L'EMPRESA DEL SEGLE XXI

Un model basat en les persones

TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

clade Grup Empresarial Cooperatiu

COOPERATIVA, L'ALTRE MODEL D' EMPRESA

col·lecció TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA

Hi ha un alt consens sobre la necessitat d'introduir els valors en la gestió de les empreses. Però, és suficient per evolucionar cap a unes empreses socialment més responsables? És suficient per incidir en unes relacions econòmiques més equitatives? I, com a rerefons, una altra qüestió: podríem caminar cap a una societat més sostenible si l'economia descansés en un altre paradigma empresarial?

En aquest context d'interrogants, comptem amb realitats empresarials cooperatives fonamentades en uns pilars més adients per evolucionar en la societat del coneixement: unes relacions més democràtiques que faciliten que les persones s'hi impliquin i innovin; el treball en equip, sense el qual es difícil ser eficient quan els processos requereixen esforç intel·lectual; i el respecte per l'entorn que ens envolta, com a únic camí per produir d'una manera sostenible.

La col·lecció TEXTOS D'ECONOMIA COOPERATIVA 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 permetrà corroborar el potencial de l'altre model d'empresa a l'hora de vèncer les insostenibilitats de la societat actual. Una economia més democràtica és, també, una economia més eficient.

L'EMPRESA DEL SEGLE XXI

Un model basat en les persones

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

BLBLIOTECA DE CATALUNYA. DADES CIP

L'Empresa del segle XXI : un model basat en les persones. - (Textos d'economia cooperativa)
ISBN 978-84-393-7618-7
I. Catalunya. Departament de Treball II. Clade, Grup Empresarial Cooperatiu
1. Personal - Administració - Congressos 2. Cooperatives - Congressos 3. Empreses - Responsabilitat social - Congressos
658.012(061.3)

Per qualsevol aclariment, adreceu-vos a:

BIBLIOTECA DE CATALUNYA. Secció de Col·leccions Generals
Villarroel, 91 - 08011 Barcelona - Telèfon 93 452 69 00 Fax 93 452 69 04

Generalitat de Catalunya

Edita: Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives

Disseny de la col·lecció: L'Apòstrof, s.c.c.l.
Fotografia de portada: Tamara Pinco
Fotografies de l'interior: Carles Rodríguez (Fotomòbil)
Edició dels textos, disseny i maquetació: L'Apòstrof, s.c.c.l.
Impressió: El Foli Verd, s.c.c.l.

Primera edició: novembre de 2007

Tirada: 2.500 exemplars
Dipòsit legal: B-52620-2007
ISBN: 978-84-393-7618-7

ÍNDEX

Presentació de l'edició 9

Introducció de les ponències 7

Presentació de la jornada 17

L'empresa del segle XXI. Un model basat en les persones (Ponència) 25

Les persones al centre de l'empresa (Taula rodona) 33

La responsabilitat social a l'empresa (Taula rodona) 49

Estratègies de creixement: la cooperació empresarial (Taula rodona) 65

Cloenda 77

PRESENTACIÓ DE L'EDICIÓ

Aquest llibre recull les intervencions de tots els participants de la primera Jornada Clade, que sota el títol *L'empresa del segle XXI, un model basat en les persones*, va tenir lloc el passat 16 de novembre de 2006. Amb aquesta edició, gràcies a la iniciativa de l'Institut de Formació i Promoció Cooperatives, d'incloure-la dintre de la col·lecció Textos d'Economia Cooperativa, Grup Clade vol contribuir a la generació de documents de qualitat a l'entorn del model i l'experiència empresarial cooperativa a casa nostra.

La jornada, impulsada amb la col·laboració de la Fundació Blanquerna, avui ja membre de ple dret de Clade, ens va permetre aplegar més de 200 representants del món polític, institucional, educatiu i empresarial de Catalunya. L'acte va significar, de fet, la presentació en societat del grup després de la seva constitució i va esdevenir una jornada modèlica, tant pel contingut de les seves ponències, com per la categoria personal i professional dels seus ponents.

En tots els casos es va destacar la necessitat d'atorgar el seu just valor a l'aportació de les persones, dels professionals, en tota la seva dimensió, en la vida de les organitzacions. Necessitat que, malauradament, a dia d'avui, pressionats per conceptes com el de la competitivitat o l'orientació a resultats, no sempre es compleix.

Aquesta primera jornada es va concebre amb l'esperança de ser un punt de partida d'una llarga llista d'iniciatives que ens permetin obrir canals de debat amb institucions, empreses i organitzacions d'orígens molt diversos en un marc de respecte, de mutu aprenentatge i d'intercooperació. Precisament, aquest darrer atribut, el de la conveniència de cercar vies de col·laboració i de cooperació entre els diversos agents empresarials i socials va ser un altre dels punts destacats de la sessió i sobre el qual es va apuntar la necessitat d'aprofundir.

La primera jornada Clade va posar de manifest, per tant, dos aspectes que val la pena destacar. D'una banda, el llarg camí que queda per recórrer en la consideració de les persones i de la seva capacitat d'aportació en la gestió professional de les empreses i institucions. De l'altra, l'interès del món empresarial i institucional per l'activitat d'algunes de les empreses cooperatives i societats laborals més destacades a Catalunya, que en el seu camí cap a la

professionalització estan marcant una possible ruta a seguir, combinant termes tradicionalment concebuts com a antagònics: competitivitat i participació, creixement i compromís social o lideratge i cooperació.

Des de la seva creació, a finals de l'any 2004, Clade va adoptar una sèrie de compromisos que havien de definir l'estratègia del grup a mitjà i llarg termini: creixement i projecció empresarial; convertir-se en un grup de referència en l'entorn econòmic i empresarial català, promoure la formació i el creixement personal dels seus membres i, finalment, el compromís de divulgar el model cooperatiu tot potenciant el concepte d'intercooperació i el paper fonamental de les persones en les nostres organitzacions.

Des de Clade estem convençuts que el model cooperatiu i els valors que aquest representa són una opció empresarial plenament vàlida en un mercat global cada vegada més complex i competitiu. Però aquesta complexitat i aquesta competitivitat no han de deixar en situació d'inferioritat el rol fonamental de les persones i de la seva participació en la vida de les organitzacions, així com d'altres valors i eixos de conducta ètica que, per naturalesa, practica i promou el cooperativisme.

Aquestes pàgines són una bona mostra de l'interès de Clade per estimular el debat sobre aquestes qüestions entre el món empresarial i institucional. Esperem que es tracti d'una iniciativa d'èxit que pugui aportar el seu gra de sorra en el complex però apassionant camp de les relacions empresa-societat.

Grup Clade
Octubre de 2007

INTRODUCCIÓ DE LES INTERVENCIONS

En el marc incomparable de La Pedrera, Grup Clade va reunir el 16 de novembre de 2006 reconeguts experts i directius d'empreses i de diversos tipus d'organitzacions per tal de reflexionar al voltant del paper de les persones en l'empresa del segle XXI.

Josep Maria Loza, director general de Caixa de Catalunya, relaciona les caixes d'estalvis amb les cooperatives i incideix en l'atenció de les persones com a funció clau d'una caixa i la seva obra social.

Per la seva banda, **Lluís Font,** director general de la Fundació Blanquerna, deixa a sobre de la taula dues reflexions: la primera, que les persones ens tornem a situar en l'epicentre d'una empresa en el context d'una economia del coneixement; la segona, la necessitat de la transició d'un model burocràtic a un d'empresa flexible, més propera al territori, més capaç d'aprofitar el talent de la seva gent.

Antoni Castells, aleshores conseller d'Economia, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya, planteja també dues reflexions: d'una banda, que podem tenir empreses de primera línia que no tinguin la naturalesa de societat per accions; d'una altra, que aquestes empreses no ignoren el requisit que, per tirar endavant, la primera obligació és tenir èxit.

Miquel Àngel Oliva, president del Grup Clade, va recordar que les empreses, a banda de ser rendibles econòmicament, també ho han de ser des del punt de vista ètic. Les cooperatives fa anys que treballen amb un doble objectiu: ser rendibles com a empreses, però també responsables d'acord amb els seus principis i valors. Són associacions de persones que s'apleguen al voltant d'un objectiu col·lectiu: tirar endavant l'empresa. Les persones i no el capital són el motor del model cooperatiu.

La ponència de **Constan Dacosta**, president del Grupo Eroski, presentada per **Santiago Esteban**, aleshores director general d'Economia Cooperativa, Social i d'Autoocupació, gira al voltant de com han de ser les empreses del segle XXI. El punt de partida és que els resultats de les empreses depenen principalment de la implicació dels seus actors, dels seus coneixe-

ments, de l'actitud, l'entusiasme i de l'apreciació que els clients tenen per la marca. En aquest sentit, segons Dacosta, les cooperatives tenen les millors condicions teòriques per donar resposta a aquesta necessitat que les persones passin a representar un paper protagonista. Què impulsa una empresa a superar d'una forma permanent els seus resultats més ambiciosos? En el cas d'una empresa d'accions, l'exigència de l'accionista és un motor molt poderós. Per a les cooperatives, la força està en el lideratge de l'equip de direcció i en el fet que aquest lideratge s'exerceixi com un model.

TAULA RODONA 1: LES PERSONES AL CENTRE DE L'EMPRESA

Josep Maria Ureta, cap d'opinió d'*El Periódico*, recorda que a Catalunya, tenim 11.071 cooperatives, que representen el 2% de l'ocupació i el 6% del PIB. **Mercè Sala,** presidenta del Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya, ressalta el paper de l'estratègia empresarial i el fet que és la voluntat de les persones el que fa que les estratègies es compleixin. **Oriol Amat,** catedràtic de la Universitat Pompeu Fabra, situa les persones com el punt de partida i d'arribada de les empreses d'èxit. Per a **Miquel Valls,** president de la Cambra de Comerç de Barcelona, el paper de la formació es fonamental perquè l'empresa es pugui adaptar als canvis de l'entorn. **Àngel Castiñeira,** director del Departament de Ciències Socials d'ESADE, proposa no parlar de recursos humans sinó de persones amb recursos, i planteja que el principal repte a partir d'ara serà captar, retenir i mantenir lleialtats.

TAULA RODONA 2: LA RESPONSABILITAT SOCIAL A L'EMPRESA

Jordi Goula, periodista de *La Vanguardia*, opina que la responsabilitat social de l'empresa és una moda que li sembla bé. Per **Antonio Argandoña,** director de la Càtedra Responsabilitat Social Corporativa "La Caixa" d'IESE, cal parlar de responsabilitat, i no solament de responsabilitat social corporativa. També recorda que les cooperatives tenen un gran avantatge pel que fa a la responsabilitat social de l'empresa: saben què és fer participar la gent. **Francisco Abad,** director general de la Fundación Empresa y Sociedad, es pregunta què estan fent les gran empreses per fer front als principals reptes socials, que són la immigració, la discapacitat, l'envelliment, la convivència i l'educació als barris. Per a **Cristóbal Colón,** president de la cooperativa La Fageda, la responsabilitat social té tres potes: la social, la econòmica i l'ambiental. En els darrers anys d'industrialisme només ens hem preocupat del vessant econòmic. Hem destrossat bona part de l'ambiental i del social. Per a Colón, hi ha un problema d'irresponsabilitat que no és solament de les empreses, sinó que tota la societat estem immersos

en una crisi cultural important, en una manca de valentia i de rigor intel·lectual per poder analitzar les dades que tenim davant i extreure'n les conseqüències lògiques. Finalment, **Lluís Font,** director general de la Fundació Blanquerna, exposa que cal trobar un discurs sobre la responsabilitat que vagi cap a un mateix, cap als qui l'envolten en la proximitat i cap al conjunt de la societat.

TAULA RODONA 3: ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT: LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL

Martí Saballs, subdirector d'*Expansión*, introdueix l'objectiu d'aquesta taula: parlar de l'estat de la nostra societat, d'estratègies de creixement, de cooperació empresarial i, potser, també una mica de competència. Per a **Josep Maria Loza,** director general de Caixa Catalunya, les caixes han d'estar en competència, cooperar i, sobretot, no ser incompetents. Segons **Adolf Todó,** director general de Caixa Manresa, la cooperació permet diversificar riscos; això és important si som relativament petits. Per a **Antón Costas,** catedràtic de la UB i vicepresident del Cercle d'Economia, a l'empresa competim i cooperem al mateix temps. Per la seva banda, **Eduard Brull,** director general de la cooperativa Grup Qualitat, ressalta que els fruits de la cooperació empresarial són molt notables en el camp de les cooperatives. Hi ha diversos punts clau: professionalitat, experiència, coneixement, competitivitat, resultats i els excedents sostenibles en el temps. Per obtenir aquests resultats són fonamentals els valors cooperatius, el cor, l'ànima i també la transparència, l'honestedat, l'ètica i l'orientació a les persones i als clients.

Finalment, **Ciriaco Hidalgo,** aleshores secretari general del Departament de Treball i Indústria de la Generalitat, clou la Jornada relacionant la competitivitat, la responsabilitat social i la corresponsabilitat de les persones, amb el suport de les polítiques.

Oriol Amat
Catedràtic de la Universitat Pompeu Fabra

PRESENTACIÓ DE LA JORNADA

JOSEP MARIA LOZA (DIRECTOR GENERAL DE CAIXA DE CATALUNYA)

Per a Caixa Catalunya i per a la seva obra social, té una significació especial que es facin aquestes primeres jornades, de les quals participem ja no sols per les bones relacions que tenim amb els organitzadors sinó també per la temàtica i la relació amb el món cooperatiu. Aquesta és una oportunitat per saludar moltes empreses que tenen relació amb nosaltres, però bàsicament l'interès se centra en la proximitat conceptual de les caixes amb les cooperatives, amb l'economia social.

Estic convençut que les cooperatives i les caixes d'estalvis són les grans empreses del segle XXI, en les quals imperen una sèrie de principis i d'actuacions que es basen en el que ara es coneix com a responsabilitat social corporativa i que nosaltres fa anys que practiquem.

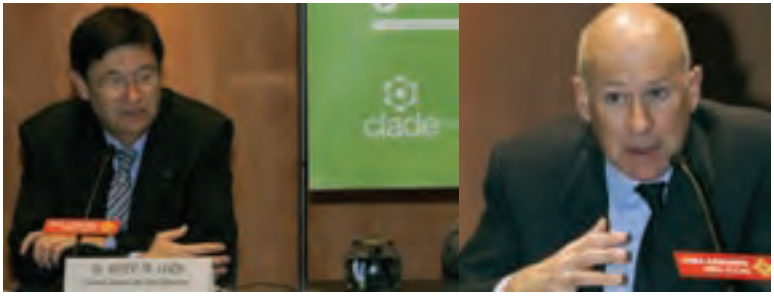
Hi ha un altre punt importantíssim d'aquestes jornades: es parla de persones, i des de les caixes d'estalvis els donem suport en tots els sentits, perquè unes caixes sense obra social, sense atenció a les persones a les quals va dirigida, no tindria sentit.

LLUÍS FONT (DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓ BLANQUERNA)

M'agradaria aprofitar aquesta inauguració per fer algunes reflexions. La primera -i parafrasejant Huntington en el llibre *El xoc de les civilitzacions*- és que les empreses mostren la revenja de les persones. Quan tot apuntava que, a causa de la universalització de les TIC -del pro-

grés tecnològic-, els treballadors, les persones, acabaríem sent un apèndix de les màquines -és a dir, un complement de la tecnologia-, resulta que gràcies a un tirabuixó de la història ens tornem a situar en l'epicentre d'una empresa en el context d'una economia del coneixement. És una bona notícia. En aquesta realitat, hi conflueixen diversos factors: la necessitat d'un coneixement al servei del procés productiu, la cultura hacker, l'humanisme, el pòsit de tradició judeocristiana, etc.

En segon lloc, m'agradaria fer una reflexió sobre la transició d'un model burocràtic a un model d'empresa flexible. Tots estem convençuts que l'empresa reglamentada té data de caducitat i que hem d'obrir les portes a una economia en xarxa, a unes realitats més obertes que sàpiguen aprofitar el talent de la seva gent, de les persones. Ara bé, això també suposa un risc.



D'esquerra a dreta, Josep M. Loza i Lluís Font.

Aquella antiga economia tan ben descrita per Weber afavoria una certa cohesió social, propiciava que cadascú tingués un lloc en el teixit productiu i un rol en la societat. Les noves formes de producció, la nova economia, té el risc de fracturar socialment la ciutadania, d'impedir o dificultar la conciliació entre diferents àmbits de la vida professional i personal. De com fer aquesta transició a un model d'empresa diferent, més adaptada a les necessitats del món d'avui, sense que hi hagi fractura social ni es desvertebri el nostre país, Richard Sennett reflexiona en el seu darrer llibre.

El model d'empresa representat pel Grup Clade pot ser una bona resposta a aquest repte, a com avançar cap a formes d'empresa més versàtils, més properes al territori, més capaces d'aprofitar el talent de la seva gent, sense que hi hagi fractura social i afavorint la cohesió de la ciutadania.

