paradigmes i que aquesta crisi, que se'ns va presentar com una crisi financera i econòmica, és un macrocontenedor d'una crisi que podríem anomenar d'identitats múltiples, que ha concentrat processos crítics que ja s'anaven prefigurant i que afecten l'educació, la família, el treball, la noció de progrés, la política i, evidentment, l'empresa. Aquesta crisi també és una crisi de les il·lusions d'autoregulació dels mercats; és una crisi d'exercici del rol de l'estat, especialment en el seu rol com a autoregulador; i, per últim, és una crisi de legitimació d'un model d'empresa que s'ha anat configurant al llarg de les últimes dècades.

Des del punt de vista del primer concepte (la suposada autoregulació dels mercats), la crisi ha posat de manifest l'escàs fonament de les teories del tipus «l'estat forma part més del problema que de la solució». La mirada de la humanitat s'ha girat cap als estats. Un estat present a la societat, que sigui fort i capaç, encara que no sigui necessàriament gran, és una garantia imprescindible per al bon funcionament dels mercats.

Des del punt de vista del segon concepte, cal dir, però, que no solament ha fallat el mercat. També ho han fet els governs i les administracions públiques, la reserva fe-

deral nord-americana, les autoritats monetàries amb caràcter pràcticament general... Hem viscut problemes d'ineficàcia insostenible d'alguns organismes públics i també problemes de captura, per als partits i per als interessos particulars. A Espanya, això es manifesta bastant clarament: hi ha bones pràctiques, com en l'autoritat monetària –el Banc d'Espanya–, que contrasten amb la dificultat per definir i construir instàncies regulatòries que no siguin automàticament patrimonialitzades per la política de partit. Però també tenim deficients instàncies reguladores en el camp de la competència, de l'energia, les telecomunicacions i tants d'altres... D'altra banda, regular bé no vol dir omplir de tràmits i burocràcia les relacions amb els mercats, sinó al contrari, anar per la via dels mecanismes de l'Anàlisi de l'Impacte Regulatori o de les orientacions per millorar la qualitat de les regulacions (o orientacions *Better Regulations*), és a dir, la via de les anàlisis cost-benefici que marquin fins a quin punt les relacions són eficaces o fins a quin punt introdueixen costos afegits. Hi ha molt camí a fer en el nostre país, en aquest sentit.

No obstant això, vull centrar-me en el tercer punt: el model d'empresa. En aquest sentit, hi ha una percepció social cada vegada més generalitzada sobre la crisi, una percepció que podríem resumir dient que alguns privatitzen els guanys, produeixen la recessió i socialitzen les pèrdues, o almenys ho pretenen. L'argumentació té el risc de caure en una mena de victimisme esterilitzador i crec que no hi ha res més estèril que buscar culpables fora quan una part de les responsabilitats la tenim tots. Ara bé, aquesta teoria es basa en alguns fets incontestables. D'altra banda, aquesta percepció negativa sobre l'empresa no és privativa d'aquesta crisi; ja s'havia produït abans, però mai amb aquesta profunditat. Cal interpretar-la, doncs, com una simple percepció conjuntural, momentània, que s'esvairà quan la crisi se superi. Cada vegada veurem més ridícula aquesta idea de la crisi superada quan comencin els primers indicadors positius sobre el PIB perquè, evidentment, hi haurà molts aspectes de la crisi per als quals aquest no serà un bon indicador. Crec que alguns trets de l'evolució seguida per algunes empreses en el marc d'un conjunt de tendències de fons, constatables com a tal durant els últims anys, indiquen que estem davant d'una crisi de legitimació social amb arrels profundes. M'agradaria destacar almenys cinc d'aquests trets preocupants de l'evolució de les empreses.

El primer: l'empresa veu esborrar-se la noció mateixa de propietat. Cada vegada ens preguntem amb més fonament: «De qui és l'empresa?», si hem d'entendre l'empresa com un projecte empresarial. «Qui la controla?», «qui pren les decisions importants?». La transformació del propietari en accionista va crear la societat anònima, i aquesta està en

la base del desenvolupament econòmic de les societats, però hem passat de la societat anònima a l'empresa anònima, l'empresa que no se sap de qui és. La globalització ha creat una mena d'accionariat virtual, esmicolat i de base especulativa, una empresa desvinculada de referents i de compromisos (famílies, treballadors, grups, comunitats o països), una empresa que ignora els seus grups d'interès i, el que és pitjor, una empresa que desconeix el concepte de grup d'interès.

En segon lloc, i evidentment amb una relació directa amb l'anterior punt, l'empresa és capturada pels gestors i aquest no és un problema rigorosament nou. Els problemes d'agència són tan antics com la societat per accions. Però ara em refereixo a quelcom que podríem definir com una mena de pacte implícit entre els gestors i aquest accionariat virtual, poc present, desentès de la seva inversió i, fins i tot, desconixedor d'on ha invertit. De fet, els sous de molts directius mostren amb obscenitat evident aquest biaix. Per altra banda, hi ha un fracàs generalitzat, un seriós problema en la rendició de comptes (*accountability*) associat a tot això, un problema de responsabilització.

En tercer lloc, l'empresa transita de l'economia productiva a l'especulativa. Els trets anteriors porten a mirar-la amb les ulleres dels mercats de capitals. La monetarització del temps, que és un recurs extraordinàriament important, porta a la imposició del «curt terminisme» com a filosofia empresarial. L'èxit empresarial deixa d'estar lligat a la continuïtat del projecte i es mesura en temps real. Els models de negoci han de produir resultats ràpids, encara que siguin efímers. Les inversions es mesuren pel termini de recuperació de la inversió (*Pay-Back*), és a dir, pel temps transcorregut en recuperar-les i, per tant, hi ha poca paciència per invertir a mitjà i a llarg termini. Les pèrdues només es toleren en el context de plans de negocis a curt termini. Si cal, la mateixa empresa es refunda, s'empaqueta i es ven com qualsevol altra mercaderia. Sota el meu punt de vista, la diferència entre les empreses que pensen a llarg termini i les empreses que



pensen a curt termini comença a ser una escletxa fonamental a l'hora d'analitzar el nostre teixit empresarial.

En quart lloc, l'empresa externalitza els riscos. Creixen les externalitats negatives que o bé són vistes com a costos afegits, i en aquest cas s'eludeixen buscant regulacions més favorables com les deslocalitzacions, o bé es repercuteixen i es traslladen a la política de preus com en el cas, entre d'altres, dels drets de contaminació.

Actualment, hi ha una gran distància entre el propietari d'abans i els accionistes virtuals d'ara. Ahir llegia un article d'un professor d'IMD, l'escola de negocis de Suïssa, que explicava que abans un propietari posava el gros dels seus actius per crear una planta, una fàbrica i, en l'inici de la revolució industrial, contractava treballadors i els pagava per dia. Aquesta persona, evidentment, assumia tot el risc. El risc i el control de l'empresa estaven en el capital i, per tant, era lògic pensar que el benefici revertís sobre el mateix capital. Però avui quin risc corren aquests accionistes virtuals que ni tan sols saben on tenen aquesta part del patrimoni?, reflexionava el professor. Quin risc corren aquests directors blindats al marge de l'evolució de la seva empresa? I, en canvi, on hi ha la part fonamental del risc? Doncs en treballadors que ja no són contractats per dia i 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 o de flexibilitzar-se.

El cinquè tret, doncs, és que l'empresa es deshumanitza. El contracte psicològic tradicional entre empleats i ocupadors, que podem definir com a lleialtat a canvi de seguretat, desapareix. Abans, el temps era un aliat del treballador: com més temps passava en una empresa, més capacitat estava i més mostrava la seva lleialtat, el seu compromís i la seva pertinença, alhora que rebia el reconeixement d'aquest transcurs del temps. Ara, en canvi, per als treballadors contemporanis de moltes empreses el temps s'ha convertit en un enemic, en una por a l'envelliment, en una por a l'obsolescència, i això es tradueix en una baixada radical del grau de control que el treball suposa sobre el propi futur i el futur de les pròpies famílies. Aquest contracte psicològic no s'ha revisat: moltes empreses s'han limitat a dir que cal flexibilitat i, de fet, tenen raó, perquè no es poden gestionar els contractes com es feia un temps enrere, però de vegades sota la flexibilitat s'han desenvolupat pràctiques absolutament injustificables. Recordem el programa de France Telecom, l'empresa que s'ha fet tristament famosa fa poc, que es deia *Time to move* i que estava pensat per fer rotar, cada poc temps, els comandaments intermedis per evitar que establissin lligams massa estrets amb els seus equips humans i que, per tant, s'oposessin a les operacions de mobilitat massiva o de reestructuració en el

moment que fossin necessaris. És evident que darrere d'aquest tipus de pràctiques hi ha un model determinat d'empresa força discutible. La paradoxa és que les empreses necessiten, com mai i en molts aspectes, el compromís dels seus treballadors. Les empreses que estan a l'avantguarda mai no havien necessitat tant la implicació, i la implicació a llarg termini, especialment en allò que anomenem l'*economia del coneixement*; el problema és que mai no havien donat tan poc a canvi d'aquest compromís (això és el que s'ha anomenat *la paradoxa del matrimoni*). Com a conseqüència d'això, l'empresa perd legitimitat social, comença a ser percebuda com un actor que demana més a la societat del que li dona, que no crea ocupació estable, que no es vincula a llarg termini als territoris ni a les comunitats, que externalitza danys i riscos, que no té en compte els interessos dels grups d'interès i que exhibeix, impúdicament, els guanys dels seus gestors, desvinculats dels resultats i mancats totalment de l'obligació de retre comptes.