La tercera reflexió que vull fer té a veure amb els emprenedors que s'han aplegat avui. Jo crec que el Grup Clade, si d'alguna manera s'ha de definir, és d'aquesta: són emprenedors amb esperit social, amb valors, amb afany de servei a la societat. Ja entenc que això no és un

bolet, no és un fet aïllat, sinó que respon a una tradició filla d'una herència a Catalunya: entitats d'iniciativa social, ateneus populars, així com nombrosos grups de caràcter esportiu, econòmic, sindical i associatiu han forjat una societat i han permès perpetuar un esperit. Tenim un passat evident i avui ens aplega el convenciment que també tenim un futur; és per això que hem de donar resposta als grans reptes que ens planteja aquesta economia més oberta i aquesta societat més plural. Des d'aquestes premisses, encetem una jornada i un camí que, des de la Fundació Blanquerna, afrontem amb el convenciment que serà fructífer per a tots.

MIQUEL ÀNGEL OLIVA (PRESIDENT DEL GRUP CLADE)

En nom de les cooperatives i societats laborals que formem Clade i de la mateixa Fundació Blanquerna, gràcies per acompanyar-nos en aquest acte que, sota el títol "Empresa del segle XXI, un model basat en les persones" volem que sigui el centre de debat d'algunes idees que el cooperativisme ha aportat al llarg de la història i continuarà fent-ho.

Avui ens acompanyen experts i professionals de procedència molt diversa i de prestigi reconegut, amb l'objectiu de reflexionar no solament sobre els valors que representa el model cooperatiu i l'economia social, sinó també sobre quina ha de ser la direcció i quin és el futur d'això que anomenem economia social, cooperativisme, al nostre país. La generació de debat rigorós i de qualitat és un dels objectius del Grup Clade i de les empreses que en formem part, és per això que vam considerar que calia acostar-nos a alguna entitat que es distingís per la seva reputació en l'àmbit de l'estudi i l'anàlisi. I així és com vam contactar amb la Fundació Blanquerna, amb qui ens uneix una visió comuna del compromís i la responsabilitat social.

Breument voldria reflexionar sobre per què hem triat aquest títol en aquesta jornada. Cada dia és més evident que les empreses, a banda de ser rendibles econòmicament, també ho han de ser èticament. Estem convençuts que, a mitjà i llarg termini, les empreses que no assumeixen comportaments ètics acaben tenint problemes. Les empreses, doncs, van assumint dia a dia allò que el cooperativisme va postular al segle XIX: no es pot construir una empresa al marge de les persones ni una economia pot ser sòlida si no té en compte les persones. Les cooperatives ja fa molts anys que treballen amb un doble objectiu: han de ser rendibles com a empreses, però també han de ser responsables d'acord amb els seus principis i valors. Un diari de Catalunya, *La Vanguardia*, parla de responsabilitat social corporativa i explica que això que ara s'ha posat de moda a les grans corporacions, el cooperativisme al nostre país ja fa anys que ho desenvolupa.

Les cooperatives són associacions de persones lliures, persones que s'apleguen al voltant d'un objectiu col·lectiu: tirar endavant l'empresa. Les cooperatives representen l'aplicació de la via democràtica amb les seves febleses, però també amb les seves virtuts. En aquest sentit, són la forma més avançada de fer empresa. Les cooperatives situen les persones en l'eix vertebrador del desenvolupament de l'empresa. Les persones i no el capital són el motor del model cooperatiu. En aquest context de creixent globalització, les grans entitats del segle XXI són alhora econòmiques i socials. Per això caldrà que tots els sectors econòmics en general -i l'empresariat en particular- fem un esforç d'imaginació i a més de parlar d'innovació tecnològica, innovem també socialment. Tots els models d'organització social s'esgoten, per això no podem circumscriure les innovacions a l'àmbit de la tecnologia.

L'empresa, com a principal instrument de generació d'economia, és també el principal element d'assignació de la renda de les persones, és, en definitiva, la peça clau del benestar dels ciutadans. El model cooperatiu dóna pistes per innovar socialment: participació en la presa

de decisions, democràcia interna, repartiment dels excedents, repartiment dels beneficis... Ofereix, alhora, grans avantatges per a la cohesió de la nostra societat i tan sols requereix el compromís de les noves generacions de ciutadans i ciutadanes que identifiquin l'acció col·lectiva com la manera d'avançar cap a una societat més justa.

Finalment, vull traslladar la meva satisfacció per la marxa del projecte Clade que, amb la incorporació de les cooperatives Plana de Vic, CTF i Escola Sant Gervasi, ha consolidat encara més la projecció del grup i ha ampliat la seva presència en sectors clau de l'economia catalana, aportant noves visions i experiències exportables a la resta de membres. I això només és el començament: estem treballant en la incorporació de noves cooperatives i societats amb voluntat de lideratge en els seus respectius àmbits.

ANTONI CASTELLS (CONSELLER D'ECONOMIA, COMERÇ I TURISME)

És una satisfacció estar avui aquí amb vostès. El primer que vull fer és felicitar els organitzadors d'aquest seminari, molt especialment el Grup Clade, que agrupa nou entitats, set cooperatives i dues societats anònimes laborals. L'última vegada que vam parlar, fa uns mesos, només n'eren sis i en poc temps han crescut el 50%. Vull felicitar també la Fundació Blanquerna i la universitat que l'acull, que n'és la mare, i us vull felicitar per l'organització d'aquest seminari, per l'encert del tema tractat i el nivell del programa. Les persones ponents i els moderadors que hi intervenen són realment de primera línia i demostren fins a quin punt esteu en condicions d'organitzar un seminari tan important i fins a quin punt teniu poder de convocatòria.

El conseller d'Economia, Antoni Castells, i el president de Grup Clade, Miquel Àngel Oliva.

En aquest acte coincideixen feliçment el Grup Clade, que està creixent d'una manera molt forta a casa nostra; la Fundació Blanquerna, una entitat de naturalesa fundacional acollida en una universitat, i la Caixa Catalunya, també una entitat de naturalesa fundacional. I a propòsit

d'aquest fet, voldria vull destacar la força del moviment cooperatiu que, a casa nostra, gaudeix d'una gran tradició. Voldria fer dues reflexions.

La primera és que podem tenir empreses de primera línia que no tinguin la naturalesa de societat per accions, és a dir, que els seus propietaris no siguin uns accionistes que, probablement, estan al marge de la mateixa activitat empresarial. No és cert que totes les grans empreses han de tenir unes determinades característiques; avui a Catalunya, per exemple, tenim un potent sector financer, del qual Caixa de Catalunya n'és un bon exponent, a partir d'unes entitats que tenen una naturalesa diferent de les societats anònimes per accions que cotitzen a borsa. I són empreses de primera línia, són rendibles, capaces de competir en condicions d'igualtat i d'avantatge, en molts casos, amb altres entitats; capaces d'ocupar creixentment sectors de mercat, d'oferir bons serveis i de tenir nivells de beneficis comparables o superiors als que tenen altres entitats. Això sí, aquests beneficis no es reparteixen entre els accionistes, sinó que reverteixen a la societat, a través de l'obra social. El mateix succeeix amb altres entitats cooperatives que avui convoca el Grup Clade amb la seva activitat.

La segona reflexió és que aquestes empreses no ignoren el requisit que, per tirar endavant i ser exemplars, la primera obligació és tenir èxit com a empreses. I estan sotmeses també als reptes de la internacionalització, de la competitivitat, de la innovació i de la dimensió. El fet que no siguin una societat per accions no és cap pretext per tenir menor rendibilitat. Aquestes empreses, a més, tenen uns avantatges extraordinaris: més responsabilitat social, més implicació dels treballadors en la gestió, més compromís dels treballadors...

El premi Nobel d'Economia d'enguany, Edmund S. Phelps, sosté en una de les seves tesis que l'anhel de millora dels treballadors en l'activitat de l'empresa és fonamental perquè l'empresa sigui rendible, de manera que aquesta implicació és importantíssima. La implicació del treballador en allò de què forma part és la força del creixement i la competitivitat de l'empresa. Una de les grans innovacions són les xarxes més horitzontals en què tothom pot participar en la presa de decisions, així com l'esperit emprenedor en què tothom és corresponsable de la marxa de l'empresa; tothom és conscient que ha de donar el millor de si mateix perquè així està contribuint a un projecte de plenitud personal. És a dir, aquestes entitats són empreses i només compliran el seu objectiu si són bones empreses, si són competitives i innovadores, si creixen, si obtenen beneficis, però a la vegada tenen uns avantatges que d'altres no tenen. Aquestes empreses són, a més, un laboratori d'experimentació que després serveix perquè d'altres s'hi inspirin per adaptar també millores en els seus àmbits.

Teniu, doncs, un camí per recórrer extraordinari. Sapigueu que compteu amb la nostra col·laboració i el nostre suport. No puc fer més que desitjar-vos que continueu el camí que heu emprès, aquest camí d'anar formant una entitat cada vegada més potent, cada vegada més capaç d'agrupar la realitat del nostre món cooperatiu, perquè agrupant-vos també sou més forts. Reitero la meva satisfacció per estar inaugurant aquestes jornades que, estic convençut, tindran continuïtat. Moltes gràcies.

L'EMPRESA DEL SEGLE XXI
Un model basat en les persones (Ponència)

SANTIAGO ESTEBAN (DIR. GENERAL D'ECONOMIA COOPERATIVA, SOCIAL I AUTOOCUPACIÓ)

El ponent que els vull presentar és vicepresident de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) i president del Grupo Eroski. A MCC treballen 80.000 persones, el 40% de les quals pertanyen a Grupo Eroski. La xifra de facturació del Grupo Eroski li permet estar entre les 100 primeres empreses en el rànquing de la distribució del món. La seva singularitat rau en el govern de l'entitat, ja que són els treballadors els qui tenen la propietat. Aquesta propietat la comparteixen amb una part significativa dels seus clients en forma de socis consumidors. Aquest sistema democràtic ha creat una cultura, una estructura de MCC, que podríem qualificar de càrtel multisectorial, que és radicalment diferent de les corporacions d'aquesta magnitud. El conferenciant que us presento, Constan Dacosta, actual president de Grupo Eroski, es va iniciar en la direcció social d'aquest grup. Ens parlarà de com han de ser les empreses del segle XXI.

Constan Dacosta,
president de Grupo Eroski.

CONSTAN DACOSTA (PRESIDENT DEL GRUPO EROSKI)

Bon dia. Per respondre a l'encàrrec que m'ha fet Miquel Àngel Oliva, parlaré de les persones en les empreses del segle XXI, però ho faré com a testimoni. La plantilla del Grupo Eroski, els seus treballadors, les persones que fem possible fonamentalment però no de manera exclusiva la nostra realitat, som aquestes 30.716 persones. Totes les dades que donaré corresponen al

final de l'exercici 2005. De les 30.716, 12.721 responem a l'etiqueta de sòcies propietàries. Així doncs, només una part de la plantilla deté el capital social i la part que no és sòcia, en aquest cas la majoria de gent, tindrà l'oportunitat de ser-ho.

Les nostres vendes creixen progressivament i sostingudament: l'any 2005 vam facturar 6.006 milions d'euros i el mateix passa amb els beneficis: tenim uns beneficis modestos, 143 milions d'euros, el 10% més que l'any precedent, la qual cosa ens permet, capitalitzant el 90% d'aquests, fer front al pla inversor que després comentaré. Aquestes són les dades que ens col·loquen al tercer lloc dins del rànquing de la distribució espanyola, a una distància salvable del segon, i pel que fa a beneficis som una organització de resultats modestos. Crec que és un fet consubstancial a les empreses personalistes, a les cooperatives, que segurament busquem abans altres objectius que la rendibilitat econòmica.

Estem en una estratègia de creixement: la major part de les coses importants que passen a casa nostra es relacionen amb créixer, expandir-nos, assolir una talla, una posició, una potència que per a nosaltres està molt lligada amb volum. No en tots els negocis potència és igual a volum, però sí que ho és en el nostre cas, en el sector de la distribució. És un creixement propi a través de les aliances que hem fet en tots els àmbits, en compres i vendes, sobretot en vendes, que són les que més ens han implicat, però també en compres i proveïdors; el creixement l'hem fet també a través de la diversificació; el nostre negoci base és l'alimentari i també ens hem diversificat en activitats no alimentàries.

De 2001 a 2005 hem destinat una mitjana de 400 i escaig milions d'euros en inversions brutes, de les quals després desinvertim una part; el 2005 vam invertir 423 milions, dels quals 125 vam desinvertir. La desinversió es fa fonamentalment a través de la promoció de centres comercials, la propietat dels quals no acabem tenint sinó que els venem una vegada hem fet la col·locació comercial. A 79 hipermercats i 482 supermercats d'aproximadament 800-2.000 metres tenim l'ensenya d'Eroski Center; les botigues de barri, les més petites, de freqüència més alta, 150 són pròpies i 523 franquiciades: som el grup de distribució després de Carrefour que té una xarxa de franquícies més gran. Promovem centres comercials i aquest és un negoci del qual, fa deu anys, no sabíem res. Per a nosaltres era necessari promoure el centre comercial perquè era l'única manera per tenir l'hipermercat. Quan vam començar amb els hipermercats, gairebé ningú, llevat de nosaltres, confiava en nosaltres mateixos.

En la diversificació -que significa el 15% de la nostra activitat en facturació- teníem al final de l'exercici passat 197 botigues de perfumeria, 39 botigues d'oci-esport amb el nom de Fórum, 246 oficines de viatges i dues botigues en aliança amb Abacus.

Som una organització amb consumidors a dins. Com actuen? Els treballadors som els propietaris, els recursos propis pertanyen als treballadors, als 12.721, i a la resta, quan es donin les condicions, els farem el mateix oferiment. Els 375.000 consumidors estan amb els treballadors en el govern, en un govern paritari. És a dir, el nostre govern el fa la meitat els treballadors i la meitat els consumidors; junts fem les coses millor que no pas si les féssim per separat.

El 90% dels nostres beneficis es capitalitzen; aquesta és la manera amb què hem pogut fer front a l'expansió. Si no hagués estat així, és a dir, si els propietaris ens haguéssim enriquit, l'expansió no hauria estat possible. I bé, aquest és el context que volia explicar. Espero que amb aquest context s'entengui millor el que explicaré tot seguit.

El model d'empresa personalista, és a dir, cooperativa, no està incapacitat per competir en el mercat, encara que els competidors a què s'hagi d'enfrontar siguin poderosos. En definitiva, l'empresa cooperativa pot jugar a la lliga dels grans. Aquesta és una afirmació, un testimoni, un convenciment en el qual milito. Un altre convenciment és que cal servir al principi de necessitat i d'intransigència; si cal, és necessari fer el que sigui per complir aquesta necessitat. Si d'altres poden, nosaltres hem de poder. Sona una mica a recepta i a tòpic, però és així.

El lideratge fort i no difús és el tercer convenciment. Fort vol dir fort, no autoritari. No crec en els lideratges difusos en cap cas, però menys encara en una organització personalista com la nostra. S'ha de combinar implicació i respecte a les persones, intransigència i respecte a les persones, i això és un art i no una ciència. No hi ha escoles de negocis on t'ensenyin com combinar adequadament l'exigència, la intransigència i el respecte a les persones, però si no ho fas les coses no surten bé.

La quarta afirmació és el convenciment. L'ortodòxia no sempre és una virtut. José Saramago deia que de vegades cal canviar per seguir sent el mateix i tenim una mena de lem a la casa, o almenys el tinc jo, que és "créixer sense sortir d'un mateix". Si l'estratègia et demana créixer, si la sostenibilitat de l'empresa et demana créixer, ho has de fer sense sortir-te de tu mateix, sense canviar l'Adn.

Seguint el guió d'aquestes jornades, penso que subratllar el paper decisiu de les persones en l'èxit de l'empresa s'ha convertit en un tòpic: ho fan fins i tot els liberalistes! El liberalisme de Chicago s'apunta a això, abandera aquest paradigma segurament amb més intensitat i vehemència que qualsevol altre, potser per neutralitzar altres posicions. I per què? Per què tots parlem de persones? No és un fet casual, hi ha raons que es refereixen al paper del talent dels individus en l'empresa. Aquestes raons tenen a veure amb el fet que els talents de les perso-

nes en l'empresa són l'explicació clau de l'èxit de l'empresa, i també tenen a veure amb la societat, amb la comunitat. Començo pel talent de les persones: a qui pertany l'empresa? És una pregunta que fa uns anys tenia una resposta i avui en té una altra. Durant anys la resposta era clara: al propietari. Sempre ha estat així fins fa un temps. Era així quan l'únic que es necessitava eren diners i un emprenedor. Ara, quan resulta tan decisiu el capital intel·lectual com l'econòmic, l'empresa pertany sobretot als qui tenen el capital intel·lectual.

La qüestió no és retòrica sinó material. El propietari de l'actiu més important de l'empresa són les persones. Si volguéssim fer una petita ironia, Marx tenia raó. Finalment, l'empresa pertany als treballadors. A qui serveix l'empresa? En realitat quins interessos satisfà? Els del propietari han estat els interessos exclusius en èpoques on només ells assumien els riscos, però més recentment el propietari ha estat substituït pels inversors, que són els qui ara assumeixen els riscos; però els inversors no tenen l'orgull del propietari i només estan per diners; més aviat semblen jugadors que no pas emprenedors. Per tant, l'empresa serveix els inversors, serveix els qui romanen a l'empresa, que són els seus treballadors, les seves persones. L'empresa atén els interessos, més enllà dels drets, dels seus treballadors; i a més, ha de sintonitzar amb els valors de la comunitat a la qual contribueix en el seu benestar per raons ètiques i pràctiques.

Per raons pràctiques, ens trobem en una economia de benestar i no de subsistència, i això és una cosa que llegim a les escoles de negocis i a la premsa. Conforme passa el temps, la meva vida, la de la meva gent, la de la meva empresa està canviant d'una manera radical per aquest fet. Estem, doncs, en una societat de benestar i no de subsistència; la competència és elevada, el poder de la comunicació és gran, la connectivitat dels ciutadans és total, que és igual a dir que la interdependència és total, i aquest escenari ofereix al consumidor l'oportunitat d'escollir. I a les empreses aquest escenari els imposa l'obligació de seduir els consumidors d'una manera permanent, sostinguda, en un mercat saturat d'oferta.

Per raons culturals hem de donar una resposta a la comunitat; la sensibilitat dels ciutadans cap a les causes solidàries ha crescut, així com també la seva inquietud sobre els perills d'un desenvolupament no sostenible que amenaçaria el benestar de les futures generacions.

I aquestes causes que acabo d'esmentar, l'economia del benestar i la sensibilitat de la comunitat cap al futur sostenible de les empreses, tenen un denominador comú: la presa de consciència del ciutadà, vol dir prendre consciència de l'immens poder que el ciutadà té a l'hora d'escollir una marca o una altra. Si estem, efectivament, en aquest mercat d'oferta, el ciutadà pot, amb la seva decisió, fer triomfar o fer fracassar. En realitat, l'empresa satisfà sobretot els seus *stakeholders*, els seus grups d'interès.

En resum, els resultats de les empreses depenen principalment de la implicació dels seus actors, dels seus coneixements, de la seva actitud, del seu entusiasme i de l'apreciació que els clients tenen per la marca. Tots ens hem tornat sensibles i experts en la gestió de les persones. Avui tenim en compte les persones d'una manera que no teníem en el passat, perquè les persones compten més que mai. Tal com diu aquell refrany castellà, "se puede llevar el caballo al río pero no obligarle a beber", o sigui, que les persones fan el que volen, són sobiranes tant si són directors d'informàtica com clients. Així, o bé seduïm aquestes persones i les incorporem al nostre projecte o, senzillament, això no funciona. Això sempre ha estat així, però era menys necessari quan teníem una demanda superior a l'oferta. Per tant, les persones compten perquè són necessàries.

Parlaré una mica de l'empresa personalista. Les cooperatives tenim les millors condicions teòriques per respondre a aquest context extern, a aquesta necessitat que les persones passin a representar un paper protagonista. No obstant això, nosaltres coneixem algunes diferències entre el nostre model i els seguidors d'aquest paradigma recent. Les cooperatives hem tingut presents les persones des de sempre. En conseqüència, alguna cosa haurem après, algun avantatge tindrem respecte als qui s'han sumat a aquest paradigma recentment i només, o fonamentalment, per la necessitat.

També sabem que una sola declaració sobre les persones no es suficient. No es pot estar mig embarassada: o s'hi està o no s'hi està. O sigui, les persones compten per si mateixes. El fet que les persones s'impliquin fins i tot en les empreses de capital portarà conseqüències, i les societats hauran de veure com les administren. D'entrada, estem en bones condicions: tenim una bona base de partida perquè per a nosaltres la persona ha estat sempre el principi i el final del sistema, tot i que aquesta afirmació no ens acosta gaire a allò que és operatiu. I com es concreta? Perquè estem parlant de les persones en abstracte. Parlant des d'una perspectiva de cooperativa de treball associat, hi ha molts debats que ens entretenen. Sens dubte, dediquem massa temps a parlar sobre si la majoria del col·lectiu és l'objecte de l'interès i dels drets a protegir o bé si és el de tots i el de cadascú. Una persona reclama això per a ell mateix, independentment de l'interès col·lectiu, i aquest fet posa en crisi directament un principi, que és el de la prevalença de l'interès col·lectiu per sobre de l'individual.

A casa meva sovint s'atribueixen aquestes qualitats a la gent jove. Tinc tendència a pensar que no és tant de la gent jove, com del moment modern, perquè també els més crescudets tenim la mateixa inquietud. Llavors, preval el treball per sobre del capital? En realitat, el conseller ja ha dit bona part del que jo anava a dir: que el treball ha de prevaler per sobre del capi-

tal és una afirmació senzilla, però això vol dir que tot giri a l'entorn de la persona. Per dir-ho d'una altra manera: el capital té la mateixa importància que en altres casos, només que per sobre d'això hem posat una altra cosa, no és que hàgim baixat la rellevància del capital.

Per tant, hem de tenir la mateixa rendibilitat que el competidor i hem de dotar-nos dels recursos necessaris per poder competir en condicions d'igualtat quan es tracta de recursos de capital. No sempre ho hem fet així, ho dic per l'experiència que conec. O sigui, allò que les persones anaven abans que el capital volia dir que en realitat el capital tenia poca importància. Crec que això ha estat un error i l'hem pagat en retard; no hem començat la cursa d'expansió a temps.

Que prevalgui l'interès col·lectiu per sobre de l'individual fa que el nostre sistema sigui més valuós que el dels nostres companys de viatge no cooperatius. L'aposta en valor que hem rebut des de l'exterior suposa un reconeixement: ens han posat de moda. Si alguns pensaven que el model era anacrònic i que no teníem un discurs modern, jo puc dir que no ho és. Si anacrònic ho definim com el model que no és capaç de respondre als requeriments presents, no és el nostre cas. A més, el fet que els altres el despleguin permetrà dotar-nos d'eines i d'una forma professional de desplegar l'empresa personalista. Penso que hem tingut més ideologia que caixa d'eines en la gestió de les persones dins les nostres organitzacions, i crec que el fet que els altres treballin aquest material ens hauria de facilitar l'augment de les nostres habilitats en la gestió directa de les persones.

En resum, estem en un model que no és anacrònic i hauríem d'aprofitar el moment.

Vull reflexionar sobre si les cooperatives tenim avantatges o desavantatges pel fet de ser empresa personalista en una competència cada cop més ferotge. Semblava que totes les empreses havíem fet la feina des de la mateixa experiència personal. Totes les empreses han de seguir una estratègia poderosa i guanyadora, també l'empresa cooperativa. A més, l'estratègia no pot ser qualsevol, ha de ser encertada, i s'ha d'adaptar a les exigències externes i no tant a les possibilitats internes.

L'estratègia ha de ser poderosa i forta, i al mateix temps cal estar preparat per revisar-la. Hi ha qui va al davant movent tot això i la resta, els qui anem al darrere, ens hem d'anar adaptant. Totes les empreses han de tenir coneixements, tècniques, habilitats, mitjans econòmics i materials, i lideratge. Si no comptem amb aquests elements res ens salvarà. La resta és irrellevant, també la condició d'empresa personalista. Aquest és el meu ferm convenciment, el que veig a l'empresa on estic i al meu entorn. En l'empresa personalista ho hem de tenir tot resolt.

L'empresa personalista o cooperativa afavoreix les condicions competitives; cap altre model d'empresa confereix als protagonistes la condició de propietaris. S'espera que el propietari del taxi en tingui una millor cura i sigui més diligent que l'empleat del taxi. El fet que el protagonista sigui propietari -no solament des del punt de vista patrimonial sinó també empresarial- ha de ser una oportunitat que no podem desaprofitar. Cap model, excepte el nostre, fa patrons als directius i, a més, als seus col·laboradors. Cada cop hi ha més models en què els directius són patrons: és la forma de vincular-los. I aquesta vinculació ve per fer-los rics al cap d'un temps o bé per arruïnar-los si el projecte no surt. Això és cada vegada més freqüent: els directius poden ser rics o senzillament arruïnar-se, aquest és el compromís.

Nosaltres potser no fem rics els nostres directius ni tampoc els arruïnem, però són patrons i en el nostre cas també són patrons la resta, els col·laboradors del directiu. No hi ha cap altre model que no sigui el nostre que integri millor els interessos dels treballadors i la comunitat, els *stakeholders*. En resum, l'empresa personalista pot arribar a ser un avantatge comparatiu, però això no s'aconsegueix per la via de les declaracions. No és la condició el que fa que tinguem un avantatge comparatiu sinó allò que siguem capaços de fer amb la condició, allò que puguem traduir a uns resultats millors. Tenim les armes, els mitjans, estem en les condicions adequades, falta convertir-ho en veritat.

Què impulsa una empresa a superar d'una forma permanent els seus resultats més ambiciosos? Com s'aconsegueix? Què porta una empresa a respondre de forma permanent els requeriments del mercat actual i, fins i tot, a avançar-se als del futur? En el cas d'una empresa d'accions l'exigència de l'accionista és un motor molt poderós; sabem que qui cotitza a borsa no esmorza cada dia com la resta dels mortals.

No lloo els mitjans que la borsa utilitza per aconseguir un impuls permanent al negoci, però envejo aquesta força motriu. I les empreses personalistes, on tenim la força motriu? No em refereixo a qualsevol força motriu, ja sé que ens guia el bé comú, l'imperatiu moral, el compromís d'una avantguarda; sempre hi ha un equip preocupat, el consell rector, el consell de direcció i l'honor professional. On és aquesta força? Crec que la força la tenim, però és més diluïda, menys definida, menys radical, menys cruel que la de la borsa. I certament està en el lideratge de l'equip de direcció i en el fet que aquest lideratge s'exerceixi com un patró.

Posaré un exemple. Tots coneixem el senyor Botín, el president del Banco Santander Central Hispano. També coneixem presidents d'altres bancs. La diferència és que el senyor Botín, que només té el 2% del BSCH, és el patró del banc, i aquest no és el cas dels presidents dels altres bancs, la dedicació i aportació professional dels quals pot ser tan valuosa com la del

senyor Botín, però en canvi no exerceixen de patrons del projecte. És a dir, estem obligats a respondre de la mateixa manera que els de la borsa, perquè no val donar respostes inferiors.

Les empreses personalistes tenim uns avantatges enormes pel que fa al nostre model: comptem amb uns valors extraordinaris que podem portar a la pràctica i podem fer que aquestes pràctiques ens facin ser diferents. Des del meu punt de vista, la força motriu que altres tenen en aquesta cursa esbojarrada en què ens trobem és l'exercici d'un lideratge fort, respectuós amb les persones, però intransigent amb l'estratègia i els plans de treball.

LES PERSONES AL CENTRE DE L'EMPRESA
(Taula rodona)

JOSEP MARIA URETA (CAP D'OPINIÓ D'*EL PERIÓDICO*)

A Catalunya hi ha registrades 11.071 cooperatives. Déu n'hi do: és el 2% de l'ocupació i el 6% del PIB, o sigui que la imatge d'aquella pobra gent que només es dedica a compartir farratges o aquella fàbrica que tancava i els treballadors se la quedaven és un error de concepte tremend, del qual m'acuso com a periodista i també col·lectivament. Crec fermament que el concepte de tercer sector empresarial és important. Per als polítics que hi hagi aquí, la ratlla la van posar quan en aquell debat es va dir: "La gent de les cooperatives sabran que se'ls ha entès quan no se'ls consideri una organització dependent de la Conselleria de Treball sinó de la Conselleria d'Economia i Finances" o com es digui cadascuna de les conselleries. Conceptualment és important que incorporem aquesta idea que la cooperativa és una empresa, una fórmula d'organització d'empresa o de reagrupament d'empreses, com en el cas de Clade, perfectament present a la societat com a opció de futur, no de passat, i que ens costarà molt a tots habituar-nos a aquest concepte.

Us presento els ponents que parlaran a continuació. La senyora Mercè Sala és la presidenta del Consell de Treball Econòmic i Social de Catalunya, coneguda sobretot perquè va presidir la Renfe quan funcionava puntualment. El senyor Oriol Amat és l'autor de l'únic llibre de comptabilitat que he llegit en la meva vida, un llibre sobre comptabilitat recreativa que vaig entendre. I el senyor Miquel Valls és el president de la Cambra de Comerç de Barcelona.

MERCÈ SALA (PRESIDENTA DEL CONSELL DE TREBALL, ECONÒMIC I SOCIAL DE CATALUNYA)

Sobre el tema de les persones al centre de l'empresa hi he reflexionat molt perquè he dirigit persones: qualsevol individu que té tasques de direcció dirigeix persones i li interessa saber dirigir persones, més que dominar d'una manera absoluta la tècnica.

Abans que res, qualsevol empresa ha de tenir una bona estratègia. I una bona estratègia té molt a veure amb fixar-se uns objectius. Si tu poses una diana i tens una sageta que va al mig de la diana, això és arribar als objectius. Pensem en una gran fletxa que volem enviar en una direcció i que aquesta fletxa està formada per equips de persones, que alhora són unes flet-

Mercè Sala, presidenta del CTESC.

xes. Aquestes fletxes que van a dins de la gran fletxa moltes vegades representen els interessos personals. Per tant, una bona estratègia no val res si no compta amb la voluntat de tothom dins d'una organització.

La voluntat de persones fa que les estratègies es compleixin, i hi ha tècniques per fer-ho. Per tal que aquesta voluntat vagi tota al mateix temps, la vertadera clau és que, en primer lloc, l'organització respecti i valori les persones. I en segon lloc, cal que tingui un sistema organitzatiu adequat i que tingui a veure amb aquesta estratègia de l'empresa; jo en dic arquitectura organitzativa.

Quin tipus d'organitzacions respecten les persones? Primera idea: són organitzacions que les atrauen; ja no contracten allò de la "força del treball" o "la mà d'obra" que deien a la Facultat d'Econòmiques, sinó que contracten intel·ligència. Si algú entra al web de Tom Peters, veurà que té uns dibuixos molt macos que diuen com hem passat de l'era agrícola

de grangers a l'era industrial de treballadors industrials; després hem passat a l'era informàtica, a treballadors del coneixement i ara està naixent l'era conceptual, de creadors i emfatitzadors. Què vol dir? Que avui dia i sempre s'ha contractat intel·ligència en tots els àmbits. Un cambrer el contracten per fer de cambrer, però també per la intel·ligència. Sobretot per aquesta intel·ligència tàcita que no pas per l'explícita ni per les seves mans. És el contrari del que deia Ford. "Per què tinc tants caps si el que jo necessito són mans?". Per atraure els treballadors els hem de demanar responsabilitat i alhora els hem d'oferir formació i capacitat. I després, també és molt important que contractem actituds, no solament coneixements explícits o tàcits.

Una darrera reflexió. Ara ens ofereixen "flexiseguretat". Què vol dir, això? Que ofereixen una seguretat unida a la flexibilitat i, per tant, donen l'oportunitat als treballadors d'estar sempre al dia, perquè així no hi ha cap problema si en algun moment han d'anar a algun altre lloc. El treballador que s'especialitza molt en desviaments ferroviaris, el dia que surti d'allà ja no el podràs enviar enlloc més perquè només sap de desviaments ferroviaris. Per què? Perquè no l'has mantingut al dia.

Les empreses que respecten les persones, a més d'atraure-les, les motiven. I què fan per motivar-les? Bàsicament els donen una retribució incentivadora, però sobretot cal escoltar les persones. El primer que has de veure de les persones i de cada equip és per què hi són, quines expectatives tenen, què volen, i veure si tot això s'alinea amb totes les fletxes que us explicava. Després, també s'ha d'afavorir l'autonomia i la capacitat de decidir.

Jo he viscut els caps d'empreses familiars de l'estil sergent: "A veure, hi ha un problema, veniu tots cap aquí". "Què passa?" "Heu de fer això i allò". Aquí hi ha un problema. Què faríeu per solucionar-lo? Si el que faríeu no acaba de convèncer, dialogueu. Si la gent fa el que creia que ha de fer ho farà molt millor que si tu li dius. Perquè si li dius el que ha de fer i, sobretot, si s'equivoca, dirà que la culpa era teva perquè tu li ho vas dir malament.

El tercer aspecte és que sedueixen. Què vull dir? Accepten la llibertat de les persones i generen confiança, la qual cosa és molt important. Tant de bo les vostres empreses estiguin muntades sobre la confiança. Si no, en general, les organitzacions estan muntades sobre la desconfiança. Les empreses han de pensar com ho fan per generar confiança i comprensió a les persones i als equips que hi treballen. En això de la comprensió, les mares tenim molt a dir perquè tenim més capacitat de comprensió; us ho dic sincerament. Per què? En primer lloc, perquè creiem en la gent. Quan decidim ser mares decidim ser-ho perquè creiem en la gent. I vosaltres direu que els pares també. Sí, però els pares no es passen nou mesos amb una inconveniència o una

cosa agradable -és igual- diferent de la seva vida. Quan es fa aquesta aposta és que es creu en la gent. Les mares veiem que la gent és fràgil i, sobretot, acabem tenint una consciència clarís-sima que la gent té moments d'irracionalitat. Quan es gestionen persones i, sobretot, quan arriba el moment d'irracionalitat a la discussió, s'ha de buscar una via nova i anar per uns altres camins; s'ha de veure com se supera aquella irracionalitat de la criatura. Tenim una intuïció que, amb tots els respectes, probablement no la té el sexe masculí, i això ens dóna comprensió.