Certament, aquesta és una percepció incipient i no es basa en una pràctica generalitzable, però respon a algunes tendències de fons constatables i, sincerament, no és una bona notícia. Jo no pertanyo als qui davant d'aquesta crisi afirmen allò de «jo ja ho havia dit», perquè realment no ho havia dit. Sóc dels convençuts que el model europeu de societat basat en la democràcia liberal combinada amb l'economia de mercat és, amb tots els seus defectes i manques d'equitat, el millor model social que ha trobat la humanitat per redistribuir la renda adequadament en contextos de llibertat individual i llibertats col·lectives. Em preocupa, per tant, 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. Així, aquesta és una qüestió que afecta no solament els empresaris, sinó el conjunt dels ciutadans.

Necessitem refer aquesta situació. Què podem fer? Predomina més en mi la perplexitat que la resposta. Em pregunto si l'expansió de la RSC (Responsabilitat Social Corporativa) és una resposta suficient. Sovint sembla un afegit més aviat cosmètic a una pràctica empresarial contaminada pels trets anteriors. La RSC o es refunda i acaba afectant el model mateix d'empresa i 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, per tant, no pot quedar a la decisió de cada empresa o a l'autoregulació col·lectiva de les patronals o de les associacions empresarials, sinó que ha de ser regulada i intervinguda pels governs, amb continguts acordats en l'àmbit supranacional. La construcció de mecanismes de governança global com, 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, perquè en l'economia del coneixement i de la innovació assolir el compromís actiu de les persones és essencial. Les necessitats de flexibilitat, que són innegables, s'han de combinar amb polítiques rehumanitzadores capaces de donar suport, també psíquic, als treballadors i apostar per la seva ocupabilitat a mitjà i a llarg termini. Els estats haurien d'aprofitar aquest moment en què es fa evident com en són, d'imprescindibles, les regulacions a través, per exemple, de la seva presència en empreses seminacionalitzades, per imposar noves regles de joc que posin límits als aspectes més negatius de la situació. En aquest sentit, el tema de les bonificacions dels directius és molt important, sobretot per la potentíssima càrrega simbòlica que comporta.

La crisi, per últim, posa de relleu la importància de la solidesa financera, però també la importància dels valors sobre els quals es fonamenta l'activitat empresarial. En aquest sentit, hi haurà –no en tinc cap dubte– un abans i un després d'aquesta crisi. Penso sincerament que l'economia social i l'empresa cooperativa mostren, en aquests escenaris, potencialitats i valors que poden servir d'inspiració a aquesta reflexió pendent. Crec que no existeixen models perfectes d'organització i de funcionament empresarial, sinó que tots tenen els seus problemes i perills, però observo que aquestes fórmules recuperen, avui, un posicionament que potser no havien tingut durant les últimes dècades. Hauran d'estar, això sí, disposades a confrontar les peculiaritats del seu model amb una clara vocació de competitivitat.

Vivim temps de competitivitat, i això no pot ser ignorat. Ara bé, en moltes àrees possiblement el seu model pugui ser convertit en un avantatge competitiu. En definitiva, crec que desenvolupar projectes empresarials nodrits per valors sòlids i sostenibles i, alhora, clarament competitius és el repte que la crisi ens planteja.



TORN DE PREGUNTES

ORIOI AMAT

Estem davant d'una crisi de model, segons en Francisco, mentre que la Pamela apunta que una via interessant per sortir-ne és la dels emprenedors socials. Atès que parlem de valors, de vegades hi ha la sensació que la crisi actual és una gran oportunitat per fer canvis molt importants, però que al mateix temps hi ha uns indicis que ens fan pensar que, potser un cop acabada la crisi, tornem al que hi havia abans. En definitiva, doncs, tenim ara la gran oportunitat de transformar els models perquè, molts cops, els canvis es produeixen per necessitat. Us sembla que realment aprofitarem aquesta oportunitat o només estem parlant de fets anecdòtics dispersos?

PAMELA HARTIGAN

Definitivament, sí. Aquesta és una oportunitat enorme per canviar. El problema principal és que el canvi ha de venir de cada un de nosaltres, perquè ara mateix percebo que ningú no assumeix el control de res i que tothom està esperant que algú ho faci.

En els projectes socials es va començar amb un enfocament molt individualista però cada cop més s'han anat premiant les organitzacions. És a dir, un pot ser emprenedor allà on està treballant, ja sigui en el sector públic, el privat o el comercial, i, per tant, aquesta idea que un mateix té la capacitat, des del seu propi entorn, de començar a canviar les coses no l'hem aprofitada suficientment i seguim pensant que ho han de fer els altres. Fins que no internalitzem, doncs, que som nosaltres els qui hem de ser el motor de canvi, crec que estarem perdent l'oportunitat. No obstant això, com que sóc optimista, penso també que hi ha moltes més persones que estan assumint aquest repte, personalment i col·lectivament, i tant de bo ho puguem anar canviant gradualment per acabar creant un moviment.

De fet, els grans canvis de la societat mai no els ha portat una sola persona o una entitat, per bé que en puguin haver estat els catalitzadors, sinó que tots els grans moviments (feminista, ambiental, el qui va fer guanyar Obama...) han anat de baix cap a dalt, però mai no han partit d'una sola institució.

FRANCISCO LONGO

Sincerament, jo no m'atreveria a fer pronòstics sobre el desenvolupament dels fets, però sí que crec que comencen a detectar-se algunes coses, per exemple en el terreny de les idees, que fan pensar que estem en un moment de canvi de paradigmes: s'està

començant a escriure, a defensar i a publicar coses que fa dos anys eren, segurament, impensables. Només cal revisar la *Harvard Business Review* de l'últim any i repassar què s'hi ha estat escrivint –i parlo de la revista més llegida pels gestors empresarials del món. Està bullint l'olla de les idees, i les idees de canvi prefiguren els canvis. Jo, que no sóc gaire platònic, crec profundament en el poder de les idees i també que si la dècada dels setanta va marcar l'inici de conceptes que, des de molts camps i disciplines, han marcat l'eclosió del neoliberalisme, un model determinat d'evolució del capitalisme, avui estem en un moment en què pot néixer una certa refundació del nostre model econòmic i social.

No obstant això, els problemes que aquesta crisi planteja són tants i de tanta envergadura que els lideratges s'han encongit. Fins i tot aquells lideratges que pensàvem que eren més forts ara els veiem de volada plana. I és que crec que cada vegada més, i traslladant-ho a la política, això que s'anomena desafecció té molts motius de ser; un dels més importants és l'enorme disgust que comença a generar una pràctica política basada en la tàctica i el regateig. I, segurament, des dels lideratges polítics no s'estan adonant de fins a quin punt això s'està produint. La gent està farta d'una determinada visió a curt termini que té la política.

No sé com aniran els fets, però ens trobem en un escenari de crisi profunda i, per tant, com és típic i tòpic, d'amenaques i d'oportunitats. Estem davant, doncs, d'un escenari molt obert.

ORIOI AMAT

Quant als canvis, cada any a la Universitat organitzem una visita a un complex petroquímic molt important de Catalunya. Ho fem des de fa uns 15 anys. Recordo que les preguntes que en les primeres visites feien els estudiants de quart de carrera, per tant d'uns 21 o 22 anys, al director general de l'empresa eren sobre la xifra de vendes, el flux de caixa... En canvi, les preguntes que fan ara, majoritàriament, són sobre quines actuacions mediambientals fa l'empresa, com es gestionen els residus... És a dir, que també es percep que els interessos dels estudiants van canviant.

ASSISTENT

Jo volia fer una reflexió sobre fins a quin punt aquests valors negatius (cobdícia, enriquiment ràpid, desregularització...) que aquesta crisi ha posat en el punt de mira es poden connectar amb un altre aspecte fonamental que és el canvi, no només de paradigma, sinó de la divisió internacional del treball que sorgeix amb la globalització econòmica en països emergents. No sé si un fet amaga l'altre o si són complementaris; això sí, crec que, d'una

manera o altra, sortirem d'aquesta crisi, però amb el panorama que després ens trobarem em pregunto de quina forma la societat europea i l'americana seran capaces de reajustar els seus valors per enfrontar-se a aquesta nova realitat social mundial.

PAMELA HARTIGAN

Nosaltres, que hem estat acostumats a estar en una posició hegemònica, des del punt de vista del poder polític crec que estem veient un canvi accelerat que no entenem molt bé on ens portarà, però sí que veig, per exemple, que entre els estudiants, que cada cop més vénen de diferents llocs del món, hi ha més acceptació de la diversitat. Aquesta és la meva esperança. Els problemes estan, òbviament, en la distribució del poder.

FRANCISCO LONGO

He parlat de les deslocalitzacions, que és un assumpte que pot ser reinterpretable en tant que dúmping social o desenvolupament de les economies emergents, i la reflexió, en aquest terreny, ens podria portar molt lluny.

El que és cert, però, és que em costa creure que hi hagi una reflexió vàlida per al primer món i una altra per a les economies emergents. Per exemple, en el meu camp, que és el sector públic i l'administració, hi ha qui teoritza i diu que a l'Amèrica Llatina, com que tenen sistemes polítics basats massivament en la clientela, excepte Brasil, Xile i Costa Rica, el que han de fer és, primer, construir burocràcies weberianes i, després, començar a introduir normes flexibles. És a dir, és la teoria de les dues fases, la qual cosa està absolutament mancada de realisme, perquè els problemes que tenen aquells estats, a una escala diferent, són els problemes que tenim nosaltres i, per tant, difícilment, els podem recomanar que passin per allò que nosaltres hem tardat un segle a revisar i a intentar refundar.