A banda de motivar les persones i de seduir, l'últim aspecte és que les empreses que tracten bé les persones evitin l'endogàmia. Com que vivim en un món technicolor, portar cap a les nostres organitzacions persones d'altres gèneres, sexes, edats, cultures o el que sigui políticament correcte dóna riquesa. També dóna complexitat, i això és riquesa. Les empreses que fomenten la diversitat respecten les cultures, les idees, les opinions i, sobretot, amb aquestes polítiques de recursos humans no juguen al "cafè per a tothom", juguen a individualitzar al màxim.

A més, aquestes empreses respectuoses necessiten tenir un sistema organitzatiu adequat que respongui a aquests principis. Jo faig anàlisi de sistemes organitzatius; he escrit un llibre en què hi ha un gràfic que explica com hem passat de models jeràrquics a models en xarxa. Si les empreses tenen aquests principis, però després tenen un sistema organitzatiu de polítiques de recursos humans centralitzat, que és habitual, perquè es recolzen en la desconfiança sobre els caps, aleshores ja ens en podem oblidar. Per tant, és molt important que en el sistema organitzatiu d'una empresa cada cap sigui realment el cap de Recursos Humans de la seva persona. Cal que el cap conegui la seva gent, sigui capaç de solucionar-li un problema i, si cal, li doni l'alternativa de sortir unes hores abans, per exemple, tenint en compte que sempre tindran les regles del joc de la remuneració. I això que es diu tan fàcilment no es fa, perquè la majoria de les empreses acostumen a centralitzar la direcció de les polítiques de personal i als caps ja els va bé, perquè tampoc volen problemes. Molts d'ells diuen: "Mira, la culpa es del Departament de Recursos Humans i això no t'ho puc solucionar jo; jo sóc un manat". L'empresa on hi ha un cap que diu "sóc un manat", no respecta les persones, perquè no dóna confiança als seus directius i al mateix temps no fa que les persones arribin a respectar l'empresa.

ORIOL AMAT (CATEDRÀTIC I VICERECTOR DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA)

Des de fa alguns anys m'ha interessat molt per què algunes empreses són exitoses i d'altres fracassen. La tesi doctoral la vaig fer sobre aquest tema referit a les cooperatives i, des d'aleshores, he estudiat empreses de tots els sectors: catalanes, espanyoles i d'altres països. És un tema que m'ha apassionat, perquè les empreses exitoses no solament ofereixen dignitat a

Oriol Amat, catedràtic de la UPF.

les persones amb què interactuen, sinó que també ofereixen felicitat, un concepte que ha sortit en la intervenció de Constan Dacosta. Quan veus empreses exitoses detectes felicitat en l'equip directiu, en les persones; en canvi, quan una empresa fracassa -té problemes per pagar les nòmines i els proveïdors- detectes molta infelicitat.

Quan parlo d'empresa exitosa em refereixo a una empresa que aconsegueix els seus objectius a llarg termini i, no a curt termini. Una empresa exitosa no vol dir que l'empresari sigui nomenat empresari de l'any i que, al cap de poc temps, ja no existeixi. Si mireu la llista d'empresaris de l'any dels últims vint anys a l'Estat espanyol, veureu que una bona part d'aquests en aquests moments estan a la presó o bé hi han estat. Podríem parlar del senyor Vila Reyes, del senyor Mario Conde, de Ruiz Mateos i d'altres casos. Per tant, per empresa exitosa entenc aquella que sigui perdurable a llarg termini i que assoleixi els objectius. Quan selecciones empreses exitoses, normalment fas enquestes, mires els números i busques els factors que discriminen. És com quan els metges intenten esbrinar per què algunes persones viuen més anys i tenen més esperança de vida i d'altres no. Aleshores, els metges ens diuen que els factors d'èxit són menjar verdura, no estar estressat i fer una mica d'exercici.

En l'àmbit de l'empresa, el primer que caracteritza una societat anònima exitosa, amb ànim de lucre, és que aconsegueixi uns bons resultats financers. Normalment l'empresa és exitosa en relació amb els clients, és a dir, els clients estan satisfets amb els productes i serveis que els presten. I per què? Perquè són empreses excel·lents en els processos, la qualitat i el termini d'entrega.

Algú estarà dient: i les persones on estan? Quan analitzes per què les empreses són exitoses en els processos, al final hi trobes les persones. Aquestes empreses excel·lents a llarg termi-

ni són excel·lents en els processos perquè ho fan molt bé en relació amb les persones. Cuiden molt bé qüestions com la selecció, la formació, els incentius, la implicació, etc.

Suposem que ara una persona ens digués "Vull crear una empresa, què he de fer?". El punt zero són les persones: si ho fem molt bé, aconseguirem uns processos excel·lents, i si els processos són excel·lents, el client, el consumidor, l'usuari del producte estarà satisfet amb l'empresa i al final les finances sortiran. Si estem en una empresa cooperativa o de l'economia social, l'únic que hem de fer en aquest esquema és canviar d'ordre dos dels paràmetres.

Tal com he dit, en una empresa amb afany de lucre a dalt de tot hi ha les finances; en una empresa d'economia social el que posaríem a dalt de tot són els usuaris, la societat, les altres cooperatives, les altres empreses d'economia social. Aleshores, les empreses exitoses són les que aconsegueixen satisfer i tenir una bona relació amb l'entorn, amb la societat, amb els *stakeholders*. Per fer-ho, han d'equilibrar bé les finances, que són més aviat una restricció però també, en certa manera, un objectiu intermedi. Com ho fan les empreses exitoses per tenir uns números que siguin favorables i poder reinvertir? Començant pels processos i acabant per les persones. En una empresa exitosa, ja sigui d'economia social o fins i tot amb afany de lucre, el punt zero són les persones. Tal com ha dit Constan Dacosta, les persones són l'eix de l'empresa perquè "èticament sempre ha estat així i, a més, perquè ara és una necessitat".

I el segon punt és que en les empreses -fins i tot les que tenen un afany de lucre- des de sempre hi ha l'anomenada la teoria de l'agència, inventada als Estats Units fa moltes dècades. Consisteix a com aconseguir el miracle que el treballador es comporti com si fos el propietari; aquest és el problema principal que tenen moltes empreses. El propietari està molt motivat, però com aconseguir que el treballador també ho estigui?

En aquest sentit, les empreses d'economia social ho tenen molt fàcil. No han de fer cap abstracció ni cap model de teoria d'agència perquè la persona que integra la cooperativa -sigui treballador o consumidor- és el centre, el punt de sortida i el punt d'arribada. Per tant, les empreses d'economia social tenen un gran avantatge competitiu sempre que el sàpiguen aprofitar. A vegades, es pot convertir en un inconvenient, depèn de com es gestioni i resolgui aquesta participació i implicació de les persones.

I una última reflexió. L'èxit, com tot, és efímer. Abans s'ha fet referència a un llibre de Tom Peters i jo voldria recordar un dels seus llibres, *En busca de la excelencia*, que explica com eren fa 25 anys les empreses més exitoses als Estats Units. És molt interessant perquè si li doneu un cop d'ull veureu que bona part d'aquelles empreses ja no existeixen. I casualment, quan analitzes

l'esperança de vida empresarial de les cooperatives, tenen una vida molt més llarga que la resta d'empreses.

MIQUEL VALLS (PRESIDENT DE LA CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA)

Voldria fer un comentari sobre l'estratègia del Grup Clade: fan una bona estratègia de presentació i de comunicació, per tant, felicitats al president i al director general, sobretot per la presència inicial de Constan Dacosta. Entenc que Eroski-Mondragón és en aquests moments un excel·lent model d'èxit de societat, no una empresa cooperativa, sinó una empresa d'èxit. Avui estem en una societat canviant en què els *stakeholders* són fonamentals, en què consumidor, treballador i empresa es barregen. Hi ha molts més aspectes que influeixen sobre l'èxit de les empreses; a banda dels costos i una bona organització, és fonamental tenir una bona imatge davant del món i la societat.

Miquel Valls, president de la Cambra de Comerç de Barcelona.

Mercè Sala ha parlat de l'actitud; el professor Amat, de l'excel·lència; jo voldria afegir un tercer apunt: la motivació de les persones. Constan Dacosta parlava del lideratge o el treball en equip, però sempre posant la persona com a representació en el segle XXI del que és el coneixement, el capital intel·lectual, que ha de moure l'economia en els propers 25, 30 o 50 anys. Aquest aspecte té a veure amb la formació i la continuació amb la innovació. Tots aquests aspectes barrejats dins de les empreses proporcionen aquest paper central de les persones, i això és evident que dóna peu a uns bons resultats en un món canviant. La perdurabilitat d'una empresa, la posició d'èxit, s'està reinventant constantment. I això només té un secret: que hi hagi persones dins de les empreses que cada dia avancin en la direcció correcta.

També voldria dir que dins de l'empresa la formació ha de ser contínua; la formació, a més, ha de tenir un segon element molt important: la col·laboració externa d'institucions, societat i universitats, que han de ser conscients del seu paper fonamental en l'empresa del segle XXI.

ÀNGEL CASTIÑEIRA (DIRECTOR DEL DEPARTAMENT DE CIÈNCIES SOCIALS D'ESADE)

Voldria aportar dues reflexions com a assaigs, com a temes oberts, que podrien donar peu a la discussió. El primer és que fins ara a les empreses hem parlat de recursos humans i hauríem de començar a parlar de persones amb recursos. Aquest és no és un canvi menor, i poso un exemple: quan captem persones, pràcticament intentem esbrinar competències instrumentals. Què ens indica el currículum vitae d'una persona? Bàsicament, competències instrumentals, és a dir, competències tècniques -estudis i trajectòria professional-, però ens diu molt poc sobre la persona. Aquest element provoca una mancança en la manera de treballar. La primera reflexió és que no volem parlar de recursos humans, sinó de persones amb recursos que, en alguns moments, poden desplegar competències que no saben que tenen, però que amb un bon equip i un bon lideratge es poden desplegar.

Més que parlar de competències instrumentals, doncs, hauríem de parlar de qualitat humana; en aquest país encara no se'n parla gaire, però se'n parlarà. La qualitat humana implica una aproximació molt més holística, molt més integral de la persona. És a dir, tal com deia Mercè Sala, fins ara hem volgut contractar intel·ligència, però no tinc clar que en el futur vulguem contractar només la intel·ligència de les persones; crec que la qualitat humana és un paquet molt més gran. Necessitem el capital intel·lectual de la gent, el capital humà, però el capital humà no és solament intel·ligència: és també capital social, emocional, saber desenvolupar relacions interpersonals, crear equips i estar en sintonia amb grups. Jo puc tenir una persona molt intel·ligent, però potser no és capaç de generar simpatia i empatia amb els grups. Aquesta persona no la vull per treballar amb mi.

Més enllà del capital intel·lectual i del capital social o emocional, també necessitem un capital moral de les persones. I això, els currículums vitae no ho diuen. És a dir, podem tenir persones molt intel·ligents, però que són, per dir-ho així, "malparits". I ningú vol treballar amb un malparit. Quan Oriol Amat ha parlat de l'èxit de les empreses, aquest èxit passa per persones que disposen de capitals diversos, per això m'agrada parlar de persones amb recursos.

La segona idea és que aquesta visió integral de la persona ens hauria d'obligar a creure que el repte que tenim ara les organitzacions no és solament captar i retenir talent -això és el que van

Àngel Castiñeira, professor d'ESADE.

posar de moda empreses de la societat del coneixement, com Silicon Valley. Si és cert, tal com deia la Mercè Sala, que anem cap a models més flexibles, i si és cert, tal com deia en Richard Sennett, que en el context del capitalisme flexible hi ha un perill gravíssim de corrupció del caràcter, de dir "jo estic totalment despenjat dels objectius últims de l'empresa perquè, al capdavall, el que estic fent és treballar la meva pròpia cartera de competències". El repte serà com captar, retenir i mantenir lleialtats. I no és tan fàcil quan tenim gent bona al davant i que pot sentir molts cants de sirena de moltes organitzacions. Com puc fer que aquesta persona al final combregui amb els meus objectius? Quan en Martin Luther King mobilitza tot un col·lectiu de la societat civil nord-americana no diu a la seva gent "tinc un pla estratègic per quatre anys", sinó que diu: "he tingut un somni". Un somni significa que mobilitzem la gent no solament per objectius a curt o llarg termini sinó que mobilitzem la gent amb anhels, amb idees que mobilitzen tots els nostres recursos. Saint Exupery ho deia d'una manera molt bonica: "Si voleu construir un vaixell amb un grup de persones, parleu-los primer de la immensitat, de l'anhel del mar".

JOSEP MARIA URETA (CAP D'OPINIÓ D'*EL PERIÓDICO*)

Tinc la impressió que hi ha uns quants aspectes redundants o que es van reiterant, però que han tingut molta força. Parlar d'actituds, evitar l'endogàmia i sobretot aquesta convicció que les persones són anteriors i posteriors a les empreses han estat el centre de les intervencions. Algunes idees del professor Amat també m'interessen molt: la idea que el primer és tenir èxit -que es mesura en clients, en facturació i beneficis- i que de vegades se'ns oblida que tenim molt bones persones i res més, però això no és suficient per parlar d'una empresa.

El senyor Valls ha destacat dues qüestions que em semblen especialment interessants: la primera és la formació continuada. Això sí que motiva; la gent s'adona que l'empresa el valora si li dóna l'oportunitat d'aprendre més, no de fer viatges, que és el que tothom demana de seguida. I la segona és la col·laboració externa: les institucions s'han d'implicar més amb les empreses.

I finalment el que ha destacat el senyor Castiñeira: els recursos humans. Amb el temps, hem aconseguit barrejar dos conceptes que abans no existien, capital i treball, i ara en diem capital humà. La paraula treball no defineix del tot què és una persona integrada en una empresa. I al final, sempre contractes intel·ligència, encara que sigui un cambrer.

I hi ha un altre concepte, el del sector quinari, el sector del coneixement: el capital el pots importar o exportar, la mà d'obra la pots importar o exportar, però el capital social no. El capital social és la memòria col·lectiva d'una societat, allò que fa que quan aquí vénen immigrants s'adaptin a un entorn que ja preexistia i que es transmeti de generació en generació. Probablement aquest és el principal capital que tenim en aquests moments a Catalunya; és una certa experiència col·lectiva acumulada durant pràcticament dos segles d'industrialisme i ara, de coneixement. Aquest és el tema clau. Miquel Barceló, el president de 22@, l'altre dia

ho explicava molt clar: "no confongueu dades, informació i coneixement. Dades és dir 25; informació és dir 25 graus, que és una temperatura. El coneixement és saber quins productes canvien la seva funció a 25 graus". Ja estem parlant de coneixement, no estem parlant de dades ni d'informació.

Vull introduir una pregunta: fins a quin punt podem malinterpretar el tema del bon rotllo per fer funcionar una empresa?

ÀNGEL CASTIÑEIRA (DIRECTOR DEL DEPARTAMENT DE CIÈNCIES SOCIALS D'ESADE)

Abans em referia a la corrupció del caràcter. És a dir, l'experiència de les empreses diu que podem disposar d'un conjunt d'eines que ajuden a integrar un equip humà o no. En contexts volàtils, flexibles, com els que sovint desenvolupem a les nostres empreses, tenim el perill de veure la persona únicament com un recurs limitat, reduït, específic, especialitzat. Hi ha elements que tenen a veure amb la formació, amb la retribució, amb el reconeixement simbòlic de les persones, que poden veritablement ajudar a estalviar-nos aquest tipus de problemes.

Segons el meu parer, aquesta no és la solució. Ara jo puc necessitar un bon catedràtic en sociologia al meu departament. Puc disposar de molts diners per fer una oferta pública arreu del món per buscar el millor catedràtic que existeix, quan dic el millor vull dir la persona que millor transmetrà els coneixements. I aquesta és la millor persona per integrar-la dins del meu departament? No ho tinc tan clar. És a dir, estem imaginant organitzacions que veritablement tindran èxit, com deia l'Oriol, no solament a curt termini i per un tema quantitatiu, sinó també pel desenvolupament d'un projecte, i el projecte implica, en algun moment, que aquelles persones poden compartir alguna cosa més que uns objectius materials. Aquest és el tema més difícil de resoldre.

A vegades passem moltes hores a les empreses, fins i tot més que amb les famílies. Això vol dir que les empreses ens poden transmetre uns hàbits i unes maneres de fer que poden ser bones o dolentes. El d'aconseguir una part de plenitud, una part de felicitat, en l'espai que compartim amb els altres, és molt important. Per fer-ho, crec que començar a veure l'altre com alguna cosa més que un recurs és molt important.

Ara el repte és, en comptes de voler només intel·ligència, apostar per la qualitat humana, que segurament seria un significat diferent de l'excel·lència. Hem de començar a revisar com es forma, com es transmet i com es capta aquesta qualitat humana. Penso que aquí l'experiència del món cooperatiu és molt important; ara moltes empreses descobreixen allò que nosaltres hem fet de manera participada i democràtica durant molt de temps. Ara es tracta que aquest espai organitzatiu on s'apleguen moltes persones no sigui només un espai on passem un temps provisional; veritablement pot ser un espai de realització. I això afecta de ple tota la integritat de la persona. Això és el que jo anomeno qualitat humana.

PREGUNTES DEL PÚBLIC

1. Fins a quin punt trontolla aquest model d'empresa basat en les persones quan aquestes persones, en molts casos -i no em refereixo només a cambrers o caixeres de supermercat, sinó a llicenciats, a joves investigadors- cobren mil euros o menys. És a dir, quan una persona rep mil euros o menys, on queda tot aquest gran model?

2. Si bàsicament estem parlant de dos models d'empresa, la societària -on predomina el capital- i la social -en què domina la persona-, i si sembla que l'empresa social podria ser l'empresa del segle XXI, perquè sembla ser que té unes característiques que van cap a allò que la societat necessita, vol o aspira, la meva pregunta és: com és que el 99% d'empreses que es constitueixen avui dia són empreses societàries i l'1% són empreses socials? Alguna cosa deu passar aquí que no quadra.

MIQUEL VALLS (PRESIDENT DE LA CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA)

Volia fer una aportació a la primera qüestió. Què passa quan les coses comencen a anar malament? Les empreses no sempre van bé. És absolutament necessari el lideratge, i el lideratge surt de les crisis; aquesta és una qüestió fonamental en el món social i empresarial. Sobre el tema dels mil euros, aquesta és una qüestió que està en el mercat. Entrar a dir per què es paguen 500, 600, 800, 1.000 o 2.000 euros crec que només és un tema de mercat. Hi ha uns mercats, uns treballs, unes professions, que estan molt demanades i altres que no ho estan tant, i aquesta és la realitat social del mercat de treball. Sobre el tema de les societats,

és com tot: hi ha models de societat en què hi ha un emprenedor, un senyor, que s'hi juga els seus diners per constituir una societat i vol fer un negoci; l'altre cas són les quatre, cinc, deu o 20 persones que volen fer un model de societat d'economia social.

MERCÈ SALA (PRESIDENTA DEL CONSELL DE TREBALL, ECONÒMIC I SOCIAL DE CATALUNYA)

Voldria fer una petita precisió sobre el tema del bon rotllo en el sentit que les empreses són éssers biològics i, per tant, neixen, creixen i moren. No ens stem plantejant que les empreses han de ser eternes, ni que l'eternitat ha de ser una característica bona de les empreses, el que passa és que en la mentalitat de la nostra societat i dels treballadors de la meva edat les empreses i el treball eren eterns. I amb això hi ha hagut un canvi de paradigma. I les empreses, per què moren? Doncs quan no hi ha diners les coses no van.

Jo he gestionat empreses i potser l'última experiència que vaig tenir amb una empresa privada és que em vaig adonar que allà no tenia la xarxa protectora que tenia en el sector públic, on sempre acaben arribant els diners d'un lloc o un altre. En canvi, en una empresa privada, la xarxa protectora no hi és i els bancs no et donen diners si no en tens; és així de clar. Aleshores, cal veure com es fa el bon rotllo deixant molt clares les regles del joc a les persones que van a treballar. Per això deia que una bona estratègia és molt important.

Pel que fa als mileuristes, a banda del que ha dit el senyor Valls, jo hi afegiria una altra qüestió. En primer lloc, és una qüestió d'expectatives i potser la Universitat hauria d'explicar molt bé les expectatives als seus estudiants. En segon lloc, en acabar la carrera abans la gent feia d'aprenent, després d'encarregat i alguns arribaven a director. Encarregat perquè li donaven un encàrrec, i director perquè dirigia. Bé, doncs el que acaba d'acabar està aprenent; no traguem les coses de context. Hi ha una part de la nostra generació jove que s'ha creat un excés d'expectatives; potser els les hem creat els pares, que els hem tractat massa bé.

Pel que fa a les societats i cooperatives, crec que és molt més fàcil dirigir quan hi ha una persona dirigint i no la fletxa complexa que explicava, és a dir, un grup de persones. La vida és així, la qual cosa no vol dir que sigui impossible.

ORIOL AMAT (CATEDRÀTIC I VICERECTOR DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA)

Per què es creen més empreses amb afany de lucre que d'economia social? Molt senzill. Quin model aprenen els nens a l'escola? Què els transmetem? Entre l'escola i la televisió, transme-

tem una visió de la vida en què el que compta cada vegada més és guanyar diners. És a dir, quines sèries es tradueixen o quines pel·lícules veu més la gent? Les pel·lícules nord-americanes, el model nord-americà. Anem cap a una societat en què cada vegada tenim més coses materials i menys espiritualitat; crec que aquest és el motiu pel qual es creen empreses amb afany de lucre.

I pel que fa als mileuristes, pel fet d'estar a la Universitat veig noies i nois que d'aquí a uns mesos s'hauran d'enfrontar a la vida i allò que es troben són els mil euros. S'ha dit que això ha passat sempre i no voldria contradir la presidenta del Consell Social de la Universitat on estic, però quan nosaltres vam acabar la carrera no teníem el cost de l'habitatge. Ara, els estudiants veuen un mur insalvable i fa 15 o 20 no ho era. Això, combinat amb la televisió, amb les sèries nord-americanes i amb la cultura anglosaxona, porta al que als Estats Units anomenen "Jo, SA". És a dir, que la persona creu que treballa en una empresa que es diu "Jo, Pepet Garcia, SA". I aquest fet comporta poca fidelitat a les empreses; les empreses es queixen de molta rotació, el talent ve i se'n va, o sigui, té inconvenients molt importants.

Per fer front a tot això i al mur insalvable que tenim, una sortida interessant és l'economia social. Si aquests mileuristes tenen l'oportunitat d'entrar en una empresa com les del Grup Clade i altres cooperatives, segurament trobaran una organització que no els veurà únicament com un talent o força de treball que pot prestar uns serveis durant dos o tres anys, sinó que els veuran com a persones que s'han d'integrar en un projecte d'empresa. I les cooperatives no acomiaden la gent a la primera de canvi, que és el que normalment fan les empreses que es guien purament per l'afany de lucre. És a dir, que aquest mur tan elevat que es troben alguns estudiants segurament el podran veure més fàcil de superar si entren a l'economia social, tot i que això no és el que diu la televisió, les revistes, els diaris, ni el que corre pel Google i Internet.

JOSEP MARIA URETA (CAP D'OPINIÓ D'*EL PERIÓDICO*)

Un llibre que va repartir fa poc el Consell Econòmic i Social sobre la responsabilitat social de les empreses, concretament sobre les PIME, acabava amb un aforisme: "La gent intel·ligent soluciona problemes, la gent sàvia els evita". Aquí he tingut quatre savis que m'han evitat problemes, els agraeixo moltíssim la seva atenció.

LA RESPONSABILITAT SOCIAL A L'EMPRESA
(Taula rodona)

JORDI GOULA (PERIODISTA DE *LA VANGUARDIA*)

Vull agrair a Clade i a la Fundació Blanquerna estar moderant aquesta taula.

Recordo un article que vaig escriure no fa gaire en el qual vaig parlar amb una persona que fa molts anys que tracta el tema de la responsabilitat social. Li vaig dir: "No està una mica de moda això de la responsabilitat social de l'empresa?" I ell em va respondre que potser sí però que, en qualsevol cas, era una moda que li semblava bé. I pel que fa la pregunta de quan podem considerar que això està consolidat, era molt taxatiu: en el moment que el consumidor prengui absoluta consciència del que s'està fent i que un dels seus principals paràmetres de decisió de compra sigui precisament el tipus d'empresa que fa el producte que compra. A mi em va semblar interessant i esperançador.

Tenim quatre persones a la taula. Seran intervencions molt curtes i després obrirem un col·loqui. Començarà el professor Antonio Argandoña, que és director de la Càtedra "La Caixa" de Responsabilitat Social Corporativa d'IESE.

ANTONIO ARGANDOÑA (DIRECTOR DE LA CÀTEDRA "LA CAIXA" DE RSC D'IESE)

Moltes gràcies al Grup Clade i a la Fundació Blanquerna per la seva invitació. Seré molt breu i donaré quatre idees poc connectades per encetar la discussió.

La primera és que parlem de responsabilitat social corporativa, però potser moltes vegades ens oblidem de la responsabilitat. Parlem molt de pràctiques, de codis ètics, de manuals de gestió ètica, de memòries de sostenibilitat i, en canvi, parlem poc d'una responsabilitat de tipus ètic. Nosaltres l'hem de complir per una raó diferent de la de maximitzar beneficis. La

Antonio Argandoña, director de la càtedra "La Caixa" de responsabilitat social corporativa d'IESE.

societat espera coses de mi com a directiu d'una empresa cooperativa, però en primer lloc jo tinc obligacions respecte a les persones que estan al meu voltant, i això és un punt important. Ho dic perquè bona part del desenvolupament actual de la responsabilitat social de l'empresa s'ha fet de la mà dels consultors, i a mi em sembla molt bé, però el risc és que ells vénen el seu producte, que no és exactament agafar l'empresari i dir-li: "Tu tens una responsabilitat, ara mira't al mirall, pensa si estàs a l'alçada d'aquesta responsabilitat i actua en conseqüència".

La segona idea és que la responsabilitat social ha de ser voluntària. Ara parlem moltes vegades sobre la necessitat que l'Estat intervingui, que faci alguna mena de criteris que han de complir les empreses. Crec que és el mateix: "Mira't al mirall al matí i digues si estic fent bé les coses que estic fent. Avui no ho podré fer tot, aquest any no ho podré fer tot". Cal tenir uns objectius ambiciosos, però sobretot una idea clara sobre què és més important i més urgent.

La responsabilitat social és voluntària, però té tota l'obligatorietat de la moral. Ningú ens obliga a dir sempre la veritat, però a casa nostra tots hem après la importància de fer-ho. Per què hem de ser responsables? En primer lloc, per consciència, i en segon lloc, perquè ho demana la societat. En tercer lloc, i crec que és molt important, perquè és la nostra manera de ser bons directius, bons empresaris i bons professionals.

Una persona que dirigeix pensant què està fent amb els seus clients, com són els productes, què està fent amb el medi ambient, què passa amb la societat del voltant, què passa a la comunitat local on treballa i què diuen els treballadors, és una persona que està mirant les conseqüències de les seves decisions professionals com a directiu a tot arreu. Per tant, té una visió molt àmplia de les coses que estan passant al voltant seu, sap com motivar la gent per les coses que necessita l'empresa en cada moment i és un bon directiu o està en camí de ser-ho. Per a mi, aquest és el gran argument. Com a mínim, per a una persona que treballa en una escola de direcció d'empreses, el més important és dir-li a la gent que ha de ser responsable no només perquè ho diu el teu codi moral o religiós o perquè t'ho demana la societat, sobretot perquè si vols ser un directiu excel·lent has de ser responsable.

Tot té una gradació. No es pot dir: "sóc responsable o no sóc responsable". Sóc responsable amb un 3,5, amb un 7 i amb un 9,9. I precisament aquesta és la part bona, ens podem posar metes cada dia: "Ara estic al 7,5; a veure si per Nadal arribo al 8".

La responsabilitat social no és la solució dels problemes del món. Ho dic perquè moltes vegades la reacció de moltes ONG és dir que les empreses han de resoldre problemes com la sida, la fam, l'aigua... Potser sí que passa allò del lladre aquell. "Vostè per què roba bancs?" "Perquè és on hi ha els diners". Per què demanem a les empreses que siguin responsables en aquestes coses? Perquè són les que tenen diners, però la responsabilitat és de tots, i crec que les empreses també han d'ensenyar que tothom sigui conscient d'aquestes responsabilitats.

Les cooperatives tenen un gran avantatge pel que fa a la responsabilitat social de l'empresa: saben què és fer participar la gent, comptar amb l'opinió de tothom i respectar-la. Tothom té alguna cosa a dir, i això és molt important en l'àmbit laboral d'una empresa. En segon lloc, perquè d'aquesta manera, a l'hora de decidir, deixen entrar una gran varietat d'interessos i tots aprenen dins de la cooperativa, des del que està al davant fins al que està a baix; tots estan fent coses per entendre la varietat de problemes, per escoltar tothom i per tenir en compte totes les opinions. El client i el proveïdor entren més fàcilment. I també perquè és una

manera de posar en pràctica la representació de tots els interessats, els *stakeholders*. Però compte, no tots hi estan representats; per tant, la cooperativa també té l'obligació de pararse de tant en tant a dir: Què estic fent amb els qui no vénen cada dia a dir-me què pensen? Com tinc en compte aquestes necessitats de la comunitat local, o dels meus proveïdors, que no són de la cooperativa i per tant jo no els tinc en compte directament?

Finalment, també hi ha el risc de manipular de manera oportunista, perquè dins de les cooperatives també hi ha grups de poder. Vull dir que enhorabona perquè estan en un moviment en què aquesta necessitat de tenir en compte els altres és molt important, però malgrat tot, tenen molt a fer. M'alegra molt aquesta jornada perquè crec que és un pas molt important. Moltes gràcies.

FRANCISCO ABAD (DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD)

El tema de l'empresa amb èxit que s'ha comentat abans dóna per molt. Una empresa responsable no es pot permetre no investigar sobre el futur, no ser transparent, que en el seu equip humà no hi hagi la diversitat necessària, no respectar el medi ambient i tantes altres coses.

Nosaltres treballem més amb la idea d'empresa responsable que no pas amb la de responsabilitat social de l'empresa, perquè té a veure, ni més ni menys, amb un nou concepte d'empresa, i d'altra banda, és un concepte que sempre està canviant. En aquest context general, la nostra fundació treballa en un angle concret -no en tots els diferents capítols i subcapítols de l'empresa responsable-, en el que anomenem acció social. Potser el nom està mal posat, ens referim a tot allò que poden fer les grans empreses per facilitar la integració en la societat de les persones desfavorides. És una fundació de 120 empreses i cai-

Francisco Abad, director general de la Fundación Empresa y Sociedad.

xes d'estalvi. Excepte Caja Marcos, no comptem amb cap cooperativa. Quan algú veu la foto de les empreses de la Fundació, on hi ha llibertat per entrar i sortir, diu: "Quins noms, com heu aconseguit aglutinar això?"

La segona pregunta és què estan fent les gran empreses sobre els principals reptes socials, que són la immigració, la discapacitat, la dependència, l'envelliment, la convivència i l'educació als barris. Són en aquestes àrees que treballem, intentant que les empreses prestin atenció a aquestes coses i actuïn en conseqüència, considerant que a les empreses hi ha molts actius des d'on es pot pensar: els productes, els serveis, la seva capacitat d'ocupació, la gent, les seves relacions, etcètera. Què poden fer les empreses en aquest àmbit tenint en compte que estem treballant en un doble context?

D'una banda, existeix la pregunta des del punt de vista social. De l'altra, quines actuacions tenen un sentit empresarial indiscutible per a qualsevol accionista majoritari o minoritari, tenint en compte que allò que solen fer les empreses en qualsevol actuació hauria de ser eficaç i eficient? Nosaltres contestem donant el mateix pes a l'angle social que a l'empresarial; és on definim el nostre àmbit de treball i és per on avancen les empreses que nosaltres entenem que estan més desenvolupades en aquests temes.

Posaré un parell d'exemples per explicar algunes de les coses que fem, tot i que cada empresa és diferent i no és el mateix una empresa gran que una de petita. Les empreses estan avançant en l'àmbit de l'acció social, cosa que potser sorprèn. Per què? Alguns consideraran que no estem parlant d'un tema social, sinó d'un tema molt proper a allò empresarial. Però sí que hi ha un angle que està al mig de les dues coses: l'accessibilitat, per exemple. Es tracta de fer que els entorns per on ens movem siguin més fàcils d'utilitzar per a totes les persones, també les grans i les discapacitades. En aquest capítol s'estan produint avenços; així, per exemple, el meu pare pot entrar fàcilment a una oficina bancària i les escales no impedeixen que passi la cadira de rodes. I ja no diguem que pugui fer una transferència a través d'Internet per pagar un rebut que s'ha encallat.

Vam analitzar llocs web de grans empreses i la situació era pràcticament de zero. Ara existeixen pàgines accessibles en la part de consultes; en la part de transaccions és gairebé excepcional. Les empreses estan començant a treballar perquè, en primer lloc, sembla lògic que jo entro millor a un banc o centre comercial si hi ha una rampa, si les portes són més àmplies, si m'atén millor la gent i si les coses són properes. Aquest és un punt molt important per facilitar la integració social de la gent, però potser el punt clau és aquell que té a veure amb la immigració, sobretot amb persones d'altres països. Em refereixo a la gent que ve realment a

Espanya per integrar-se, a treballar, per viure amb nosaltres. No solament es tracta d'un tema que té a veure, des de l'angle de l'empresa, amb sectors com ara l'hostaleria, la construcció i l'agricultura.

Jo treballava en auditoria i consultoria, i una de les principals fonts de contractació de candidats eren les universitats iberoamericanes. Ara mateix, el percentatge de persones ocupades procedents d'altres països a Espanya és del 13%. Sabeu a quants llocs de treball dels creats l'últim any hem accedit els espanyols? A mi em sorprenen molt les xifres, perquè estan aquí: només el 30% de les feines de l'any passat s'han cobert per persones d'aquí. El debat de la immigració és espectacular i les empreses immediatament tenen calfreds perquè comença a no haver-hi gent per treballar. El professor Oliver deia que, de la mateixa manera que fa uns anys es parlava de l'ocupació com a principal problema socioeconòmic, ara el tema és la immigració.