El mateix es podria aplicar als models d'empresa o als models econòmics. Em pregunto: és el treball poc protegit, l'absència de regulacions, en definitiva, l'explotació, el camí d'aquests països que han d'arribar a un cert punt de desenvolupament per, després, començar a redistribuir i a imposar mecanismes de protecció social? Em resisteixo a creure-ho, perquè el problema és saber quin tipus de desenvolupament fa falta. El de l'Amèrica Llatina està posant de manifest que el creixement, per si mateix, no distribueix i que el gran problema és la profunda desigualtat, la dualització de les societats, en les quals els rics s'han desentès dels pobres i han pres una opció: enriquir-se de manera oligàrquica i protegir-se de la resta de societat. Aquest és el tipus de societat que s'ha construït allà. Pensar que les maquiles, per molt que facin créixer el PIB d'aquests països, són el model de desenvolupament que es pot tolerar amb benevolència des del primer món em produeix una extrema inquietud.

PAMELA HARTIGAN

A propòsit d'això, m'agradaria afegir una reflexió sobre la separació entre el primer i el tercer món. Crec que el tercer món el tenim també a Espanya i als Estats Units, i que va creixent. És a dir, que aquesta bretxa entre rics i pobres ja no és entre països, sinó que és entre la mateixa societat.

En aquest sentit, crec que hem de fer una reflexió molt profunda començant per nosaltres mateixos. A tall d'anècdota per exemplificar el que vull dir, recordo molt bé que quan vivia a Washington el meu fill tenia cinc anys; jo feia activisme sobre els sense sostre, que estaven per tota la ciutat. Un dia va arribar el meu fill a casa amb una d'aquestes persones agafada de la mà i em va dir: «Hola, mami, vinc del parc i li he dit a aquest senyor que havia de venir a casa a menjar perquè tu ets una apassionada de persones com ell». Recordo la pudor tan forta que feia aquell home i com, de sobte, vaig haver de pensar què havia de fer, perquè està molt bé pensar en abstracte, però l'instant en què t'estan dient que uneixis els teus valors amb el teu comportament ja és una altra cosa. Unir pensament i acció és un repte molt gran per a tots nosaltres.

ASSISTENT

Jo treballo en el tercer sector i m'interessa molt saber quins valors pot transmetre la forma de treballar d'aquest sector al món empresarial. Les potencialitats que té el nostre sector estan basades en els valors i en el compromís de tots els que hi treballem. I, per a mi, una d'aquestes potencialitats més importants és el compromís dels treballadors, remunerats o no, amb la mateixa organització, així com amb la seva visió i la seva missió. Crec que, potser, en el món empresarial aquest compromís no està tan clar.

Així, em pregunto com veuen vostès la permeabilitat d'un sector envers l'altre en referència a aquest canvi de valors.

PAMELA HARTIGAN

Jo crec que aquests valors existeixen arreu, incloent-hi en les empreses, però el problema és que no a tots els llocs s'incentiven de la mateixa manera. Per a mi, el repte principal és com començar a infectar les grans empreses amb el virus dels valors que, d'altra banda, tots tenim, independentment d'on estiguem. Remarco això perquè també he vist l'altra cara a dins del tercer sector, és a dir, que és difícil dividir i assignar, tan taxativament, certs valors per a segons quins sectors.

Tots els tenim, aquests anhels. Tothom vol treballar en una organització fonamentalment innovadora i filosòficament positiva, encara que guanyi menys diners. La gent que surt avui dels MBA busquen una altra alternativa de treball, i no és per culpa de la crisi, sinó per un canvi de mentalitat. Crec que s'ha de seguir persistent en el valor de la creativitat.

FRANCISCO LONGO

Seguint aquesta línia, penso que els valors són bastant transversals i que no estan necessàriament condicionats per un sector o un altre. A més, crec que les empreses no podran ser mai, ni interessa que ho siguin, organitzacions benefactores o ONG. L'afany de lucre i voler guanyar diners és legítim. La història de la humanitat ens mostra que les conegudes teories d'Adam Smith han estat certes, és a dir, que a través de l'afany de lucre associat a regles determinades s'afavoreixen transaccions que no només són legítimes, sinó que també tenen un profund impacte i un gran efecte civilitzador. De fet, la religió i els grans principis han creat molts més desastres en la història de la humanitat que el comerç. Per tant, l'empresa ha de continuar funcionant sobre les bases que li pertoquen.

Particularment, cada gener començo l'assignatura de recursos humans a l'MBA d'ESADE. Com que fa bastants anys que ho faig, no ha deixat de ser una mena de percepció dinàmica de com la gent jove que es dedica al món de l'empresa va evolucionant, per bé que hi ha coses que em pregunten pràcticament cada any. Quan acaba l'assignatura, sempre hi ha algun alumne que diu: «Bé, ens has parlat tota l'estona de compromís amb les persones, però nosaltres sortirem i les empreses ens demanaran resultats a curt termini». Clar, la meua resposta sempre és que l'empresa que pensa a curt termini té èxit a curt termini, i que l'empresa que vol ser un projecte empresarial sostenible ha de pensar a mitjà i a llarg termini i, per tant, pensar en les persones. Per això deia que el mateix concepte d'empresa està darrere dels valors que s'arrossegueu.

Tinc un amic que és director de recursos humans d'una empresa que està al Prat i, tot i que l'empresa ho passa malament, perquè és una empresa auxiliar de l'automòbil, va resistint. Què caracteritza aquesta empresa? Doncs que és una multinacional alemanya de propietat familiar i que la continuen portant els successors del mateix senyor que la va fundar, al final del segle XIX. Aquesta empresa és un projecte empresarial que ha sobreviscut a diferents crisis i que té voluntat de durar. Evidentment, de vegades ha d'acomiarar personal, però està molt més capacitada per pensar en les persones que moltes altres empreses.

No crec que ara puguem fer una esmena a la totalitat del que és l'empresa i els emprenedors, ni molt menys, i crec que l'ànim de lucre, que no és el mateix que la cobdícia, és un dels motors del progrés. Això s'ha d'assumir i cal pensar que, evidentment, es produeix de maneres diferents en uns entorns que en uns altres com, per exemple, en els bancs, als quals la bona salut del sistema financer exigeix que vulguin maximitzar els seus beneficis.

ORIOI AMAT

Guanyar diners és legítim, és clar. L'important és com es guanyen i, un cop s'han guanyat, què se'n fa. En aquest sentit, les cooperatives i l'economia social hi tenen molt a dir, ja que, com va afirmar Mireia Franch, les cooperatives estan al servei de les persones i de la societat. És cert que hi ha empreses que han d'acomiarar treballadors, però tots coneixem també el cas del grup cooperatiu basc Mondragon, que, fa aproximadament un any, davant la recessió, va establir un acord amb tota la massa social de socis i treballadors, comproment-se a no acomiarar ningú i, a canvi, va suprimir una paga extra, amb la qual cosa tots, des del primer directiu fins a l'últim treballador, van perdre un petit percentatge de la seva retribució. Aquest és, en definitiva, un exemple de com l'economia social té unes fórmules que, de vegades, un altre tipus d'empresa és més difícil que pugui aplicar.



ASSISTENT

Tothom ha fet una sèrie de recomanacions que, per sort, han estat importants i noves. Hem arribat al punt de parlar de l'afany de lucre, i Francesc Longo deia, potser justificant-se en excés, que aquest afany és un motor de la civilització i que és saludable que la gent vulgui progressar econòmicament.

Posicionats en aquest punt, la reflexió que jo faig a partir de totes les qüestions que s'han formulat és la següent: què podem fer des d'aquelles entitats que tenim una percepció determinada de l'economia, feta a base de components democràtics reals, formals i existents, és a dir, emparats en un procés de reformulació com el que viurem probablement tota una dècada?

Crec que hem d'aconseguir, com sigui, generar una mínima massa crítica d'experiències i d'actuacions que pugui ser identificada per l'entorn i que, al mateix temps, aguantí una anàlisi científica i economicosocial que ens permeti distanciar-nos del *bonisme*. Probablement així estariem aportant allò que ja existia en els orígens del fet cooperatiu: d'una banda, democràcia interna allà on es prenen les decisions i, de l'altra, escollir objectius en què es vegi la seva traçabilitat i el seus resultats. Tot plegat comportaria la transformació profunda de l'activitat col·lectiva, la qual podria esdevenir un element de referència en aquesta construcció d'una societat que necessita uns nous paradigmes.

PLANTEJAMENTS DE FUTUR

INAZIO ESTENSORO

(COORDINADOR GENERAL D'AMPO)



Inazio Estensoro és fundador d'AMPO, una cooperativa que opera als cinc continents i factura 500 milions d'euros en els sectors d'enginyeria, foneria i vàlvules. AMPO és una organització modèlica que ha introduït una sèrie de canvis culturals per fer possible un nou estil relacional dins de l'empresa.

Els dos primers anys de la meua trajectòria professional els vaig passar en una societat anònima i ja amb 25 anys vaig entrar a Mondragon Corporación Cooperativa (MCC). La meua vida laboral ha estat intensa i n'he gaudit d'una manera que, vocacionalment, vaig escollir en el seu moment; em refereixo a canviar una societat anònima per una empresa d'economia social. Així, vaig passar-me els primers 30 anys de vida cooperativa en empreses de la MCC i quan en tenia 54 se'm va presentar la possibilitat, dins del sector, d'avançar cap a un nou estil de relacions en el marc cooperatiu. Aquests últims sis anys he viscut, doncs, una experiència molt pràctica; una vivència arran de terra, molt vivencial.

Quan nosaltres expliquem la nostra experiència cooperativa a AMPO, comencem sempre per parlar de quatre valors cooperatius, el primer dels quals és que el nostre projecte vol basar-se en les persones. Això, en el món real, significa que les 500 persones que treballen en el projecte entenem que els èxits empresarials són patrimoni de tots i cadascun de nosaltres. En altres paraules, volem que la nostra organització sigui una confederació d'autònoms, cadascú amb el seu grau de responsabilitat per relacionar-se, intercomunicar-se i arribar a acords. Per tant, atès que som tants treballadors, hem de tenir la capacitat d'entendre'ns entre tots nosaltres. Saber trobar els punts en comú entre diferents personalitats és un fet fonamental.

En segon lloc, volem ser un projecte de cooperació, és a dir, no posar èmfasi en el fet de ser una organització cooperativa –perquè aquest tipus de cooperació pot estar en un altre tipus d'empresa també–, sinó que volem ser un projecte en cooperació perquè entenem que així arribarem més lluny que no pas individualment, sempre que hi hagi, això sí, una sintonia absoluta entre tots. Si es dóna el cas, el resultat pot ser exponencialment més gran.

Com a tercer punt, tenim la voluntat de ser un projecte solidari. Dins de les organitzacions sabem que, en la vida professional, als 30 anys es tracta de tenir una posició i d'ascendir en responsabilitats, sobretot per aparentar davant de la societat. Però creiem que no es tracta d'aferrar-se a la butaca i als càrrecs, sinó d'aferrar-se al servei a la societat. La solidaritat també aporta ètica al projecte empresarial.

Per aquest motiu –i aquest és el quart punt–, volem ser líders. Per fer-ho, es tracta de confegir una confederació d'autònoms que pretenem que siguin 500 líders, del primer a l'últim. Es tracta, doncs, que aquell qui frega els passadissos també tingui la seva autonomia, és a dir, el seu lideratge.

Tot això s'ha de concretar en algunes actituds, a les quals els treballadors d'AMPO s'han d'abraçar amb total tranquil·litat. Primer que res, i davant de les situacions adverses i els problemes que se'ns presenten tots els dies, cal tenir una actitud i una valoració positiva. Som de carn i ossos; tenim depressions. Però precisament en casos com aquests volem veure l'ampolla mig plena, com una oportunitat de millora més que no pas lamentar-nos pels nostres problemes. De fet, la cooperació no és res més que generositat quan hi ha èxits; no es tracta de penjar-se medalles, sinó de compartir-les amb totes les altres persones del projecte. A AMPO, sempre parlem d'humilitat i de servei no pas per clericalisme, sinó com a font d'autocrítica i de saviesa: l'univers és molt divers i hem d'aprendre alguna

cosa tots els dies. En conseqüència, creiem que és important mostrar assertivitat en les nostres relacions, així com tenir una comunicació directa i transparent envers els altres.

Amb tota aquesta teoria, tanmateix, què pretenem obtenir? I s'ha de tenir clar, abans que res, que estem parlant d'un projecte empresarial i no pas d'una ONG, atès que se'ns diu sovint que no podem caure en utopies. Així, el primer que volem és entendre'ns entre diferents persones al voltant d'un únic projecte empresarial, ja que creiem que d'aquesta manera estem innovant cap a un estadi en el qual hi ha millors condicions per comunicar-nos. Segon: volem actuar d'aquesta manera perquè entenem que aquest tipus de coneixement entre moltes persones diferents és la manera en què, quan hi ha acords, els resultats són exponencialment millors i, a més, perquè creiem que així s'innova a l'hora de plantejar-se una organització basada en un altre tipus d'estructura, ja que les cooperatives tenen una organització encara molt vertical.

Per tant, hem de basar l'organització en persones lliures i responsables. Però no ens referim al concepte de llibertat per fer el que ens doni la gana, sinó a la llibertat unida sempre a la responsabilitat i a l'acord, per bé que no sempre consensuat, d'objectius comuns amb vocació de servei, tant per als clients externs com per als interns. Es tracta de bolcar-nos en la comunicació amb transparència i a estar oberts a la crítica constructiva per tal d'aprendre i millorar.

Molts cops basem les relacions en el poder i el control i, és clar, sorgeixen conflictes d'interessos. Entenem, doncs, que el procés ha de ser un altre, ha de ser treballar la llibertat de les persones, però consensuant sempre els objectius i amb responsabilitat. Per tant, es tracta de trencar aquesta estructura de nivells vertical i utilitzar-ne una altra que funcioni més per procés.



En conseqüència, entenem que el nostre procés crític en una empresa de manufactura –i això serveix per a qualsevol tipus d'empreses industrials– són els clients, els quals tenen unes necessitats i per a la qual cosa nosaltres, internament, hem intentat remodelar el lèxic anterior, que era molt vertical, molt estructurat. Es tracta de seguir un procés molt més abocat al client, i per això hem creat l'equip de satisfacció al client. En aquest nou model organitzatiu, si abans hi havia dues persones (director i subdirector), en set equips de tres persones en cada un d'ells, els equips han passat a ser de gairebé 50 persones en les dues divisions d'AMPO. Aquests treballadors tenen absoluta llibertat per viatjar i visitar el client a qualsevol lloc del món (Austràlia, Canadà, Argentina, qualsevol lloc d'Europa...). Així, els equips de línia del client i tots els càrrecs intermediaris han desaparegut. Per exemple, la cooperativa Irizar fa 18 anys que funciona amb aquesta pràctica i a AMPO, on he viscut sis anys, els equips s'organitzen per equips funcionals i escullen, entre ells, la persona que els coordina.

Els proveïdors són els companys de viatge en aquest procés de satisfacció al client. Però, on són els indirectes?, i els enginyers? Em refereixo als que en les cooperatives, en aquests últims 20 anys, han tingut un protagonisme excepcional, però sempre a dins de les línies socioeconòmiques de lliure mercat i no pas en clau de servei, sinó en clau d'estructura i poder. Aquestes persones ara donen servei als clients, a l'equip comercial, al disseny, al procés o als proveïdors per aconseguir els objectius empresarials que, en definitiva, no són res més que l'objectiu de qualitat, això és, fer bé el que fem: donar servei en qualitat i en calendari, tal com s'ha pactat amb el client. I, és clar, fer tot això sense perdre rendibilitat, perquè som molt conscients que una cooperativa industrial necessita el benefici, necessita generar riquesa perquè d'alguna manera pugui ser viable i tingui un futur en aquest projecte.

Cal remarcar que al darrere de tot aquest canvi en la cooperativa de Mondragon sempre hi ha hagut un ésser no raonable: Koldo Saratxaga, el qual fa 18 anys ja era incòmode, fins i tot, per a les estructures de poder de la MCC o de qualsevol altre poder establert. Seguint el seu exemple, entre tots hem de fer una massa crítica suficient per fer realitat això que «un altre món és possible», perquè serà possible en la mesura en què sumem forces cada un dels qui vivim aquesta inquietud. A tall d'anècdota, fa vuit anys compartia amb un sacerdot socialment inquiet el fet que a Europa li arribava, com a Grècia i Roma, el seu moment de crisi. Ell em va dir: «Doncs que vingui com abans millor, la crisi!». Visquem aquest període, per tant, com un moment de grans canvis i col·laborem, així, amb aquest món diferent que volem construir.

CARLOS BUESA

(DIRECTOR GENERAL D'ORIZON GENOMICS)



Carlos Buesa, doctor en Bioquímica i Biologia molecular, és fundador d'Oryzon, una empresa biotecnològica catalana capdavantera que treballa en el diagnòstic del càncer, el Parkinson i l'Alzheimer. Aquest científic, empès per la voluntat de «salvar els límits que ceneixen la investigació universitària», ha esdevingut empresari.

Abans de parlar de la meua empresa, m'agradaria presentar un sector que, potser, és una de les portes de sortida a la crisi que pot tenir l'economia espanyola. A Espanya, i concretament a Catalunya, tenim un sector biotecnològic emergent de gran dinamisme. La biotecnologia és un conjunt d'activitats molt transversals que parteixen de la ciència per anar cap a aplicacions tecnocientífiques amb significat econòmic. Tot i que hi ha aplicacions en el camp de l'agricultura i la indústria, el 80% o el 90% de les biotecnològiques estan molt centrades en el camp de la biomedicina, en la recerca de nous fàrmacs i de nous diagnòstics. Aquí és on estem nosaltres.

Espanya és un país que –si tenim una mirada positiva– ho ha fet relativament bé durant aquests últims anys, mentre que Catalunya, particularment, és un dels territoris emergents en biotecnologia. A casa nostra, tenim bons hospitals, bones universitats i, per tant, aquest és un sector de noves activitats econòmiques en el qual tenim un paper important a jugar. No obstant això, estem emmarcats en un context que és el que és i que podem recordar, per exemple, al web de Kevin H. O'Rourke i Barry Eichengreen on es van comparant, mes a mes, les mètriques de la depressió de l'any 2009 envers la de 1929, la del senyor Bernard Madoff amb la de John Dillinger.