CRISTÓBAL COLÓN (PRESIDENT DE LA FAGEDA)

Voldria fer una aproximació a la irresponsabilitat des de la perspectiva de l'ètica. L'única vegada que aquest matí s'ha pronunciat la paraula espiritualitat ha estat quan ha parlat el professor Amat. M'ha sorprès que un expert comptable la digués en públic. Jo aniré per aquí.

La Fageda és una cooperativa de treball associat que fonamentalment treballa amb dos col·lectius de persones amb diferents discapacitats: malalts mentals crònics i persones amb disminució psíquica. El nostre projecte va néixer fa uns 25 anys, quan jo treballava a l'hospital psiquiàtric de Salt, tal com l'anomenen ara, perquè abans era el manicomi. Hi havia unes 1.300 persones i ens vam adonar d'un fet evident: que el treball és important en la vida de les persones. Com que dins del manicomi no es podia fer una empresa -hauria estat una bogeria-, vam pensar a fer fora aquesta bogeria. Vam anar a la Garrotxa, i els que tenen una certa edat recordaran que els crèdits estaven al 16% i no hi havia el problema de la immigració. Quan 14 malalts mentals de la Garrotxa i Cristóbal Colón van dir a l'alcalde d'Olot que volíem muntar una empresa, no li vaig saber interpretar l'expressió de la cara.

Ara no us explicaré la història de 25 anys, però al final d'aquest període, el 100% de les persones discapacitades de la Garrotxa (les persones amb una malaltia mental crònica) treballen a la comarca; això és important perquè a la resta de l'Estat no passa. És a dir, a Catalunya i a Espanya, el boig -i ho dic amb tot el respecte- no entra en la responsabilitat social de la societat. Més del 90% d'aquestes persones no tenen accés al món del treball, quan curiosa-

Cristóbal Colón, president de la cooperativa La Fageda.

ment tots els tècnics diem que el treball és l'eina fonamental de rehabilitació dels discapacitats. Si afegim que estem en una societat malalta que produeix bogeria a dojo, aquí és on parlo d'irresponsabilitat.

Els diaris parlen de la tercera pota de la irresponsabilitat, que és la crisi ambiental que tenim. Dóna la sensació que el nostre planeta no s'aguanta i no ens n'adonem. D'aquí poc apareixerà algú, i no seré jo, que començarà a donar dades de la malaltia. De la mateixa manera que hem contaminat l'aire, les aigües i la mar, també ens estem destrossant per dins. Us donaré una dada de l'OMS: un milió de persones se suïcida cada any, una xifra que equivaldria a tres tsunamis. I això no ho diuen els diaris. I hi ha 20 milions de persones que ho intenten. Les depressions estan a l'ordre del dia; tothom mostra una profunda insatisfacció perquè hem confós la qualitat de vida amb el nivell de consum. És a dir, la gent és feliç, perquè es compra un cotxe nou i després resulta que estem en un món de bojos. Quan vam començar no teníem cap projecte empresarial. Jo no era fabricant de iogurts; de fet, m'importen un rave. No sabíem què faríem i no teníem diners; l'únic que sabíem és que hi havia unes persones a la Garrotxa a qui el fet de treballar els podia salvar la vida. Llavors vam començar a treballar. Ja sabeu que a la Garrotxa encara queden algunes restes d'indústria que es dedica a la imatgeria religiosa. Doncs vam treballar en un taller on fèiem imatges del nen Jesús, els minis; aquesta va ser la nostra primera feina. Penso que el nen Jesús ens acompanya, perquè el que ha passat allà és un miracle.

Es parla de responsabilitat social corporativa, però fa 24 anys que la LISMI (Llei d'integració social de minusvàlids) és vigent i fa molt més que hi ha discapacitats. Deia això del miracle perquè l'administració ha col·laborat molt poc. A la LISMI hi havia una subvenció de dos milions de

pessetes per crear llocs de treball per a persones amb disminució, i 24 anys després et continuen donant els mateixos diners. Vosaltres que sou economistes, que sabeu multiplicar i tot això dels TAE, calculeu què signifiquen dos milions de pessetes de fa 24 anys. Per això em sembla bé que es parli de responsabilitat, tot i que sigui tard. És evident: em sembla una banalitat dir que les persones són importants. Ja sabem que la gent ha de ser honesta i dir la veritat.

L'única manera de ser exitós és fent les coses bé. Heu dit que la responsabilitat social té tres potes: la social, la econòmica i l'ambiental. Durant els últims anys d'industrialisme només ens hem preocupat del vessant econòmic. Hem destrossat bona part de l'ambiental i del social. Ja no hi ha aigua ni petroli: ho hem destrossat tot. Penso que aquí hi ha un problema d'irresponsabilitat que no és solament de les empreses, sinó que tots estem immersos en una crisi cultural important, en una falta de valentia i de rigor intel·lectual per poder analitzar les dades que tenim davant dels nassos i extreure'n les conseqüències lògiques. Els polítics i els empresaris també hi han participat. Em sembla bé que la gent ens adonem tard que s'ha de ser responsable, però cal analitzar quines han estat les nostres irresponsabilitats. Les conseqüències les tenim davant nostre i només analitzant-ne les causes podrem resoldre els problemes.

LLUÍS FONT (DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓ BLANQUERNA)

Les empreses som responsables socialment, el problema és decidir de qui i de què som responsables. En primer terme, som responsables dels treballadors, de les persones que formen part de la plantilla. Som responsables del seu benestar material, és a dir, que el sou que es pagui per un treball sigui digne, equitatiu i que permeti desenvolupar una vida amb normalitat

Lluís Font, director general de la Fundació Blanquerna.

d'acord amb l'entorn en què viu una persona. Però també som responsables de fer créixer aquestes persones, de donar-los l'oportunitat de desplegar un talent i unes possibilitats humanes, vitals i professionals. Apel·lant al concepte de Luckman i Berger, tenim la responsabilitat de crear comunitats en què les persones contribueixin a donar sentit al món i a trobar el seu lloc a través del treball, la companyonia i la col·laboració amb els altres.

En segon lloc, som responsables dels usuaris, dels clients, de les persones que compren els nostres béns i serveis. I en aquest cas, la responsabilitat se centraria força en la qualitat del bé o del servei, del producte que venem; és a dir, que estigui ben fet, que compleixi els paràmetres de qualitat i que respongui a allò que diem que ofereix.

En tercer lloc, som responsables del conjunt de la societat: som societat i, per tant, participem dels afers de la *polis* com a ciutadans, com a cèl·lules vives d'aquesta societat. Hem de donar resposta, doncs, als grans reptes del futur col·lectiu i del benestar, no solament de les persones vinculades a l'empresa, perquè en formen part.

En quart lloc, som responsables dels objectius que té aquella empresa de preservar els valors en el temps, d'enriquir-los i donar-los a conèixer. Segons un criteri d'ecologia econòmica, som responsables de la sostenibilitat de l'empresa: que sigui una empresa que funcioni, que destini els recursos a allò més important...

I en cinquè lloc, això ho hem de fer en un context de mercat que té unes característiques i una competència que passa pels seus fluxos, que necessita que la pròpia empresa sigui viable en el temps i que pugui continuar, en una perspectiva de llarg termini, oferint aquest treball i aquesta responsabilitat. Per tant, es tracta de trobar un discurs sobre la responsabilitat interior, no endogàmic, que vagi cap a un mateix, cap als qui l'envolten en la proximitat i cap al conjunt de la societat, partint de la fidelitat a un ideal, a una missió, a un sentit, i això cal fer-ho en un context i sota un principi gairebé freudià de realitat.

JORDI GOULA (PERIODISTA DE *LA VANGUARDIA*)

El professor Argandoña ens ha dit que de vegades donem massa importància als manuals i ens oblidem del nucli dur de la pròpia responsabilitat; la responsabilitat social de l'empresa ha de ser voluntària però hi ha també una obligació moral. En definitiva, la millor forma de ser un professional és ser ètic. Francisco Abad ha explicat que des de la Fundación Empresa y Sociedad estan treballant al voltant de l'accessibilitat i sobretot de la immigració, una qüestió,

aquesta darrera, molt important. Segons Abad, cal lligar les empreses amb aquests col·lectius. Cristóbal Colón ha fet una dissertació distreta i ha comentat aspectes tremendament importants. Ha culpat a tots d'irresponsabilitat i ha dit que estem construint una societat malalta, perquè confonem la qualitat de vida amb el nivell de consum. Finalment, Lluís Font s'ha preguntat sobre de què i de qui són responsables les empreses: els treballadors, els usuaris i la societat; a més, l'empresa ha de ser sostenible i ha d'aprendre a bellugar-se correctament en aquests paràmetres i mantenir els valors en un context de competitivitat cada vegada més difícil.

PREGUNTA

S'ha fet referència a la LISMI i al seu grau d'incompliment. Seria convenient ampliar les previsions de la LISMI a altres col·lectius de discapacitació social? Quin grau de coneixement i de compliment hi hauria per part de l'administració pública, si es té en compte que és una contractadora important?

CRISTÓBAL COLÓN (PRESIDENT DE LA FAGEDA)

He parlat de la LISMI com a exemple d'hipocresia, no d'irresponsabilitat. És una llei vigent fa 20 anys, però no s'aplica. Des del punt de vista de la filosofia, per què passa això? Per alguna raó algú va fer una llei i per alguna raó algú no l'han complert durant 20 anys. I jo em pregunto: quin grau d'hipocresia hi ha en la societat per explicar que passin aquestes coses?

FRANCISCO ABAD (DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD)

El tema de la LISMI és molt complicat: s'ha avançat molt poc en relació amb el que es pensava al principi. Però quan va començar, tampoc no es va establir cap mètode de mesura; estem parlant de l'any 1984. Fa uns mesos ens va contestar el Congrés dels Diputats i no sabia quantes empreses amb més de 50 empleats tenen un 2% de discapacitats en plantilla; si no hi ha dades, no es pot mesurar. També hi ha discapacitats d'altres tipus o persones amb dificultats per als quals es fan normes de suport per accedir al mercat de treball sense l'obligatorietat del 2%. Són grups que tenen dificultats i que també haurien de rebre ajuda.

És un tema molt complex i les empreses sí que hi estan prestant atenció, almenys molt més que abans. I si relacioneu tot això amb el que hem comentat abans sobre com serà el mercat

de treball en els propers anys, no tindran cap més possibilitat que prestar-hi atenció, fins i tot per necessitat. Un altre punt molt difícil de tractar en una pinzellada és la formació. És un capítol que es treballa més que abans, però és clar, si no es treballava gens, ara qualsevol creixement és gran.

CRISTÓBAL COLÓN (PRESIDENT DE LA FAGEDA)

Se m'acudia una altra cosa. És evident que tenim un problema d'immigració, però mai se'ns acut pensar què passa a l'Àfrica perquè la gent vingui aquí. És un continent que s'enfonsa i aquí nosaltres estem tan tranquils. Podem parlar de la LISMI, però crec que som uns hipòcrites com una casa de pagès. I perdoneu, perquè he dit "som".

PREGUNTA

En la línia del que deia el senyor Cristóbal Colón -que realment vol entrar a fons en el problema- crec que estem en una societat malalta i hi ha un tema que en aquesta època és tabú, perquè no l'he sentit mai en cap debat: és el model econòmic. És a dir, quan parlem del mercat, hi ha unes lleis inexorables a les quals estem sotmesos.

Ningú no qüestiona el model econòmic, i encara menys des que al 1989 va caure el mur de Berlín i el model comunista es va ensorrar. I no és que jo ara vulgui apel·lar a aquest model, ni molt menys, però per què es va ensorrar? Perquè no respectava ni la llibertat humana i perquè quan va prioritzar la col·lectivitat per sobre de l'individu va anul·lar-lo completament. Llavors, ara hi ha hagut una regressió, una potenciació d'aquest model econòmic salvatge i ningú no el qüestiona.

Estem parlant de responsabilitat social corporativa, però a les universitats, en el millor dels casos, és una assignatura més. I se segueix ensenyant la llei de l'oferta i la demanda i no és cap llei, és una imposició. Així, estem perpetuant aquest ADN, aquest model en els nanos que pugen. És un model competitiu. Es difon aquesta teoria darwinista de l'evolució, que diu que som un animal més i que hem de lluitar per adaptar-nos. Si realment no hi ha un canvi de paradigma i creiem que el segle XXI ha de ser el segle de les persones, continuarem fent nyaps. I aquesta reflexió la volia fer abans davant de tots aquests professors. Ara tothom vol quedar bé davant dels altres. No oblidem que una part dels beneficis es destinen a la responsabilitat social, però la pregunta és: com es fan aquests beneficis?

L'altra pregunta és per què una empresa produeix el que està produint? Se segueix justificant la producció pel benefici, no perquè el que es produeix sigui necessari per a la societat. La meva reflexió va en aquest sentit: si no anem cap a un canvi de paradigma econòmic i posem l'ésser humà com a centre de l'economia, el que estem dient seran petits nyaps que no arreglaran res.

ANTONIO ARGANDOÑA (DIRECTOR DE LA CÀTEDRA "LA CAIXA" DE RSC D'IESE)

No hi estic d'acord, perquè el problema és que som una societat individualista i egoista. Aquests dies es parla molt del conflicte de les escoles, sobre si els mestres tenen prou suport o no. A mi em va deixar molt preocupat la confessió de molts pares que deien que no estaven educant els seus fills. Què els estem ensenyant quan tenen dos, tres o quatre anys? A ser individualistes, a consumir. L'únic que val la pena és tenir coses i triomfar per sobre de l'altre. I quan arriben als 15 anys estem esglaiats pel que està passant, i aleshores els donem cursets o assignatures de responsabilitat i d'ètica, però ja hem perdut el tren. Què guanyes a l'escola dient al nen que s'ha de portar bé amb els altres, si veus que el seu pare i la seva mare no ho fan?

Després donarem uns diners a algun lloc per rentar una mica la nostra consciència. Tenim un problema. Crec que l'avantatge del model econòmic és que ens ha assenyalat molt clarament

on és l'errada: el fracàs està en el model de societat que tenim. Aleshores, com rectifiquem això? Això és molt complicat perquè, entre altres coses, necessitem una alternativa per presentar a la gent i, com que som una societat democràtica i plural hi ha moltes alternatives i no sabem què fer. Aleshores, crec que al final t'has de mirar al mirall al matí i dir: què estic fent amb el meu entorn? Si vull canviar aquest model de societat, què he de fer per millorar l'entorn, la meva família, l'empresa on treballo, el meu barri, la gent que està al meu voltant? I potser cal demanar als professors que, quan fem la crítica del model econòmic, fem notar els problemes de fons.

CRISTÓBAL COLÓN (PRESIDENT DE LA FAGEDA)

Estic totalment d'acord amb el que has dit. Evidentment, és un problema, però tota la societat gira a l'entorn del model econòmic, perquè la societat és individualista i materialista; estem obsessionats pel fet de tenir i hem oblidat el ser. Hem de parlar de responsabilitat, però ho hem de fer responsablement. Si no, estem posant talc al peu quan la sabata ja m'ha fet la ferida. I això no em resol el problema.

PREGUNTA

Tinc un dubte sobre la responsabilitat social que m'agradaria preguntar a la taula. Primer es parlava de la sostenibilitat, però després, quan parlem de l'empresa del segle XXI, ens referim a la productivitat, a un aspecte econòmic. L'administració, que contracta moltíssimes persones, té uns paràmetres de responsabilitat social en la seva actuació? Les administracions cuiden aquesta dimensió interna de la responsabilitat social?

JORDI GOULA (PERIODISTA DE *LA VANGUARDIA*)

Sí, claríssimament. Hauríem de parlar sobre la responsabilitat de qualsevol organització pública o privada, amb ànim de lucre o no. Tots tenim una responsabilitat: familiar, del barri, de l'escala, de l'administració pública... Hi estic d'acord.

FRANCISCO ABAD (DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD)

M'agradaria introduir un petit matís. Al pas que anem, d'aquí a uns anys en el món hi haurà mitja dotzena d'empreses i una administració. Llavors, ens aniria millor si cadascú es plantegés fer empreses boniques i petites, properes a la gent. És una cosa que ens qüestiona a tots, i no només als altres.

CONSTAN DACOSTA (PRESIDENT DEL GRUPO EROSKI)

La meva intervenció hauria tingut més sentit abans, quan el professor Argandoña i Cristóbal Colón parlaven del model econòmic i social i de la hipocresia. Em faré entendre amb un acudit que ve de perles per la condició de psicòleg de Cristóbal. Hi havia un senyor que es pensava que era un ratolí, va anar al psiquiatre i, després de moltes sessions, es va convèncer que no era un ratolí. Quan sortia per la porta, es va girar i va dir: però doctor, el gat ho sabrà?