Així és que estem on estem perquè, d'alguna manera, tenim una sèrie de valors hiperliberals o una perversió del concepte de liberalisme econòmic que ens ha dut fins al fet que no hi hagi regulacions, que hi hagi beneficis molt ràpids i que hi hagi una economia financera en detriment d'una economia real. Fa pocs anys recordo que la gent deia:

«Que llestos són els anglesos i que estúpids són els alemanys! Els alemanys continuen fabricant coses i els anglesos, en canvi, mouen l'economia del món.» Doncs bé, la cosa ha canviat força en molt poc temps i la filosofia que impera avui dia és la del «me and myself, now and more».

Ara bé, qualsevol aspecte negatiu pot tenir un aspecte positiu. Un cop Hillary Clinton va dir, en una conferència en el Parlament Europeu, que «mai no s'ha de desaprofitar una nova crisi». Per tant, fent cas d'aquestes paraules, ens hem de preguntar: com podem aprofitar aquesta crisi per crear un altre tipus d'empresa, amb uns altres valors, amb una altra mena d'activitat econòmica? La solució està a tornar a l'economia basada en el coneixement, a buscar realment vetes de mercat laborals que siguin d'alta qualificació, que produeixin actius de valor per a la societat, que produeixin una millora de la qualitat de vida i que tinguin un compromís ètic amb l'entorn.

Així, el sector biotecnològic és una d'aquestes vetes de mercat laboral i Europa està tractant desesperadament de competir amb els Estats Units. La qüestió és que qualsevol empresa espanyola i catalana que vulgui fer-ho ha de tenir clar el seu marc de competència, que és Europa; la part negativa, tanmateix, és que Europa va per darrere dels Estats Units. Sense entrar en detalls, aquí som molt menys competitius que l'Amèrica del Nord si parlem d'establir companyies d'alta tecnologia, de fer-les créixer, de fer-les facturar i que realment generin beneficis. En el nostre continent, hi ha un fort dèficit de capital especialitzat, de capital risc amb ganes de fer créixer les empreses de manera molt ràpida. Europa, és clar, necessita més inversors, més relacions interregionals. El cert és que tenim massa companyies dèbils que tenen poques possibilitats de sobreviure perquè, en general, són molt petites i tenen poc pulmó financer.



Aquesta és la nostra realitat i per damunt dels valors, o al costat dels valors, aquest és el nostre camp real de joc. A la meua gent, sempre els dic que el nostre objectiu és ser una bona empresa, però que per ser una bona empresa primer hem de ser una empresa. Aquesta teoria guanya una especial importància quan un té una plantilla de científics procedents del món universitari, que sempre troben motius per fer un experiment addicional, perquè és bonic i ens donarà alguna resposta més, però d'altra banda ens porta sempre al límit de la viabilitat econòmica.

Oryzon és una companyia fundada per gent, probablement, poc raonable. Jo li vaig donar un disgust a la meua mare quan vaig deixar una plaça fixa a la universitat –amb tres fills– i em vaig tirar de cap a una empresa que tenia un capital per funcionar, com a molt, durant sis mesos. Però la veritat és que sóc molt feliç havent fet una cosa tan poc raonable, perquè ara formo part d'una companyia que intenta fer coses que poden millorar la qualitat de vida de la gent, una companyia que està centrada en el camp de l'oncologia i de la neurodegeneració (Alzheimer, Parkinson i Huntington) i que intenta trobar nous mètodes de diagnòstic precoç i noves teràpies innovadores. Nosaltres, que fa poc que vam sortir de la universitat per anar a Cornellà, que és la seu corporativa de la companyia, ara mateix som 80 persones, totes amb alta qualificació, i tots els contractes que tenim són fixos.

Crec, doncs, que un dels problemes, compromisos o reptes que ha de vèncer el sector a Europa, i particularment a Espanya, on hi ha molts petits projectes personals, és el creixement inorgànic, és a dir, veure com es passa a una fusió o una adquisició. Justament això és el que vam fer l'any passat: una fusió per adquisició de Crystax Pharmaceuticals, SA, una altra companyia que estava al parc científic. Gràcies a aquest moviment, ens hem convertit en la *drug discovery company* en càncer més gran d'Espanya.

En particular, el nostre funcionament és matricial, però aquest sector necessita diners, els quals els posen els inversors. Aquests són sectors a llarg termini, d'alt risc i basats en el coneixement i els inversors; al cap i a la fi, confiem en un equip i per això hem intentat apostar perquè el nostre sigui de qualitat. El nostre director de patents i propietat intel·lectual és dels Estats Units; el nostre director financer prové de la Caixa, i el nostre director de desenvolupament de negoci prové d'una de les grans empreses del sector, Esteve, i abans havia estat a Almirall. Aquest tipus de capital humà és el que genera confiança a l'inversor, el qual apostarà per una activitat en què el retorn és a llarg termini i en què hi ha, a més, un risc tecnològic important. Òbviament, tenim també un comitè científic universitari molt fort, en el qual intentem incorporar aquelles personalitats que

ens donen la visió d'allò últim que es fa a l'acadèmia, aportant-nos, en definitiva, un benvolgut criticisme tecnològic i científic.

Una empresa ha de fer diners i Oryzon no n'és cap excepció. Nosaltres, a part dels nostres programes de R+D, tenim a llarg termini unes plataformes tecnològiques que donen servei a les empreses farmacèutiques i que ens han permès, durant aquests anys, ser autosuficients. Malgrat això, ara aquestes plataformes ja no ens permetran ser tan autosuficients perquè estem invertint molts més diners en R+D, però com a mínim reduiran l'impacte en el flux de caixa. Les patents, tornant al tema de l'economia del coneixement, juguen un paper fonamental en el sector.

Aquí, les barreres d'entrada ho són per coneixement i, a diferència d'altres sectors, en el nostre context una empresa petita pot negociar d'una manera molt eficaç amb una empresa gran si té un conjunt de productes (*portfolio*) de propietat intel·lectual potent que ho permeti. En conseqüència, una altra cosa que hem intentat fer i teixir en aquesta empresa de nou coneixement són les aliances, que es fan treballant amb empreses de cultures i necessitats diferents, però que també et fan créixer. Per exemple, juntament amb una petita farmacèutica catalana, Reig Jofré, vam crear una empresa conjunta, amb un petit suport de la Generalitat. Ara, tres anys més tard, aquest projecte es troba en una fase definitiva: tenim un preproducte que ens permetrà fer un diagnòstic precoç en càncer d'endometri. Les aliances i el creixement amb els altres és una constant nostra i és l'únic camí que ens permetrà prosperar fins a assolir competitivitat europea.

Nosaltres, que d'alguna manera hem estat pioners del nostre sector a Catalunya i Espanya, creiem que amb molt esforç, humilitat i treball hem de ser capaços de convèncer una part del sector financer espanyol, perquè vegi que aquí hi ha una veta de mercat amb una competitivitat enorme, de la mateixa manera que altres països amb més tradició innovadora aconseguen clamorosos exemples d'èxit. És el cas d'Actelion, una empresa creada el 1997 per tres persones provinents de Roche i que avui, només 10 anys més tard, compta amb 2.000 treballadors, factura més i val més en borsa que Almirall. Si ho fan els suïssos, doncs, és possible fer-ho a Catalunya i a Espanya, perquè tenim la capacitat tècnica, humana i econòmica. Només falta creure que podem fer coses diferents.

ERNEST FOLCH

(CONSELLER DELEGAT DE 36L BOOKS I EDITOR
D'ARA LLIBRES)



Ernest Folch, conseller delegat de 36L Books i editor d'Ara Llibres, lidera un projecte innovador, tant des del punt de vista tecnològic com de model empresarial i de gestió, ja que a través de la cooperació empresarial entre Grup Cultura 03, Abacus i Vicens Vives abasta tota la cadena editorial des de la producció de continguts fins a la distribució.

Davant meu, tinc el repte de resumir un esforç que fa mesos i anys que ens il·lusiona, però primer que res he de donar una mala notícia: nosaltres sí que volem fer negoci i no ens produeix cap sentiment de culpa això. Estem convençuts que amb aquesta voluntat és com farem avançar la nostra empresa. Ara bé, també tenim una bona notícia, i és que no només volem fer negoci, ja que vam crear 36L amb el somni de participar d'una de les últimes revolucions que ens queden: canviar la manera com llegim.

Llegir és un dels actes més antics que coneix la humanitat i que ha estat més conservador, perquè gairebé no ha evolucionat. Ha canviat la forma de transportar-nos, d'escoltar música, de consumir..., però llegir –a Occident des de 1492 i a la Xina des de molt abans– ho hem fet sempre de la mateixa manera. Doncs bé, 36L neix amb la idea de participar d'aquesta petita revolució. I no és només un principi d'empresa, el que hem fet nosaltres, sinó que és un principi de sector, perquè ens hem trobat construït una cosa que, simplement, no existia.

En primer lloc, cal parlar de la nostra distribució digital. Per explicar-ho de manera senzilla, es tracta d'un projecte per fer arribar els arxius als punts de venda en línia i, per tant, provocar que el lector final pugui comprar i llegir aquests arxius, canviant, en definitiva, la manera de llegir. Per què feia falta, doncs, aquest distribuïdor digital? En primer lloc, perquè canvia la forma d'editar, la forma en què l'editor es relaciona no només amb el seu autor, sinó també amb el seu distribuïdor i amb tots els seus agents; perquè serem

capaços de llegir en dispositius mòbils i perquè canviarà la manera de consumir: només ens caldrà anar a un web, a una botiga en línia, i descarregar-nos el llibre de manera immediata. De vegades, des dels mitjans de comunicació se'ns convida a llegir llibres, a conèixer autors, a relacionar notícies amb uns certs productes intel·lectuals, però molts cops ens trobem que hem d'esperar tres o quatre dies per anar a la llibreria. Això, doncs, canviarà de manera radical i podrem tenir accés immediat a l'arxiu. D'altra banda, també canviarà la manera de vendre, ja que es vendran els llibres en línia, però també als punts de venda físics. I, a més, canviarà la manera de recomanar els llibres: la gent se'ls recomanarà per Internet, a través de les xarxes socials, i no només a través del boca-orella que ha fet moure tradicionalment el sector.

La pregunta que cal respondre ara és «qui som». Un dels reptes del projecte era unir tres sensibilitats molt diferents i ho vam aconseguir aglutinant tres grans coneixements: l'editorial, el de distribució, i el tecnològic i empresarial. Ens vam unir dues cooperatives (Cultura 03 i Abacus), una gran empresa familiar molt important (Vicens Vives) i tres persones individuals (Ferran Soriano, Gustavo Navarro i Jordi Viñas). Segurament, aquest és l'encreuament més estrany de tots els possibles, perquè unim una societat anònima tradicional, dues cooperatives i tres persones individuals. Per què ho vam fer d'aquesta manera? Perquè, per construir aquest projecte, era necessari aglutinar els coneixements editorials. Per donar la volta al sector (Cultura 03 i Vicens Vives), necessitàvem l'experiència en la distribució clàssica i física d'Abacus, líder del nostre sector a Catalunya, i imprescindible també era comptar amb l'experiència empresarial i tecnològica de Ferran Soriano, president de l'empresa, acompanyada dels coneixements tecnològics i empresarials de Gustavo Navarro i Jordi Viñas. El cert, no obstant això, és que construir un projecte amb tots aquests interessos, tan diferents, no sempre és fàcil. Al llarg d'aquests mesos, hem anat salvant els obstacles d'aquesta relació, que afecta la diferent manera en què som



cada un dels tres actors i també la nostra diferent provenença. Al cap i a la fi, per construir un projecte com aquest feia falta unir moltes experiències diferents.

Com ho farem? Essent el primer distribuïdor digital en continguts competitiu. Fins ara, si mirem el mercat d'Espanya, Catalunya i Amèrica del Sud, veurem que la majoria dels seus continguts no es corresponen amb els continguts que podem trobar a una llibreria. El llibre electrònic, fins ara, ha estat un contingut de segona categoria. Per satisfer la demanda de la gent, nosaltres volem ser aquest primer gran distribuïdor digital que reflectirà allò que la gent busca a la llibreria. A més, volem ser els primers a construir els continguts d'una altra manera, fent versions 2.0 dels llibres i ser els primers a connectar notícies d'actualitat amb continguts al web, un servei que, en la forma tradicional, a causa del temps d'impressió, és molt difícil de donar.

Així, com que som capaços de retallar el temps de distribució, perquè és immediat, serem capaços també de construir, en el principi de la cadena, els continguts d'una altra manera. Volem ser també el primer distribuïdor digital *off line*, és a dir, que en totes les botigues Abacus trobarem no només l'aparell per llegir, sinó també una explicació d'aquesta experiència, entendre què vol dir aquesta nova forma de llegir, com s'ha de consumir i quins avantatges ens aportarà. Volem ser també els primers a tenir un lector propi. El que més veurà la gent és el que a nosaltres menys ens interessa: l'aparell per llegir, però no podem obviar que era necessari tenir aquest lector propi. Un lector que, com que té la pantalla de tinta electrònica, és el que imita de millor manera el paper i, alhora, permet tenir uns avantatges digitals que en el suport paper no podem tenir. En la majoria de països, la implementació d'aquest lector propi és el que ha provocat l'expansió de la distribució digital d'arxius. Per tant, volíem ser aquest primer distribuïdor digital integral que incorpora, també, una experiència *off line* amb lector propi.

Per fer tot això, calia una inversió de més de 2,7 milions d'euros i tenir una botiga en línia d'abast internacional que, sota la marca *leqtor.com*, volem que sigui la primera gran botiga de llibres electrònics especialitzada només en arxius. A *leqtor.com* no hi ha paper, només descàrrega, per la qual cosa volem que serveixi com la primera gran referència en el mercat català, espanyol i sud-americà. I, finalment, a través d'aquesta botiga en línia, pretenem crear la primera gran comunitat de lectors i fomentar l'intercanvi d'idees i de recomanacions gràcies a totes les possibilitats que dóna Internet.

I no acabem aquí. Volem ser també aquest gran distribuïdor digital editorial que es dirigirà a totes les botigues en línia que estiguin preparades per distribuir i vendre els

nostres arxius, i també acudir a tots els editors del sector, en català i en castellà, que ens proporcionin tots aquests continguts que nosaltres volem distribuir. Comptem també amb una botiga pròpia basada –molt important– en un model de no-exclusivitat, en un model obert, en el qual qui compri el nostre aparell podrà comprar-hi arxius, però també els podrà comprar en altres botigues i, d'altra banda, qui no tingui el nostre lector digital també podrà comprar arxius a *lector.com*. El secret d'aquest model és dinamitzar el sector, tant per dalt, impulsant que els editors contractin al més aviat possible i eficientment els drets digitals de les obres que tenen en paper, com per baix, promovent tot el desenvolupament web de cada una de les llibreries i posant en valor el més important que tenen les llibreries que, en definitiva, és la marca, a través de la qual podrem començar a desenvolupar un nou negoci en línia que ens permeti trobar una alternativa, cada vegada més sòlida, al negoci tradicional.

Finalment, quins han estat els nostres valors? Un de molt important és impulsar el canvi en el sector, però sense substituir el paper, ja que el nostre projecte no va contra el paper, simplement inaugurarem un nou canal. Una de les coses interessants amb què ens hem trobat és que el 40% de compradors d'arxius electrònics als Estats Units, que és el país que, com sempre, lidera qualsevol iniciativa i l'inici de qualsevol sector, comprava també el llibre en paper. Per tant, en el marc del llibre no podem parlar d'una substitució de suports, com va passar en el món de la música en què els compradors d'arxius van renunciar al CD, sinó que nosaltres simplement estem «competint» amb un suport molt més sòlid, eficient i pràctic.

Quant a valors, una altra cosa molt important és que la lectura digital permet la popularització de la lectura, la fa més barata, perquè cada arxiu té un preu més reduït ja que s'eliminen costos de producció física, i la fa més manejable (a l'hora de viatjar ens podem endur 200, 300 o 400 llibres i pesaran només 190 grams). Evidentment, també té un valor ecològic, perquè es fomenta l'estalvi de paper, i encara hi ha una altra cosa molt important: que es trenquen les barreres físiques d'accés a la cultura, és a dir, que s'eliminaran les dificultats, logístiques i econòmiques, per fer arribar els llibres a zones geogràfiques molt aïllades.

M'agradaria acabar amb una frase de Ferran Soriano, president de 36L, que just el dia que vam constituir l'empresa em va dir: «Mira, una de les coses que fa que aquesta empresa sigui tan especial és que, a diferència de moltes altres empreses que he vist en la meua vida, sabem que hem de fer el viatge, però no sabem cap a on hem d'anar».

DEBAT

ORIOI AMAT

Observo l'Ernest, l'Inazio i el Carlos i veig que els tres són optimistes. Això em fa pensar que hi ha recerques científiques que demostren que a les persones, les empreses i els països optimistes els va millor que als pessimistes. Per això ens parlen de projectes de futur. Estan en sectors econòmics de coneixement i dos dels tres ens han confessat que són persones poc raonables. No sé si l'Ernest ho confessarà. Tots ens parlen també d'innovació. De vegades, se'ns diu que la sortida a la crisi és la innovació, la qual cosa vol dir, simplement, introduir canvis, de vegades petits, sobre com fer les coses per tal de generar riquesa.

Una primera qüestió que volia formular és la següent: si ara penseu en com eren les vostres empreses fa dos anys i augureu una mica com seran d'aquí a un any, quins són els principals canvis que heu introduït en les vostres organitzacions?

INAZIO ESTENSORO

Ja he comentat alguna cosa respecte a això: en ser una empresa cooperativa del sector industrial, l'organització abans era piramidal i ara és d'equips multifuncionals. Per exemple, si abans viatjava el 6% dels 500 treballadors, ara mateix fins al 50% de les persones viatja fins al client, fins als proveïdors. Amb aquestes mesures, la intercomunicació s'està renovant, juntament amb l'organització, ja que tota l'estructura jeràrquica ha desaparegut a favor d'una organització de serveis cap a l'interior. Són condicions que no transformen l'empresa en una configuració d'autònoms, tal com he explicat, però que la van configurant a llarg termini perquè, en general, aquesta cultura de confederats necessita constància per fer una petita revolució.

CARLOS BUESA

Nosaltres tenim una organització una mica peculiar pel fet que és extraordinàriament científica. Estem dividits en departaments funcionals: hi ha un departament financer, un de propietat intel·lectual i un altre de comercial, que interacciona amb les grans farmacèutiques, però el gros de l'organització l'ocupa el departament científic, per al qual hem fet un esforç important fent-lo matricial; és a dir, hi ha unes plataformes tecnològiques i, després, hi ha uns projectes horitzontals, que són clients interns d'aquestes plataformes. Aquesta organització matricial no és senzilla, sobretot quan la gent està molt acostumada a l'entorn universitari, on ets catedràtic, professor titular, postdoctorat o estudiant, i això, evidentment, costa.