Estem en un model econòmic i social pervers. No sabem què canviar primer; jo segueixo a uns que van com bojos i m'agradaria que s'aturessin, però si no ho fan, jo tampoc no em puc aturar. Les cooperatives tenim un paper vital i transformador per al microambient en què estem, però no podem pensar a canviar el sistema, no m'atreveixo a assumir aquesta responsabilitat. Durant un temps, existia un debat entre nosaltres sobre si érem una tercera via i si això volia dir que podíem ser una alternativa per a uns i altres. És un debat superat; en aquests moments ningú pensa a ser una via i simplement cal fer bé el que hem de fer. Crec que la dificultat no està a fer-ho pensant que els altres estan equivocats, sinó a fer-ho de manera diferent, però sense canviar les regles del joc, perquè no es pot.

Insisteixo que jo no em puc parar. Si els altres anessin més lentament jo viuria millor, però jo no puc renunciar als resultats que tenen els altres, perquè deixaré d'estar en una posició competitiva. A vegades, les empreses personalistes hem donat importància a l'element humà i hem desatès els resultats. Això és un error perquè els resultats ens determinen. Seria diferent si les condicions, la competitivitat i el model canviessin, però el sistema és aquest. Crec que

no tinc una resposta. Si la tingués, em dedicaria a una altra cosa i aspiraria a un premi mundial. Penso que en les nostres realitats cooperatives correm el risc de pensar que, com que tot això és una mica d'hipocresia, que ho és, s'ha de ser bo. D'acord, però a més cal ser eficaç, i amb les regles de joc dels altres. Això és art i no ciència.

PREGUNTA

S'han dit coses que semblen aparentment contradictòries. Crec que ens hem d'acostumar a gestionar la contradicció. Com a persones d'empresa no tenim cap altre remei que fer el que diu Dacosta. Com a persones amb responsabilitat o amb sentit de responsabilitat col·lectiva, hem d'engegar la reflexió; per tant, una cosa no treu l'altra.
És evident que no podem engegar un canvi global d'un sistema que molts intuïm que és insostenible. Malgrat tot, quin creieu que hauria de ser el motor real per desenvolupar polítiques de responsabilitat social a l'empresa? Sense canviar de marc però sent una mica possibilista, em sembla que no arribarem gaire lluny si la responsabilitat social és només un tema de voluntarisme i ètica.

ANTONIO ARGANDOÑA (DIRECTOR DE LA CÀTEDRA "LA CAIXA" DE RSC D'IESE)

Hi havia un acudit d'un gitano que deia que estava ensenyant el burro a viure sense menjar i que, quan gairebé n'havia après, se li va morir. Penso que això ens passa en la nostra societat. Jo crec que el motor ha de ser la responsabilitat de les persones: hem de promoure aquesta responsabilitat amb arguments positius i negatius. En definitiva, crec que és el que està fent la humanitat des de fa milers d'anys: anem provant coses i tenim tota l'experiència passada, però el problema, i d'aquí venia l'acudit del gitano, és que no ens creiem l'experiència. La humanitat del segle XXI pensa que té la clau del futur, que sap fer les coses millor que qualsevol altre. Què passa amb els xicots? Que no els ensenyem que quan tenen quatre anys han d'estudiar si volen aprendre alguna cosa. Moltes vegades, l'únic que volen els pares és que els fills no donin feina i que tinguin un títol per guanyar-se bé la vida. Sempre hem sentit que les virtuts s'adquireixen amb la insistència diària, millorant la nostra vida de mica en mica. I els nostres nanos aprenen a estudiar quan els pares els fan estudiar, primer per obligació. Després ja li trobaran el gust i ho faran per responsabilitat o el que sigui. Al final anem cap a la conducta personal; no hi veig una altra sortida.

ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT: LA COOPERACIÓ EMPRESARIAL (Taula rodona)

MARTÍ SABALLS (SUBDIRECTOR D'*EXPANSIÓN*)

Després de parlar de temes filosòfics, ara toca parlar de l'estat de la nostra societat, d'estratègies de creixement, d'empreses, de cooperació empresarial i potser també una mica de competència. Començo presentant els ponents: Josep Maria Loza, director general de Caixa Catalunya; Adolf Todó, director general de Caixa Manresa; Antón Costas, catedràtic de política econòmica de la Universitat de Barcelona, i Eduard Brull, director general del Grup Qualitat, que és el primer grup immobiliari català de caràcter cooperatiu.

JOSEP MARIA LOZA (DIRECTOR GENERAL DE CAIXA CATALUNYA)

Bé, bon dia, em saltaré qualsevol tipus de preàmbul i aniré directament a parlar sobre què entenem per estratègia de creixement de la cooperació des de la nostra visió a Caixa de Catalunya i, concretament, des del meu punt de vista. Nosaltres estem en un sector que afortunadament ha pogut trencar unes barreres, i alhora estem immersos en una competència ferotge, però no només perquè els nostres competidors, els bancs, ens ho posen difícil, sinó perquè les caixes també ens ho posem difícil. Des de l'any 1992, quan es van eliminar les res-

triccions per anar als altres territoris, hem començat a anar a territoris externs i els altres han vingut aquí. Per tant, els primers competidors de les caixes són les mateixes caixes, a banda dels bancs. Aquesta és una primera constatació.

Arran de tot això, durant aquests anys hi ha hagut uns canvis més que notables: un increment del nombre d'oficines arran del tancament dels bancs i un increment del personal de les caixes a causa de les baixes en els bancs. Al mateix temps, però, hem aconseguit una reducció dels nostres costos i una millora dels nostres índexs d'eficiència a còpia dels processos de cooperació, que són enevejables i admirables des de tots els punts de vista. L'aproximació sobre les col·laboracions entre caixes la podria fer Adolf Todó, perquè les coneix igual que jo.

Josep Maria Loza, director general de Caixa Catalunya.

Tot va començar abans que hi hagués aquest procés de liberalització, és a dir, quan cada caixa estava als seus territoris. Després encara s'ha donat més i la nostra col·laboració ve bàsicament a l'entorn de la Confederació de Caixes Espanyoles, la CECA, i especialment al voltant d'un grup de treball, la Comissió d'Organització, Automatització i Serveis (COAS). Podríeu dir que només es coopera en l'àmbit tècnic, però també hem aconseguit cooperar en qüestions estratègiques i de mercat. Per exemple, la implantació de les normes comptables NIC. Com que el problema afectava les 46 caixes, la CECA va establir un grup de treball en què participaven moltes caixes i es va fer un model de transposició comptable de les velles normes a les noves. I això es va fer des d'un centre, amb els estalvis i l'aportació de riquesa d'enfocaments de tothom.

Actualment, estem en un projecte molt important: la nova normativa de la Comissió Nacional del Mercat de Valors. És una transposició europea que regula l'assessorament d'informació als clients, que afecta les 46 caixes i, per tant, des d'un punt de vista legal, hi haurà un pro-

tocol comú. Aquí la col·laboració té un caràcter voluntari: nosaltres podem participar en aquests projectes si volem i paguem en funció del que participem. Per tant, ens estalviem consultors, en paguem un entre tots i ja està fet.

Existeixen altres projectes d'aspectes vinculats al negoci. Per exemple, es comparteixen corresponsalies a l'estranger per vehicular trameses d'immigrants o bé compartim plataformes de facturació electrònica, això és molt important. Tradicionalment, tots els sistemes de mitjans de pagament han estat vinculats a la CECA , amb la qual cosa l'estalvi és important. Competim però col·laborem, tots tenim targetes però tots hi col·laborem.

Hi ha projectes de negociació conjunta amb grans proveïdors o de desenvolupament de plataformes de suport operatiu conjunt. S'hi apunta qui vol: a vegades hi ha projectes que només tenen 25 caixes; d'altres, 43, 10, però tot això ajuda que vagi tirant endavant. Per tant, des del punt de vista de les caixes, la cooperació no s'oposa a la competència. Per què? Estic convençut que el que realment és contradictori en relació amb la competència és la incompetència, no la cooperació.

Les entitats de caràcter social que tinguin un objectiu clar de millora dels seus resultats per abocar més els seus excedents en la societat han de ser molt curoses i mirar d'obtenir els màxims avantatges. Per tant, hem d'estar en competència, cooperar i sobretot no ser incompetents; aquest és l'objectiu que ens hem marcat les caixes conjuntament.

ADOLF TODÓ (DIRECTOR GENERAL DE CAIXA MANRESA)

Si hem de parlar d'estratègies de creixement i si la col·laboració entre empreses és una bona estratègia, no em puc escapar de la meva vida acadèmica. De fet, moltes vegades m'he demanat quin és el substrat sociològic que més afavoreix la cooperació entre les empreses. Al principi, tinc la temptació de pensar que les societats més individualistes i amb un fort esperit competitiu estan molt poc avesades a la cooperació.

Al començament dels vuitanta, vaig viure cinc anys als Estats Units, precisament en un entorn tan obert com el que era i és, i tan competitiu i individualista. El nivell de cooperació entre empreses que vaig veure és infinitament més alt que el d'Europa i, per descomptat, a Catalunya. La veritat és que no sé quines són les raons, però a vegades penso que les societats més obertes i menys protectores són, òbviament, les societats en què hi ha més riscos perquè estan més desregulades. I quan existeixen riscos, una persona està incentivada a cooperar amb els altres,

Adolf Todó, director general de Caixa Manresa.

sobretot si té dos dits d'intel·ligència. A banda, en les societats més obertes i competitives hi ha moltes més oportunitats per créixer i això també és un gran incentiu per a la cooperació.

D'altra banda, les societats obertes són menys protegides, estan conformades per gent, persones i empreses més segures de si mateixes, i la seguretat és una condició necessària però no suficient per cooperar. És impossible cooperar des de la inseguretat i la malfiança que produeix la inseguretat. La realitat és que a Catalunya tenim magnífiques empreses, però poques grans. Hi ha moltíssims factors que ho expliquen, però les empreses catalanes estan molt poc donades a la cooperació en general i les raons no sé si són per manca d'amplitud de mirada, de seguretat en les pròpies possibilitats, d'ambició o per tot plegat. Deixeu que parli del que conec més. Parlaré de la cooperació entre les caixes i les cooperatives perquè, de fet, per origen, som com cosins germans.

A vegades, les caixes tenim fama de ser institucions del passat, estàtiques, i potser en alguns casos ens l'hem guanyada. En realitat no és així, ni molt menys. Si les caixes no existissin i avui algú se les inventés, seria un invent revolucionari, no ja modern, sinó postmodern. Perquè fixeu-vos que avui, en els consells d'administració, hi tenim els empleats, els clients, la societat civil i els poders públics. Aquest no és un model fàcil de governar, però té molt potencial i la prova és que en els últims 25 anys constantment hem anat guanyant quota als bancs, fins al punt que en aquests moments en tenim més. I les cooperatives són similars, no sé si iguals; per tant, el diàleg és molt fluid i és fàcil.

Nosaltres hem cooperat molt amb cooperatives; amb l'amic Eduard Brull, amb el Grup Qualitat, amb una altra caixa, i nosaltres mateixos estem fent el projecte més important de

transformació urbana que s'està fent a Catalunya: mil pisos, hotels, etcètera. És un projecte que nosaltres sols hauríem estat incapaços de fer per moltes raons, segurament a ells els hauria passat igual. Fruit d'aquest coneixement, hem començat a col·laborar amb una altra cooperativa i en aquests moments estem dissenyant una estratègia molt a llarg termini per construir i gestionar pisos de lloguer. Creiem que és una necessitat social i ens sembla que és una feina que les caixes i les cooperatives podem fer molt bé.

Aquesta cooperació ens permet diversificar riscos; això és important si som relativament petits. Ens permet fer front a projectes que la nostra dimensió, el nostre balanç i la nostra prudència no ens aconsellaria fer, però sobretot ens permet compartir coneixements i capacitat de gestió. Per tant, en aquest aspecte la cooperació és molt important.

Pel que fa al lloguer social, també necessitem la cooperació dels poders públics. Els poders públics són un actor molt important de l'economia productiva, de l'entorn, i aquest país té un repte molt important de creixement en els propers anys. Allò que hàgim de fer ho hem de fer ja, ràpid, perquè demà serà tard. Necessitem que els poders públics actuïn com a catalitzadors de les energies, dels entusiasmes i de les il·lusions de la societat civil. Jo només demano això. La cooperació entre els poders públics i el sector privat només s'aconsegueix treballant conjuntament en projectes que generin espais de confiança i coneixement mutu i que permetin una relació fluida entre aquests dos móns. No és fàcil, però és l'únic camí.

I tal com deia el professor Castiñeira, us deixo anar un somni: en aquest país tothom diu que tenim molt retard en recerca de qualitat i innovació, i és veritat. A la Cimera de Lisboa es va dir que en deu anys Europa es convertiria en l'espai més competitiu i amb més innovació del món i es van quedar tan descansats. És evident que estem al 2006 i no hi arribarem. Per què la societat civil i les administracions no comencem a cooperar de veritat per convertir Barcelona en un centre europeu de talent? És possible? No em vull estendre, hi ha raons objectives per pensar que sí, només ens hi hem de posar, ens hem de despertar aviat del somni i posar-nos a treballar.

ANTÓN COSTAS (CATEDRÀTIC DE POLÍTICA ECONÒMICA DE LA UB I VICEPRESIDENT DEL CERCLE D'ECONOMIA)

Preguntar a un economista sobre el paper de la cooperació en el desenvolupament empresarial probablement és com preguntar a un biòleg ultradarwinià quin és el paper de la simbiosi en l'evolució de les espècies. És a dir, contestaria que cap. Un economista neoclàssic també

tendeix a dir que la cooperació no entra en el nostre model; allò que ens pertoca és la competència, les OPA, les fusions i la vida dura. En canvi, la cooperació gairebé no existeix en els índexs dels manuals d'economia que tenim. La primera idea no té un paper teòric analític, perquè amb el model que utilitzem els economistes tendim a pensar que la cooperació no es manté en el temps. Nosaltres atorguem un paper molt important al gen egoista de l'individu, que ens fa pensar que en algun moment la cooperació es trencarà.

En segon lloc, no sé si us heu adonat que les nostres autoritats de defensa de la competència tendeixen a identificar la cooperació amb la col·lisió. Podem trobar algunes sentències

Antón Costas,
catedràtic de Política Econòmica de la UB.

del Tribunal de la Defensa de la Competència espanyol i europeu que han tombat mecanismes de cooperació entre les empreses que competeixen en el mateix mercat, però que al mateix temps poden cooperar. No obstant això, la cooperació existeix i crec que té una vida llarga.

De fet, les empreses competeixen i cooperen entre elles, tal com deia Josep Maria Loza fa un moment, però jo mantindré el discurs d'economista. Una societat pobra té un nivell alt de cooperació econòmica, empresarial i altres tipus de xarxes de cooperació. Una societat desenvolupada també té un índex elevat de cooperació, allò que els sociòlegs anomenen capital social, xarxes de confiança i col·laboració entre individus i empreses. I malgrat tot, les societats mitjanament desenvolupades tenen menys cooperació, curiosament vas de més a menys. Aniria bé convèncer els economistes i explicar més a les facultats que la cooperació té molt sentit per al benestar de la societat i el desenvolupament empresarial, ja que no es difon prou.

Estic segur que si avui miréssim un manual d'economia convencional de qualsevol facultat i busquéssim la paraula "competència" a l'índex, ompliria gairebé una pàgina de referències. En canvi, la paraula "cooperació", com a molt tindria una entrada. Per què? L'economia ve originàriament d'Adam Smith, que com a bon filòsof ens va fer veure les virtuts socials que té l'egoisme individual, la mà invisible. Se'n recorden? La idea és molt atractiva: existeixen diferents individus que lluiten entre ells perseguint el seu propi interès, però si ho fan en condicions de competència aquest egoisme es transforma en més benestar social. En aquesta frase hi ha tota l'economia moderna. I en aquest escenari queda poc espai per al gen altruista o cooperatiu.

Els professors d'economia ensenyen als estudiants que tenim molts motius lògics per pensar que la cooperació no es mantindrà en el temps perquè domina el gen egoista. I els asseguro que això omple molts manuals, i algunes persones han obtingut el premi Nobel per haver desenvolupat aquests tipus de models. Per tant, amb aquest enfocament la cooperació serà ocasional o circumstancial, però no mourà l'economia ni el món de l'empresa. Curiosament, aquests tipus de models cauen si admetem que existeix un gen altruista que no és burro. Quan afegeixes això en els models formals, els resultats diuen que la cooperació té molt sentit i futur.

Parlant de casos concrets i tornant als darwinistes i la biologia moderna, us suggereixo que llegiu Lynn Margulis, una dona polèmica, una de les grans biòlogues modernes. Els neodarwinistes l'odien perquè ha demostrat que l'evolució de la humanitat, l'aparició de noves espècies i el dinamisme de la vida no està en el darwinisme. Ella ha demostrat que l'aparició de societats i empreses noves està vinculada a allò que ella anomena simbiosi. Les noves formes de vida no apareixen arran de la lluita darwiniana, dels mascles que persegueixen les millors femelles, sinó al contrari. Al final, la simbiosi entre dos individus diferents genera situacions noves; es tractaria d'una visió més femenina i menys masculina, menys darwiniana. Això té sentit perquè és veritat: en el marc de l'empresa competim i cooperem al mateix temps, i si només veiem la competència empresarial no sabrem aprofitar les grans possibilitats que té el mecanisme cooperatiu per fer brollar noves formes d'empresa. En definitiva, noves formes de vida econòmica i social.