També hem treballat el tema de l'empoderament. Tendim a disgregar els grups d'investigació en subgrups de quatre, cinc o sis persones, com a màxim, en què hi ha la capacitat de lideratge d'un postdoctorat amb experiència que és capaç de portar llicenciats i graus formatius superiors i, alhora, de cohesionar-los al voltant d'un projecte o d'una plataforma. Aquest és, doncs, des del punt de vista organitzatiu i cultural, l'enfocament, perquè la ciència és una curiositat infinita, en la qual qualsevol resposta que obtens et planteja 10 preguntes més. Al final, però, hem de saber que som una empresa, i no pas la Universitat de Harvard, i que els inversors tenen una expectativa dipositada en nosaltres.

ERNEST FOLCH

En el nostre cas, quan vam pensar l'empresa ja ho vam fer conscients que la crisi afectava el sector editorial; per tant, la mateixa empresa ja és una resposta a la crisi, atès que aquesta va accentuar algunes de les deficiències que té el sector editorial. Per tant, no és que nosaltres haguem hagut de donar una resposta interna a la crisi, sinó que l'empresa en si mateixa ja és una resposta.

ORIOI AMAT

Això és força interessant, perquè molta gent pensa que tot el que està passant davant la caiguda de vendes és conseqüència de la crisi del crèdit, la financera..., quan en realitat són sacsejades que, d'una banda, són per culpa de la crisi econòmica global, però, de l'altra, són degudes als canvis i les transformacions en tots els sectors. Pensem, per exemple, en com comprem els bitllets d'avió: quasi sempre ho fem per Internet, la qual cosa afecta les agències de viatges.

PAMELA HARDIGAN

Thomas Edison va dir: «No he fracassat; he trobat 10.000 còps que no funciona». M'interessa saber de cada un d'ells on han hagut d'enfrontar-se amb els reptes, amb els retrocessos.

INAZIO ESTENSORO

Jo puc explicar els fracassos d'aquesta experiència que estic vivint des de fa sis anys. Crec que la utopia és aconseguir una confederació de 500 autònoms. Dir-ho és fàcil, però estem en una cultura jerarquitzada, en un entorn cooperatiu en què els caps decideixen una cosa i la resta de persones de l'organització ho executen. El primer any teníem molta il·lusió: els resultats van ser espectaculars. El segon any, els discos que estaven callats durant la primera etapa van començar a posar peròs, i ara que he acabat

la col·laboració directa amb AMPO estem en la fase de buscar el coordinador següent. És a dir, per què Fidel Castro ha estat tants anys a Cuba? Perquè no ha tingut recanvi en el lideratge de la revolució socialista.

Els canvis profunds i radicals requereixen molt temps i molta constància, però, a més, els grups de pressió des dels mateixos organismes de poder cooperatiu, que no veuen del tot bé que es moguin les cadires, generen inconvenients. Sense anar més lluny, la mateixa societat també posa traves en contra de les revoltes i a favor de la comoditat: «Si sempre ho hem fet així, per què canviar-ho?». Fa falta constància, com la que va tenir Edison.

CARLOS BUESA

Jo allò que visc com un fracàs continu és la perspectiva de les relacions amb les persones o de les gestions dels recursos humans. Això va molt lligat amb el tema dels valors i amb saber cap a on anem com a europeus.

Jo, que sóc fill de família humil, he aconseguit una formació universitària i muntar una empresa. Sóc la prova, doncs, que l'ascensor social a Europa, a Espanya i a Catalunya funciona. Però el que crec que és molt difícil de transmetre de manera convincent al dia a dia –no sé si és perquè no hi ha capacitat de transmissió o de recepció o d'ambdues coses– és que el compromís ha de ser mutu. Tu esperes fer una empresa responsable, però també vols que la gent sigui responsable.

Cal anar, potser, un pas més enrere i dir que en l'educació hi ha massa poc èmfasi en l'esforç personal. Es parla de l'ascensor social, i potser s'hauria de parlar de l'escala social, que s'ha de pujar caminant. A mi em posa nerviós quan sento un anunci per



la ràdio que diu: «Aprengui anglès sense esforç». No és cert, vostè sense esforç no aprendrà anglès: l'aprendrà amb sang, suor i llàgrimes i, a més, el parlarà malament.

Quant als valors participatius, nosaltres som una organització petita en què els nivells de comunicació interna es treballen molt: intentem explicar l'estratègia, la conjuntura, fem una intervenció per trimestre amb tota la gent, perquè sàpiguen on som i per on naveguem i, malgrat tot això, el nivell de comunicació és bo, però no òptim. Crec que aquest és un tema de reflexió. Com a anècdota, sempre dic que nosaltres, quan érem adolescents, sempre fèiem moltes bromes amb el sexe perquè havíem viscut una cultura molt repressiva, però veig que els meus fills, que han viscut una cultura permissiva i amb tota la informació disponible, el «caca, cul, pet, pipí» els continua fent molta gràcia. Hi ha, doncs, una mena de tabús socials que són molt difícils de trencar. I amb el tema dels valors i de muntar empreses participatives i democràtiques, aquestes barreres també són molt complicades d'enderrocar.

ERNEST FOLCH

No crec en el fracàs, però tampoc no crec en l'èxit; més aviat, em semblen conceptes futbolístics. La nostra primera obligació, quan estem al davant d'una empresa, és que tothom s'hi senti feliç i que, sobretot, treballi i no es desanimi quan fracassi, sinó que ho torni a intentar. Volem que la gent transformi la seva manera d'entendre el sector i s'adapti a les seves necessitats; crec que així al final aconseguirem l'«èxit» quan el sector entengui que som cooperants, no enemics.

ASSISTENT

A mi em sembla que segons hem anat avançant tots hem anat a parar a un mateix punt: la corresponsabilitat. Tinc la sort de treballar en una empresa estupenda que és la Diputació de Barcelona. Estic en un grup de treball de territoris socialment responsables i, certament, el que més ens costa és avançar en la implementació del concepte de corresponsabilitat, trencar aquestes barreres jeràrquiques. Atès que sembla que estem d'acord, la pregunta és: quan comencem a treballar-hi? Tenim necessitat d'un sistema educatiu que hi interfereixi?

INAZIO ESTENSORO

Puc contestar des de l'òptica de la meua feina a l'ajuntament. En el nostre cas, ja hem començat a treballar-hi. En el fons, es tracta que les persones de les organitzacions prenguin la consciència que en la nostra vida social hem d'actuar igual com ho fem amb les nostres famílies. Per què en una empresa industrial, el torner gestiona la compra d'un

cotxe de sis cilindres, d'un habitatge, lidera una societat gastronòmica i és president d'un club de futbol, però quan entra a l'empresa deixa de banda tota la seva vida civil i es torna funcional? Què ens passa?

Des de la meua experiència, puc assegurar que les persones que escombren els carrers del meu poble, Lazkao, saben que si em ve un veí i em diu que té un canaló que ho mulla tot, aquell treballador ho deixa tot per ocupar-se d'allò. O, de la mateixa manera, si la persona que està rebent els imports dels tributs rep una queixa d'algú, la tramita fins a les últimes conseqüències, treballant per processos i no per funcions. Però, més enllà d'aquests exemples puntuals, crec que ja hem començat i ho demostra el fet que es facin aquestes jornades.

Per últim, i a propòsit d'això: acabo de fer el Camino de Santiago acompanyant una persona que recollia les ampolles de plàstic que d'altres deixaven. I recordo perfectament el que em va dir: «Persones senzilles, humils, en llocs petits i al voltant de projectes petits canviaran el món».



CONCLUSIONS

ORIOI AMAT

(CATEDRÀTIC D'ECONOMIA FINANCERA I COMPTABILITAT
DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA)



Per concloure, tenim set grans missatges. El primer fa referència a la crisi. Paco Longo afirma que aquesta és una crisi de model, però ens deixa molt descansats quan diu que, de tota manera, guanyar diners és del tot legítim. Per la seva banda, Miquel Àngel Oliva reconeix que estem en crisi, cert, però que es tracta d'una crisi de valors.

El segon és el de la porta de sortida, el qual s'ha complicat una mica perquè al darrere d'una porta ha aparegut una escala social que, tanmateix, deu portar a alguna altra porta de sortida. D'això, se'n va parlar àmpliament en la III Jornada Clade, Cooperació publicoprivada, nou paradigma en la relació entre Administració i empresa.

El tercer missatge és què fer. Adolf Todó proposa que, fem el que fem, no caiguem en

el *bonisme*, per bé que Ernest Folch ja avisa que la seva empresa no sent cap mena de culpabilitat per fer negoci. Adolf Todó, d'altra banda, proposa repensar-ho tot i, a propòsit de l'estructura dels arbres, afirma que hem de ser radicals, la qual cosa és d'agrair tenint en compte que aquestes paraules provenen d'una persona que té el càrrec que té. Miquel Àngel Oliva, per la seva banda, pensa que hem de posar les persones al centre de l'organització, mentre que Pamela Hartigan concreta el tipus de persones que ho han de fer: els emprenedors socials i els no raonables. En un altre ordre de coses, Paco Longo sentència que hem de revisar els nostres models, i a fi i efecte de fer-ho ens esmenta l'obligació de retre comptes, el llarg termini contraposat al curt termini i la refundació de la responsabilitat social corporativa. A títol personal, crec que aquest últim tema és molt important, perquè hi ha empreses que tenen memòries de responsabilitat social molt maques, però que de vegades fan pràctiques que són una mica incoherents, precisament, amb els seus principis.

El quart és com fer-ho. D'una banda, l'Inazio no té por a dir que veu l'ampolla mig plena i, per tant, que és optimista. El seu *com fer-ho* respon a la confederació d'autònoms. Per la seva banda, Carlos Buesa parla de sectors emergents i, concretament, de la biotecnologia. A propòsit d'aquest punt, si ens fixem en Clade veiem que els sectors en els quals participa són també emergents: cultura, educació, serveis a les persones, biotecnologia... Per últim, l'Ernest explica la revolució digital que estan innovant en el seu grup, que és un altre tipus de *com fer-ho* molt interessant.

El cinquè missatge té molt a veure amb els valors. En compto una vintena: esforç, compromís, tolerància, responsabilitat, humilitat, objectivitat, aprendre, respecte, participació, innovació, qualitat, sacrifici, crítica constructiva, permanència empresarial, treball, valentia, enfocament, llibertat, vocació de servei i, després, un no-valor, el liberalisme, i, per últim, un que he apuntat amb majúscules: l'amor.



El sisè fa referència a quines són les sortides i a com s'hi accedeix. En aquest sentit, la filosofia de l'empresa 36L n'és un bon exemple: comparar per competir. Durant un descans, un cop més, he vist els iogurts de La Fageda, que també són un bon model per saber sortir reforçats d'una situació com l'actual. Només cal veure que en el sector de l'alimentació, per exemple, moltes empreses abaixen els preus, que és una estratègia per diferenciar-se en cost. Hi ha altres empreses que, a més, el que fan és reforçar la imatge, com Danone. No obstant això, La Fageda aquest any augmentarà la facturació en un 5%, sense abaixar preus de venda, perquè és la manera que té de seguir fent l'obra social importantíssima que fa. Com? Generant riquesa financera i social sense abaixar el preu de venda, buscant una diferenciació amb un tema una mica diferent i que té molt a veure amb el que estem parlant: la responsabilitat social. L'important és que una empresa trobi la seva veta de mercat a través d'una diferenciació.

Per acabar, i tenint en compte els lemes de les jornades anteriors i el lema d'aquesta, potser una bona síntesi seria que estem intentant cooperar amb valors basats en les persones per competir millor.

CLOENDA

ERNEST BENACH

(PRESIDENT DEL PARLAMENT DE CATALUNYA)



Fa temps que defenso –i no em cansaré d'insistir-hi– que hi ha una relació molt directa entre els valors i el que hauria de ser el funcionament de les institucions, les empreses i el país en el seu conjunt. Les normes, les regles i les lleis posen els marcs d'actuació, però els valors marquen el funcionament. I, justament quan els valors negatius són els que guanyen pes, les normes acaben perdent força. Penso en els casos de corrupció, en el malbaratament de recursos, en la ineficàcia... Tot això no és conseqüència del marc legal –que sempre és millorable–, sinó que és conseqüència, precisament, de l'arrelament d'aquests valors negatius.

El desencadenant de les múltiples crisis que patim en aquests moments, ja siguin financeres, econòmiques o polítiques, crec que es troba, precisament, en la crisi de

la pèrdua de valors socials i col·lectius. Fa un parell de dies vaig fer una conferència en la qual plantejava, amb una certa urgència, que havia arribat l'hora de corregir el pessimisme. És necessari fer-ho. Hi ha un escenari de crisi, és cert, però justament pel fet que hi ha aquest escenari, en el qual estem tots immersos, s'obre un altre escenari d'oportunitats i de canvis. Toca, i més que mai, canviar l'escala de valors que impera en la societat: l'individualisme, la cobdícia, la malícia, la immediatesa... És a dir, tot això que en aquests darrers anys s'ha vist tan potenciat i, fins i tot, tan lloat (és curiós veure com determinats herois d'altres moments ara estan a l'altre cantó). Tot això, doncs, toca canviar-ho i cal posar al capdavant de tot els valors positius que, en altres moments, semblaven passats de moda o que no tenien cap vigència. Perquè són aquests valors els que acaben portant el progrés, la millora de les empreses, la millora de les societats i, al final, òbviament, la millora dels països.

S'ha de dir que aquesta no és una qüestió idealista, ni molt menys. Parteix, com tot en la vida, d'un idealisme, però no d'un idealisme pur, sinó tot al contrari. És la mateixa societat de mercat en la qual estem vivint que, per sobreviure com a sistema, necessita aquest canvi: o posem al capdamunt els valors més socials i col·lectius i sabem funcionar en perspectives a mitjà o a llarg termini, o serà la mateixa societat qui no tindrà respostes. Per tant, no és una qüestió d'idealisme: és una qüestió pragmàtica. Per exemple, la desconfiança domina actualment tots els àmbits; penso en la judicatura, la justícia, els tribunals i la política, per descomptat, però fins i tot en una institució tan elemental com la sanitat, la salut, en la qual, amb tota la història de la vacunació de la grip nova, hi ha hagut un cert corrent ciutadà que ha començat a desconfiar dels farmacèutics, dels metges i, fins i tot, del criteri de les autoritats sanitàries mundials. Per tant, s'ha instal·lat, com a escenari en el qual estem vivint, aquesta sensació de desconfiança que no és bona per a res.

Què hem de fer, doncs? Quina ha de ser la nostra reacció? La resposta és clara: apostar decididament pels canvis i fer-ho sense por. Canvis d'actitud, canvis de maneres de treballar i de fer. Hi ha un element indispensable en aquest context i és l'exigència de transparència en tots els àmbits de la vida, també en la política, és clar; l'exigència de sinceritat. La societat acabarà premiant, en el sector públic i en el privat també, tots aquells que donin exemple de sinceritat i transparència. Aquest serà un valor preuat en el futur immediat, un valor afegit. Per tant, les empreses que es vinculin a valors positius, a valors socials, que no només siguin vistes com a negocis o fàbriques de fer diners, sinó que a més es vegin com a empreses que fan una contribució a la societat, al país, estaran oferint aquesta qualitat afegida.

Ha de quedar clar el següent: l'objectiu primer de qualsevol empresa és guanyar diners, però, en el món del segle XXI, tindrà valor també el compromís social amb l'entorn. Per tant, en el futur més immediat, el que és més evident és que cada vegada tindran més importància aquests valors socials que el país necessita, alguns dels quals els catalans coneixem prou bé: el valor del treball, la cultura de l'estalvi, la constància, el rigor o un punt de consciència col·lectiva. Tots aquests són els valors socials que el país requereix i que cada vegada més hauran de ser presents en les nostres activitats. I encara n'afegeixo un altre: l'esperit cooperatiu. En aquest sentit, es poden fer molts discursos, però el canvi el motivaran les accions concretes i el fet de comprovar que la contribució col·lectiva pot substituir l'èxit individual i immediat, un èxit que la societat s'ha cuidat de premiar i de prevaler durant els darrers anys amb els resultats que ja coneixem tots plegats. Per tant, l'esperit cooperatiu és un dels elements importants per al futur més pròxim i aquestes jornades en són un bon exemple.

Impulsant aquest esperit cooperatiu, probablement s'està repensant determinats conceptes de l'empresa més tradicional, s'està fent una de les apostes més clares que Catalunya ha de fer en els pròxims anys: la innovació, i s'està incidint en aspectes que fins ara semblaven reservats només per a determinats discursos polítics, sovint marginals, com la sostenibilitat, i no només la mediambiental sinó també la social. Per tant, potser estem davant d'un escenari que és propici en funció de la coherència de les nostres actuacions.



Crec, sincerament, que no es pot sortir de les crisis que estem patint de qualsevol manera; que ho hem de fer bé, ja que en tenim l'oportunitat. I, de vegades, fer-ho bé significa poder mirar una mica més enllà del que acostumem a fer-ho i no actuar amb la pressió sota la qual solem actuar, sobretot en l'àmbit de la política, però també en l'empresarial. Per tant, pensar a mitjà i a llarg termini, pensar amb un ull posat en el context en què ens trobarem en els propers anys i, per últim, saber llegir l'escenari de futur són unes de les claus de volta que en aquests moments hem de saber interpretar. Les mesures que es prenguin ara, els suports i els canvis que s'impulsin en uns sectors productius o en uns altres, en funció de la tria, les decisions que es prenguin –que són decisions que hauran d'estar lligades als valors que acabem prioritant– seran les que determinaran si després de sortir del foc caiem, o no, a les brases d'altres crisis que ens estan amenaçant. Per tant, el moment que vivim pot ser una bona oportunitat per forçar un canvi envers els valors. Tothom comença a entendre o a intuir que els valors no són només decisius per a la convivència als barris o a les escoles, sinó que són un element crucial en tots els àmbits de la comunitat humana i, per tant, també en els àmbits econòmic i empresarial.

Vull acabar insistint en un aspecte: Clade és un exemple de que les coses es poden fer de manera diferent en el món empresarial i un exemple del que, modestament penso, demanen els nous temps i la nova societat del segle XXI. En definitiva, és un referent a seguir. Abans deia que, més enllà dels discursos, de les reflexions –que són necessàries– o dels debats imprescindibles, hem de començar a actuar i a portar a la pràctica tot allò que prediquem. Doncs bé, en aquest aspecte Clade ens porta un cert avantatge i els felicito de tot cor.