Internet és un exemple de cooperació en origen. Avui és present en moltes empreses privades pures i dures, però originàriament és una forma clara de cooperació que va donar lloc a un nou món. Posaré l'exemple d'Endesa, empresa a la qual estic vinculat. Últimament hem presentat dos grans projectes importants. Un és per capturar CO2, per veure com en el futur podem desenvolupar noves plantes de carbó que no emetin CO2. És un gran projecte en el qual participen unes deu universitats, 20 proveïdors i un competidor, que és Unión Fenosa.

A tall de conclusió: competim mentre cooperem i, tal com deia el poeta, seria important adonar-nos que a vegades fem prosa sense saber-ho, és a dir, que estem cooperant sense saber-ho realment, però si ho sabéssim probablement podríem aprofitar molt més aquesta fórmula.

EDUARD BRULL (DIRECTOR GENERAL DEL GRUP QUALITAT)

Parlaré de temes eminentment pràctics i de gestió. Amb tot, abans m'agradaria emmarcar teòricament la cooperació com a estratègia empresarial i com a estratègia de creixement.

Existeixen tres tipus d'estratègies de creixement. El creixement intern, el creixement per cooperació i el creixement extern. Sintetitzant, el creixement intern és el que hi ha a l'inici del projecte, és créixer a partir dels propis recursos, penetrar més en el mercat i obtenir més quota. Farà malament aquella organització que descarti aquesta via: hem d'estar permanentment en tensió per superar-nos. Vull apuntar un tema, que és el del finançament, és a dir, el suport als projectes que creixen. L'empresa convencional té solucionada aquesta qüestió bàsicament amb el capital risc, però a l'empresa cooperativa és una assignatura pendent que ja tractarem en una altra jornada, el que sí que puc anunciar és que des del Grup Clade apostarem decididament per la creació d'un fons de capital risc o per una societat de promoció empresarial que doni suport als projectes cooperatius.

El creixement intern és imprescindible, però és clarament insuficient. A més, amb la tipologia de les nostres empreses, que a vegades són molt fortes en voluntats però tenen pocs recursos, sobretot en la fase inicial, crec que s'evidencia més la dificultat en la fase de creixement i d'expansió de l'empresa. Us podria posar molts exemples de creixement per cooperació. De què estem parlant quan diem creixement per cooperació? D'aliances estratègiques, d'aliances operatives, de *joint ventures*, de societats participades i treball en cooperació, que vol dir compartir projectes. Les cooperatives del Grup Clade ho estem fent des de fa temps, per necessitat i també per vocació. Podria destacar molt breument les aliances d'Abacus, del Grupo Eroski, les mútues franceses i Atlantis. Ecotècnia, per descomptat, és un exemple fantàstic amb la seva integració en MCC o la seva internacionalització. A Grup Qualitat tenim diverses societats participades amb diverses caixes d'estalvi i ara llançarem el projecte d'habitatge, de lloguer social.

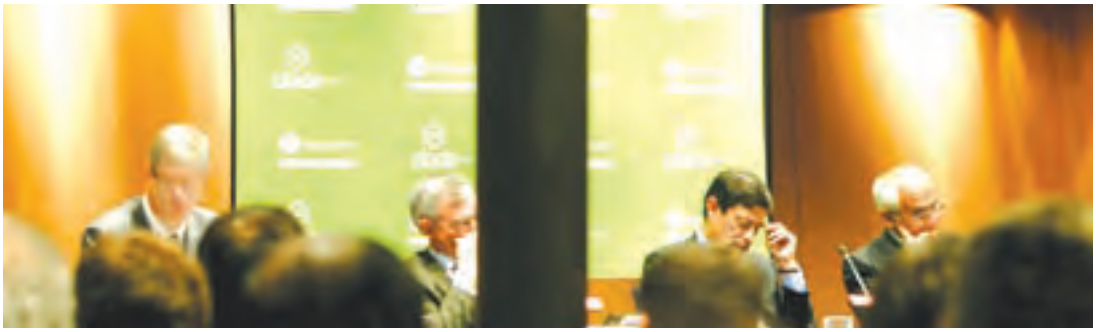
El mateix projecte del Grup Clade és un exemple de creixement per cooperació empresarial. Què n'obtenim? Quan entres en una estratègia de creixement per cooperació, que en principi és una necessitat, comparteixes riscos. Abans es comentava que diluïm riscos, a mi m'agrada més dir que els compartim, o sigui, som socis i estem junts.

Eduard Brull, director general de Grup Qualitat.

També compartim recursos financers i obtenim economies d'escala, però a mi m'agrada més destacar les economies d'abast. Què vol dir? Podem arribar on difícilment podríem arribar sols. Per tant, és un clar avantatge competitiu, estem compartint el cost principal de la nostra estratègia. Són temes molt importants per a les cooperatives. Mitjançant la cooperació amb aquests agents ens podem comparar amb el mercat, entra aire fresc dins de les nostres organitzacions, el famós *benchmarking*, i obtenim aprenentatge. És a dir, aprenem de les millors pràctiques, no ens mirem al melic, que ha estat un dels mals endògens del cooperativisme durant molt de temps, sinó que veiem que existeixen altres realitats que al final fan que ens reafirmem en el nostre model. I això no passa si no es contrasta amb altres alternatives.

Els fruits de la cooperació empresarial són molt notables en el camp de les cooperatives i per a mi existeixen dos punts clau. El primer és la professionalitat, l'experiència, el coneixement, la competitivitat, els resultats i els excedents sostenibles en el temps. Com obtenim els resultats? Aquí ve el segon punt clau: els valors cooperatius, el cor, l'ànima. Hem de parlar de transparència, d'honestedat, d'ètica, de responsabilitat social, d'orientació a les persones i als clients.

Finalment, un parell de recomanacions. Primer, que les cooperatives cooperin. Amb qui? Ja hem vist els punts clau, que ho facin amb altres cooperatives, amb el Grup Clade, però sobretot que també cooperin amb altres empreses no cooperatives per obtenir tot allò que dèiem. Per contrastar el propi model, per aprendre, perquè entri aire fresc, per mesurar la nostra eficiència en el mercat. I a les no cooperatives, els diria que ens provin, que descobriran que som empreses eficients i sòlides, que tenim bons professionals, que generem resultats i ocupació de qualitat. Els convidaria a provar, no només per la nostra competitivitat empresarial sinó perquè també som socis fiables i predictibles. I ho som perquè tenim una ànima fonamentada en valors sòlids.



Finalment, espero que les cooperatives vetllin per la seva competitivitat empresarial; si no som competitius caurem en discursos i retòrica, i d'això, malauradament, n'hem tingut molt. I després vénen els resultats. Amb els excedents, les cooperatives farem altres coses i les obtindrem amb un estil diferent. Una altra conclusió per a les cooperatives és que tinguem cura del nostre cor social, l'un sense l'altre no té sentit. No pot ser que es desenvolupi molt la competitivitat empresarial i que en l'àmbit social estiguem en uns nivells de consciència individual molt baixos. I al revés també: si tenim gran consciència social però empresarialment no som res, llavors deixarem de ser empresa.

MARTÍ SABALLS (SUBDIRECTOR D'*EXPANSIÓN*)

Aquelles empreses que tenen èxit en el temps són precisament les que més han cooperat amb els seus clients i proveïdors i han fet les aliances correctes, assumint riscos i veient les oportunitats. Si al final fas una anàlisi científica, t'adones que les grans empreses són les que han cooperat, no només han competit.

PREGUNTA

He trobat a faltar algunes referències. Una seria la posició que ocupem en el rànquing d'empreses personalistes en relació amb Europa. L'altra són les relacions laborals: en una cooperativa, la problemàtica sindical és la mateixa que en una empresa normal? El conveni col·lectiu té la mateixa força? Una altra qüestió seria si es desenvolupen polítiques de potenciació del cooperativisme. S'ha de fer o no s'ha de fer? Hem de deixar que el mercat també reguli l'evolució del cooperativisme? I una darrera qüestió: el cooperativisme depèn d'un lideratge o bé també existeix un component d'idiosincràsia social que facilita que el cooperativisme funcioni?

EDUARD BRULL (DIRECTOR GENERAL DEL GRUP QUALITAT)

Les cooperatives són societats personalistes, per la qual cosa calen grans lideratges. Hem de tenir un equip directiu implicat i fort amb els valors i el tarannà de la cooperativa, però també hem de tenir un lideratge social molt clar. Em remeto al senyor Cancelo, que sempre parla del tàndem gerent-president. Cal un lideratge contundent i rotund de persones que facin que els altres les segueixin de manera natural en l'àmbit empresarial i social.

Pel que fa a la qüestió sindical, teòricament els amics cooperativistes compartim que la forma cooperativa és una superació de la dialèctica clàssica marxista històrica, la confrontació entre els mitjans de producció i la seva propietat, i espero que ningú no s'enfadi. El matís que vull introduir és que tot això implica que hi hagi persones madures, responsables i, en el fons, lliures. La irresponsabilitat no val. Pel que fa a l'Administració Pública, queda molt per fer, però des del sector hem de ser autocrítics. Tindrem l'atenció que ens mereixem en la mesura que siguem competitius; és una mica pervers, però és així. Necessitem empreses cooperatives de referència, fortes.

Respecte als rànquings, l'MCC és el primer grup industrial del País Basc i el tercer o el quart del país; exporta el 60% de la seva producció industrial, per tant, està als rànquings internacionals. A Catalunya no tenim precisament la millor de les situacions. Nosaltres, les cooperatives, la canviarem, però ens queda molt de camí per fer. Hi ha moltes microempreses que aporten el 5 o el 6% del PIB. A més, destacaria que les cooperatives també podem estar de manera eficient en sectors de valor afegit.

MARTÍ SABALLS (SUBDIRECTOR D'*EXPANSIÓN*)

Si en la taula anterior s'ha dit que aquesta és una societat malalta, en aquesta s'ha comentat que les societats obertes són la millor resposta per tirar endavant. El senyor Loza ha dit que la cooperació no s'oposa a la competència. El senyor Todó ha parlat de la necessitat de buscar la cooperació no solament entre empreses sinó també amb l'administració i la societat civil, i ha fet una crida als polítics perquè entenguin la importància d'això. Costas ha posat com a exemple Internet; crec que en els últims 20 anys és un dels grans invents que demostren que la cooperació realment funciona i tots en sortim guanyant. Brull ha destacat la importància de les aliances amb l'empresa privada i de la necessitat d'aprendre d'aquesta feina fantàstica que fan les cooperatives.

CLOENDA

CIRIACO HIDALGO (SECRETARI GENERAL DEL DEPARTAMENT DE TREBALL I INDÚSTRIA)

La primera reflexió que vull fer és la següent: què hem de fer els poders públics? Hem de posar i afavorir condicions, hem de buscar la cooperació i a vegades hem d'introduir elements de regulació, perquè aquest és precisament un dels factors del funcionament sa del mercat. Per tant, què no hem de fer? No hem de ser intervencionistes, no hem d'estar interposant-nos permanentment en la societat, en el mercat i en les empreses, i no hem de generar incerteses, ja siguin polítiques o jurídiques. Què pintem els poders públics? Un dels elements serien les orientacions que feia abans i potser l'objectiu d'una propera jornada de Clade seria el paper dels poders públics en l'economia.

Una segona reflexió és visualitzar un triangle virtuós, perquè s'ha parlat de competitivitat, de compromís social i de persones. Això, com diria el conseller Rañé, és la quadratura del cercle. Això sí que és virtuós i, des d'aquest punt de vista, la primera pregunta que em surt és si vosaltres qüestioneu d'alguna manera el mercat, tot i que crec que no. Perquè si comencem per qüestionar allò bàsic, estarem posant en dubte moltes coses. Crec que no qüestionem el mercat perquè ens aporta el factor que ha sortit com una paraula transversal, la competitivitat, i vosaltres en sou un reflex.

Ciriaco Hidalgo, secretari general de Treball i Indústria, i Miquel Àngel Oliva, president de Grup Clade.

Puc dir algunes xifres: aporteu entre el 5 o el 7% del PIB, que es mesura de diferents maneres, i entre el 8 i el 10% de l'ocupació, que a més té un factor de qualitat. Vosaltres representeu un element determinant en la nostra economia, però també més coses: l'expressió més gràfica i concreta de l'acció emprenedora, allò que molt sovint tots estem reivindicant i intentant que s'incentivi més. També aporteu un altre factor que no vull oblidar: la cohesió social i el creixement sostenible.

Per tant, si aporteu tot això i no qüestioneu el mercat, potser la reflexió que vull compartir seria que jugueu en aquest terreny de joc més plural, perquè no esteu en un mercat uniforme i en la mesura que no qüestioneu el terreny de joc i jugueu allà, teniu més possibilitats de formar part activa del terreny de joc. Sempre és possible que hi hagi algun àrbitre una miqueta difícil i que ens acabi complicant la vida, però això també són riscos del mercat. Si això és així, què hem dit de la cooperació? Mireu, la cooperació no s'imposa. En algun debat he parlat sobre si era bo o dolent tenir PIME en aquest país. I a partir d'aquí, o les matem totes o bé s'ajunten totes i es fan grans. Al final, però, no era ni una cosa ni l'altra: es tractava que cooperessin. I la cooperació no els ve imposada, ha de ser volguda: el Grup Clade és l'exemple més pràctic d'això. Hem de saber compartir coses i algunes coses que moltes vegades s'han convertit en tabú. Quan s'ha comprovat que la cooperació dóna bons fruits, resulta que el tema no era tan tabú.

Per tant, s'ha d'assumir la cooperació, però tampoc cal decretar-la, i aquí és on recuperaré algun dels elements del paper dels poders públics. A vegades, alguns sectors empresarials ens han demanat que gairebé dictem una resolució, un decret, o una ordre per fer que algú cooperi o es fusioni. S'han de fer les coses per convenciment i aquí s'han de veure les bones pràctiques. Cal cooperació entre empreses, i entre empreses i poders públics, però també és necessària la col·laboració del món financer del país, i ho dic amb tota l'estima del món. La vocació és fer que tot ens quadri, però a vegades convé arriscar i no sempre tenim la cooperació necessària entre totes les parts. Totes les lliçons són assumibles però ens les hem d'aplicar tots, perquè no podem estar tot el dia rebent lliçons i després no trobar cooperació quan la demanem.

Nosaltres hem intentat fer alguna cosa en política, que ja s'ha posat de manifest. És correcte dir que en la responsabilitat social corporativa hi ha molta hipocresia. Vaig veure un anunci de conciliació de la vida laboral i personal en què sortia una dona amb el telèfon, l'ordinador i mentrestant movia el cotxet amb el peu. Això era l'exemple de la conciliació de la vida laboral i familiar. S'ha prostituït el concepte; ara es comercialitza d'aquesta manera i, a més, amb els tòpics de sempre. Què està passant amb la responsabilitat social corporativa? Que aquells

que la practiquen per convicció, que la porten a la vena, estan callats perquè ho porten intrínsecament, i aquells que acaben d'arribar i que a sobre no s'ho creuen són els primers que ens l'estan ensenyant pertot arreu. Per tant, si us plau, aturem la hipocresia i aquells que la tenen com a finalitat o que l'han incorporat que surtin més, que ho diguin més. Cal posar sobre la taula aquests valors de transparència i democràcia de la responsabilitat social, i aquí és on conflueixen les persones, que és el títol de les jornades d'avui.

He sentit dir que estem malalts. Jo crec que a vegades tenim una vocació masoquista, sovint no valorem què tenim i què fem fins que no donem una volta pel món. Podem estar en una situació manifestament millorable, però tampoc estem tan malament, tenim molta gent que està fent coses molt bones, grups que estan treballant d'una forma potent i que ningú els regala res. Però no estem malalts; no donem aquesta sensació, perquè aquesta és la clàssica vocació catalana d'estar mirant-nos al melic permanentment o, d'altra banda, diem que aquí es fa tot malament. No tenim un punt intermedi, tot i que jo crec que sí que existeix.

Finalment, si hem dit que el cooperativisme està aportant competitivitat, responsabilitat social i corresponsabilitat de les persones, ens queda que hi hagi el suport de les polítiques. Tenim la legitimitat democràtica, que no és res sense la legitimitat social i, per tant, us animo que ens empaiteu en aquesta responsabilitat de desplegar polítiques que us acompanyin i facin millor la vostra feina, que l'esteu fent molt bé.

MIQUEL ÀNGEL OLIVA (PRESIDENT DEL GRUP CLADE)

Moltes gràcies. Com a president del Grup Clade només em queda acomiadar la jornada. Si dediquem cinc minuts cada dia a pensar en tot això que avui hem parlat -les persones al centre de l'empresa, responsabilitat social corporativa i intercooperació-, o a pensar davant del mirall què podem aportar, quin pot ser el nostre granet de sorra, la resta de coses ja vindran després. Comencem per nosaltres mateixos i segur que ho aconseguirem.

ISBN 978-84-393-7618-7
9 788439 376187

www.gencat.cat/treball

clade Grup Empresarial Cooperatiu

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball