

Quaderns de Lideratge | nº 45

ESADE

UNIVERSITAT RAMON LLULL

Fundació
Catalunya
La Pedrera



El lideratge responsable

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

Monestir de Sant Benet de Bages
10 d'octubre de 2016

SANT BENET X

EL LIDERATGE RESPONSABLE.

Lloc de publicació: Barcelona

Edició: Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE

Any d'edició: 2017

En el marc universitari mundial, sovint es dona un tracte diferencial i específic a l'estudi d'alguns temes que destaquen per la importància del seu contingut o per la rellevància pública. Aleshores, una de les opcions preferents i amb més prestigi és la creació d'una càtedra. Entenem, doncs, que es tracta d'una unitat acadèmica d'excel·lència.

La Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE es proposa desenvolupar un programa que afavoreixi l'aprofundiment dels interrogants que es plantegen al voltant d'aquesta temàtica. La Càtedra té la vocació de promoure un fòrum de diàleg permanent entre les organitzacions (empreses, administracions, ONG) i els actors (empresaris, directius, representants polítics, socials, cívics, sindicals, etc.) que actualment assumeixen de manera compromesa i responsable els reptes i desafiaments que comporta governar un món global i local a la vegada. Així mateix, vol assumir el repte d'estudiar i promoure formes innovadores de lideratge adequades als nostres entorns complexos.



SESSIÓ MATÍ



PRIMERA SESSIÓ MATÍ

Àngel Castiñeira, director de la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE: Bon dia. Us demanem, si us plau, que aneu seient, per poder començar. Passo la paraula als dos presidents que representen les institucions que ens convoquen: en primer lloc, en Germán Ramón-Cortés, president de la Fundació Catalunya-La Pedrera, i, immediatament després, en Manel Raventós, president de la Fundació ESADE.

Germán Ramón-Cortés: Moltes gràcies, Àngel, i presidenta, Mercè Conesa. Benvolguts tots, en nom del Patronat de la Fundació Catalunya-La Pedrera, al Món Sant Benet, en un any tan especial, en el qual celebrem el desè aniversari de la Càtedra de Lideratges d'ESADE. Com comentàvem abans amb en Valentí Roqueta, l'ànima de tot el que ens envolta avui, és un honor que ens puguem trobar un any més al Món Sant Benet, una de

les joies de la corona de la Fundació Catalunya-La Pedrera.

La nostra fundació va néixer al 2013, fruit de la fusió de les vuit obres socials i fundacions que tenien les antigues Caixa de Tarragona, Caixa de Catalunya i Caixa de Manresa, després d'un període molt convuls del sistema financer espanyol i català, en el que en determinats sectors de l'opinió pública i, sobretot, de l'opinió publicada, es parlava de lideratges poc responsables. No seré jo ni el nostre Patronat qui jutgi els esdeveniments d'aquells moments financerament tan convulsos, però el que puc dir és que, des del 2013, el compromís d'aquest president, del Patronat, de la direcció general, de les direccions d'àrees i de les direccions de projectes de la Fundació sempre ha estat el del lideratge responsable. Som una fundació i com a tal tenim unes certes peculiaritats: una vocació clarament social, amb desenes de programes en marxa en els àmbits de la cura de les persones



vulnerables, l'impuls del coneixement, la protecció del territori, el foment dels hàbits saludables i el recolzament a la nostra cultura.

Per nosaltres, el tema d'avui és cabdal. El lideratge responsable és un concepte que ha donat voltes a les nostres taules de treball a la Fundació durant tots aquests anys i que hem tractat de resumir en tres principis i valors fonamentals, que tots els qui treballem a la Fundació tractem de seguir: l'exemplaritat en la gestió i, per tant, la transparència i la justícia; la sostenibilitat econòmica i la inequívoca vocació social. A casa nostra, aquest lideratge responsable l'entendem literalment perquè no som una empresa però a la nostra manera pensem que tenim 370.000 accionistes. Aquests són els nostres beneficiaris de les ajudes, a qui no podem fallar, perquè del dividend que els donem en depenen les seves vides. En relació als empleats, a part de la setantena de persones que dirigim les àrees i els aspectes més funcionals dels equipaments, la ma-

joria són discapacitats físics, disminuïts psíquics o exaddictes. Són persones que necessiten créixer a la societat, no quedar-ne al marge. Aquestes gairebé 3.000 persones necessiten la feina perquè perdre-la significaria quedar-se no només sense futur, sinó també sense present i, moltes vegades, sense passat. Per nosaltres, ser responsables implica no dependre de tercers i ser autosuficients per no fallar ni als nostres empleats, ni als nostres beneficiaris. En aquests tres anys, hem passat del 32% d'autofinançament al 100% actual i, a més a més, hem estat capaços d'establir un fons de reserva que garanteix un any sencer de pressupost per tots els programes socials que fem. Més enllà de parlar dels euros que donen i dels EBITDA, que també hem de fer, els directors dels nostres equipaments, com els d'aquí de Sant Benet, saben que dels seus ingressos depenen el nombre de persones a les que podem ajudar al llarg de l'any següent. Així entenem nosaltres el lideratge responsable, i avui estem molt contents d'estar aquí,



no només perquè sigui el desè aniversari, i perquè ESADE torna a confiar en nosaltres, sinó perquè hem vingut a aprendre, a millorar, a escoltar de vosaltres, experts, i a poder debatre plegats.

Moltes gràcies, president, per convidar-nos i per donar-nos una vegada més l'oportunitat de ser els vostres hostes. Molt benvinguts al Món Sant Benet.

Manel Raventós: President de la Fundació Catalunya-La Pedrera, autoritats, amigues, amics; bé, en nom propi i en nom d'ESADE, gràcies un any més, per estar i participar en aquesta jornada i per acollir-nos, per desena vegada, a aquest fantàstic lloc.

Com ja sabeu, la missió d'ESADE pivota bàsicament en tres grans eixos: la creació de coneixement, la transmissió de coneixement i la participació i el foment del debat social. Avui ens trobem

clarament en el tercer dels eixos, sense oblidar els altres dos. Per tant, jo crec que avui venim aquí a donar i a aprendre i, sobretot, a traslladar allò que anem pensant i anem rumiant a la societat que ens envolta. ESADE s'emmarca dins dels valors de d'humanisme cristià, tret que ens diferencia d'altres escoles de negocis i que lliga molt amb el lema de la jornada d'avui. ESADE necessita atreure el màxim de talent possible i donar l'oportunitat d'estudiar a persones que no ho poden fer, de desenvolupar els seus coneixements i de tirar endavant els seus projectes personals, en aquest cas, de molt alt nivell. És per aquest motiu que ESADE dedica una part dels seus fons a les beques. També en aquest sentit, vull donar les gràcies, en nom d'ESADE, a molts de vosaltres i a les institucions que representeu, per ajudar-nos en aquesta tasca. Als que no ho feu, us demano que us hi poseu i que ens ajudeu amb aquest tema. I ho dic perquè avui toca dir-ho, bàsicament per tres motius. En primer lloc, perquè la setmana

passada, en els 25 anys de celebració de la creació de la Universitat Ramon Llull, l'arquebisbe de Barcelona, l'arquebisbe Omella, va fer esment d'aquest humanisme i del nostre compromís envers la societat i el nostre entorn. En segon lloc, perquè el lema d'avui toca també aquesta fibra, i en tercer lloc, perquè si no ho faig, algú de vosaltres m'ho retraurà. Per tant, ja ho he dit.

Gràcies de nou per la vostra participació, gràcies a totes aquelles persones que han fet possible que avui estiguem aquí, i gràcies, Àngel, a tu també i a tot l'equip del Món Sant Benet.

Àngel Castiñeira: Moltíssimes gràcies a tots dos, presidents. Us dono la cordial benvinguda a tots.

A continuació, el doctor Carlos Losada, que m'acompanya, i jo mateix, us presentarem molt breument la temàtica, l'estructura i la metodologia d'aquesta jornada. En els papers hi podeu trobar també bona part d'aquesta informació.

En relació a la temàtica, el canvi rapidíssim de l'entorn implica canvis de sensibilitats i canvis d'expectatives per part de la ciutadania en tots els àmbits: públic, privat, social, etc. Si aquests canvis són molt accelerats, el repte de l'adaptació i de la redefinició de les responsabilitats afecta també a les organitzacions i, entre elles, a les empreses, a les fundacions i també a les institucions públiques. Un canvi així implica, a més, una reflexió sobre les competències i les responsabilitats dels directius i de les directives que, en definitiva, sou els que hem convocat aquí. Per extensió, i miro ara a la meua directora, les escoles de negoci també han de fer front al repte de formar directius i empreses responsables en el present i de cara al futur.

Voliem centrar-nos, doncs, en aquests temes durant jornada d'avui, ja que marquen una mica una de les vies del debat social que inaugura ESADE en cada curs acadèmic. Per tant, estem molt contents

que hàgiu acceptat la nostra invitació. Aquest any hem canviat el format, per guanyar agilitat i afavorir al màxim la vostra implicació. També hem reduït el nombre d'assistents –ara som uns 60-65– i hem fet un canvi d'espai. Hem baixat de la sala propera al monestir i al llarg del dia combinarem plenari amb el treball en grup. Així us podreu conèixer millor entre vosaltres i tothom tindrà l'oportunitat d'intervenir per tal d'acabar la jornada amb la sensació d'haver après i d'haver pogut aportar l'experiència i/o el testimoni de la vostra trajectòria o organització. Aquesta és la intenció de la jornada d'avui pel que fa al format.

Respecte a l'estructura, veureu en el díptic informatiu, que està dividida, bàsicament, en tres grans parts. Al matí, després de la benvinguda institucional i de les nostres presentacions, hi haurà dues ponències inicials per escalfar motors, que comptaran amb l'ajuda de Josep Santacreu i d'Ignasi Carreras. Per tant, un equilibri entre la via pròpiament executiva i la via acadèmica sobre la temàtica que avui ens convoca. Vull agrair a tots dos, al Josep i a l'Ignasi, que hàgiu acceptat aquesta mini ponència de deu minuts cadascuna. Un cop posats en situació, us convocarem per treballar en grups. En Carlos Losada us explicarà després la metodologia que seguirem. En acabar el treball de grups, tornarem aquí cap a un quart d'una, aproximadament, per fer un plenari on tant els presidents de grups com els secretaris respectius intentaran, primer, fer un breu resum de com han anat les intervencions a cada grup i, després, fins a l'hora assignada, farem el diàleg creuat entre tots els presents. Per últim, no tornarem a aquesta sala, sinó que ens dirigirem a la sala contigua, que és on tenim parades les taules per dinar, que serà ja cap a dos quarts de dues. Una miqueta abans de dinar, però ja asseguts a taula, comptarem amb els testimoniatges de dos presidents de dues companyies, als quals els hem demanat que ens diguin amb quins reptes, amb quines dificultats i amb quines estratègies



han intentat enfocar, des de les seves respectives companyies, la qüestió de la responsabilitat en els darrers anys. Els testimonis seran el president de Repsol, Antoni Brufau, i el president de Vodafone, Francisco Román. Després de les postres, tindrem ocasió de dialogar, no només amb les nostres taules sinó també amb els dos ponents, als quals podrem interpel·lar i, aproximadament cap a les quatre, tornarem a continuar la nostra feina. No passarem directament pel plenari sinó que anirem a fer treball de grups, els vostres presidents o presidents ja us portaran cap al grup.

Durant el matí treballarem la idea de la responsabilitat a l'empresa i la legitimitat social de les nostres organitzacions, i a la tarda intentarem fer el pas de les organitzacions responsables a la idea de lideratge responsable. Tot i que ja ha aparegut a les intervencions dels dos presidents, definirem el lideratge responsable i debatrem fins a quin punt aquest condiciona la bona marxa o no

de les organitzacions. Després tornarem aquí a fer el plenari, la posada en comú de les aportacions de cada grup i, finalment, farem la cloenda, com sempre, amb la directora d'ESADE, intentant fer un primer resum del que ha donat de sí la jornada. Veureu que, coincidint amb la jornada número deu, aquesta és la primera jornada en la qual no hem volgut comptar amb mitjans de comunicació. Això no es deu a cap raó d'antipatia cap els mitjans de comunicació, ni molt menys. Pensem que la jornada ja té un prestigi, una reputació i una projecció pública, però ens va semblar que, precisament perquè el que volíem era prioritzar la possibilitat d'un testimoniatge sincer a porta tancada de cadascun de vosaltres, era millor no comptar amb periodistes i que, en tot cas, al final d'aquesta sessió, en dies posteriors, presentaríem una mena de resum/manifest amb algunes de les conclusions més significatives de la jornada. D'aquesta manera, seguint en aquesta via d'experimentació, ens podrem sentir més lliures i més còmodes a l'hora

d'interactuar entre nosaltres i de poder donar les nostres opinions.

Finalitzo la meua intervenció donant una benvinguda especial als que us incorporeu per primera vegada a la jornada. Com veureu, a Sant Benet es respira un ambient de cordialitat i ens sentim còmodes conreant una certa amistat, com deia Epicuri, anant alhora directament al gra. Recordeu que el que hem valorat a l'hora de convidar-vos no és tant el càrrec que ocupeu sinó el criteri, l'opinió, el judici ponderat que cadascú i cadascuna de vosaltres pugueu aportar. Per tant, us heu de sentir lliures i, fins i tot, un punt políticament incorrectes, a l'hora de dir les coses tal i com les penseu sense, evidentment, haver de faltar, ni molt menys, al respecte a ningú.

L'última qüestió que vull comentar és que us hem deixat al damunt de la taula dos documents, per si els voleu mirar després en algun moment. Un és el llibret, titulat *Present i futur de les organitzacions empresarials a Catalunya*, que és el resum de totes les intervencions de la jornada de l'any passat. Alguns dels aquí presents recordareu aquella jornada i observareu, tant per les imatges com pel text, que hi va haver intervencions reeixides i un diàleg molt fructífer. L'altre document és la Memòria d'activitats de la Fundació Catalunya-La Pedrera, una organització amb un claríssim lideratge responsable, on podreu veure quatre línies d'actuació importants a nivell d'impuls social, temes culturals, de territori i medi ambient, de coneixement i de recerca, que mostren la manera de plasmar la idea de responsabilitat tant des del punt de vista organitzatiu com del de lideratge.

Per part meua, només afegir que desitjo poder-vos saludar a tots personalment al llarg de les estones de trànsit. Passo ara la paraula al meu col·lega i amic Carlos Losada, professor del Departament de Direcció General i Estratègia d'ESADE, que us explicarà molt breument el tema de la metodologia.

Carlos Losada: Moltes gràcies, Àngel. En primer lloc us vull donar la benvinguda, esperant poder saludar-vos a tots al llarg de la jornada.

Vull començar explicant el perquè del mètode que seguirem avui. Quan abordes una qüestió com la que ens ocupa, corres el risc de dir als altres el que haurien de fer, sense tenir en compte l'enorme dificultat que tenim tots a l'hora de tirar endavant les nostres organitzacions, sent uns bons líders responsables. Per tant, per dissenyar el mètode amb el que treballarem avui, meditem sobre la pregunta "què podem fer per caminar en organitzacions més responsables?". Treballarem per grups, ens han dividit per números i colors. A la carpeta negra trobareu un full amb un color, el meu és el blau, però vosaltres tindreu el verd. A cada grup hi ha un president, el màxim responsable del grup, és la persona que ens ajudarà a mantenir el ritme i a treure el màxim profit de les nostres aportacions. Després hi ha el secretari, que haurà d'ajudar al president a prendre notes per poder compartir les aportacions més rellevants en el plenari. És molt important que tots pugueu intervenir i treballar sobre les preguntes que hem preparat. Ho farem en aquesta sala i a les saletes de la Casa de l'Amo. Vull remarcar que el que ens interessa és poder compartir idees, suggeriments plausibles que ens puguin ajudar a caminar cap a un lideratge i unes organitzacions una mica més responsables.

Acabo amb una cita de Gandhi, o atribuïda a Gandhi, per il·lustrar la finalitat de la metodologia que seguirem avui, que és la següent: "les finalitats estan en els mitjans com l'arbre en la llavor". Moltes gràcies.

Àngel Castiñeira: Abans de començar les ponències, us vull recordar que hem agrupat presidents i secretaris al llarg de la taula, saltant-nos en algun cas la jerarquia, amb l'objectiu de recollir millor les aportacions de cada grup. Per tant, veureu

que la Imma Amat, que fa de presidenta, i jo, que faig de secretari, estem junts, o que la Marta Lacambra i el doctor Josep Maria Lozano també van junts, són parelles de fet momentànies. Comencem, doncs, amb les mini ponències introductòries que iniciarà el doctor Josep Santacreu, que és el CEO de DKV Seguros.

Josep Santacreu: Bon dia a tots. En primer lloc, donar les gràcies a la Fundació que ens acull, a ESADE, per convidar-me i a l'equip de l'Àngel, per pensar en mi.

El primer que vull dir és que us conec a gairebé tots i a les vostres organitzacions i penso que probablement molts de vosaltres podríeu estar parlant aquests deu minuts millor que jo. És cert que a mi sempre m'ha preocupat el tema de la responsabilitat, tant dins de DKV com en altres organitzacions. He participat en aquestes jornades des del primer any i vull donar l'enhorabona a la Fundació, que ha fet un gran canvi.

Començaré molt breument parlant d'una experiència que vaig tenir dilluns passat a aquesta mateixa hora. Em va trucar una empresa de Barcelona per col·laborar amb nosaltres en la integració laboral de persones amb discapacitat mitjançant la nostra fundació DKV Integralia. La meua sorpresa va ser que, més que acollir persones amb discapacitat, el que volien era parlar de responsabilitat empresarial. Es tracta d'una empresa amb seu al centre de Barcelona des de fa un any i mig, que va començar amb nou persones i que compta actualment amb 350 empleats, el 10% espanyols i tots ells amb talent i de menys de 30 anys. El seu director em va comentar que el que més li interessava era parlar de responsabilitat empresarial, un dels tres factors claus per retenir el talent importat de tot Europa. Volia saber què fem nosaltres i que el connectés amb les empreses de Respon.cat perquè ja han començat una certa activitat de voluntariat i el tema de la responsabilitat empre-

sarial per ell era fonamental. Certament, em va sobtar i crec que s'ha de dir perquè des de Respon.cat, quan vam posar en marxa la iniciativa, ja comentàvem que ens agradaria que la manera de ser de l'empresa catalana anés més enllà de la innovació, la internacionalització i l'exportació i que inclogués la responsabilitat empresarial. Per tant, hem de créixer en aquest sentit, per nosaltres i de cara a les empreses que vénen de fora.

Un altre aspecte puntual que també puc citar és el resultat del darrer estudi de mercat que hem fet, que mostra que, a l'hora de treure al mercat un nou producte, el segon tema més valorat pels nous clients, després de la relació cobertura/preu, és el de la responsabilitat. Si parlem de valors, hem de començar parlant de responsabilitat, que no és altra cosa que donar resposta als reptes. Aquests s'han anat redefinint al llarg de la història del món empresarial. Quan nosaltres vam començar, una empresa responsable era aquella que complia les lleis, donava feina i pagava als seus empleats, i es preocupava una mica de fer alguna cosa amb els recursos que generava. A poc a poc vam anar passant a l'etapa de la responsabilitat empresarial, la dels darrers anys, en la qual ja no només es buscava ajudar a les organitzacions socials o mediambientals, sinó també una implicació més directa que consistia en revisar tots els seus protocols, analitzar la seva manera de fer, etc. Em refereixo a la idea de crear valor i de ser capaç de compartir-lo en els àmbits social, mediambiental i de govern. Ara ens trobem en una etapa que va un pas més enllà i que podríem anomenar "negoci responsable". Nosaltres hem col·laborat molt amb l'Antoni Ballabriga, del BBVA, a l'hora d'evolucionar en la nostra filosofia interna, que fonamentalment es basa en compartir valors. Recordo, i segur que alguns també ho fareu, la grandíssima xerrada que va fer en Paul Polman, d'Unilever, a la jornada d'ESADE de fa un parell d'anys. Ell deia: "*From share value to shared values*", és a dir, "De compartir valor a valors compartits", i aquest és un



canvi molt gran perquè va més enllà de generar valor i compartir-lo.

Hi ha una sèrie de temes que estan agafant molta força en aquests moments, com ho és el de la coherència i l'honestat de l'oferta. I aquí podríem parlar de coses que han passat recentment, com ara el cas de Volkswagen, tot el tema financer amb les *subprimes*, els derivats, les hipoteques o temes com la retribució dels empleats. Em sap greu que no hagi arribat en Salvador Alemany, que sempre diu: "com volem que els ciutadans utilitzin els peatges si molts dels nostres empleats, que tenen una feina estable, tenen dificultat per pagar-los o per pagar un pàrquing". Hem de revisar el tema de la retribució dels treballadors i el de la fiscalitat. Les deu empreses tecnològiques més grans del món, entre les quals hi ha cinc de les més capitalitzades, i que tenen un mercat a Espanya important, paguen menys impostos que DKV Assegurances. Jo crec que aquest és un indicador

de que no anem bé. Però és que més enllà d'això, l'any passat vaig fer un programa als Estats Units i en una classe em van explicar què s'havia de fer per evitar pagar impostos a Europa i no només això, sinó que en acabar la classe el professor va dir: "Totes aquestes taxes, els 800.000 milions de dòlars dels paradisos fiscals estan pendent de què, passades les pròximes eleccions, hi hagi una nova amnistia per poder repatriar-ne part d'aquests beneficis". De temes com la corrupció, se n'ha de parlar. Com s'ha de parlar també del tracte als proveïdors. No pot ser que en aquests moments, empreses de l'IBEX que estan pagant dividends i amb relatius bons resultats, paguin a més de 400 dies als seus proveïdors. Jo crec que en aquesta nova etapa hem de parlar de coherència en l'aplicació dels valors a la pràctica diària de l'empresa, de la relació entre els valors i la competitivitat i, per tant, de responsabilitat. Si pensem en una empresa competitiva, que vol innovar, és fonamental generar un compromís per

part dels seus empleats, i aquest només el podem aconseguir en un entorn de confiança en el qual els valors compartits siguin fonamentals.

Tornant a la imatge del dilluns passat d'aquella empresa, podríem dir que una empresa ja no és un lloc on els empleats van a fer coses, sinó que és un lloc on la gent va a fer coses que li agrada fer. El que volen els joves, i no tan joves, és treballar en un entorn amb una filosofia i uns valors compartits, amb uns processos de decisió eficients, un espai i un menjar diferent i amb bon ambient de treball. Podem dir que hem passat de l'obediència cega al compromís a través dels valors, uns valors que ens inspiren, treuen el millor de nosaltres, ens comprometen amb el projecte comú, ens animen a prendre risc, a innovar, a treballar més dur. Hem d'intentar que el professional entri a treballar amb ganes de donar el millor de sí mateix. Però per aconseguir això, no n'hi ha prou amb tenir grans enunciats de valors. L'altre dia revisava encara els valors d'Enron, just abans del desastre. Hem de mirar en què gastem el nostre temps, la nostra energia, on posem el nostre pressupost i llavors sabrem quins són els nostres valors. Perquè aquests no són el que anunciem sinó el que fem. I aquí torna a sortir, inevitablement, la paraula 'coherència'. I lligant això amb la legitimitat social, citaré una frase del director adjunt del *Financial Times*, Michael Skapinker, que crec que no és un mitjà massa sospitos, que diu: "Les empreses no poden prosperar en societats que es s'ensorren, les empreses necessiten de l'aprovació de la comunitat per funcionar". Jo crec que tots estem d'acord que les empreses mai han sigut tan poderoses com ara, però, a la vegada, mai han estat tan fràgils. Una persona, un petit grup d'usuaris o de clients pot tombar la reputació d'una empresa. Per tant, per aconseguir la legitimitat social, una bona generació de valor, un impacte social positiu, una reducció de la petjada ecològica i un bon govern, que és el que caracteritzava potser l'etapa prèvia de la responsabilitat empresarial, hem de

passar a un model de valors compartits i d'empoderament dels col·laboradors i d'aquesta manera augmentar la legitimitat social i crear una empresa més forta i sostenible.

I, deixeu-me acabar amb dos comentaris finals, que crec que estan molt lligats amb el tema dels valors, la responsabilitat i la legitimitat. Un és el tema de la filantropia, que no sempre rep la importància que es mereix. Als Estats Units, els grans empresaris i directius que han fet diners estan iniciant una nova etapa de filantropia. Us recomano veure la presentació de la nova fundació d'en Zuckerberg, on assigna 3.000 milions de dòlars per estudiar malalties, combinant medicina i enginyeria (la seva dona és metgessa i ell és enginyer). Una altra iniciativa molt positiva és la de la fundació d'en Bill Gates i el seu projecte Giving Pledge, en el qual més de cent personalitats s'han compromès a donar més del 50% del seu patrimoni en vida. Només comentar que jo preferiria que en Zuckerberg, enlloc de 3.000, donés 2.000 milions d'euros i que la seva empresa pagués els impostos on li toca pagar. Crec que en el nostre entorn, aquesta mirada filantròpica potent i moderna ajudaria molt a tota la societat, però no podem enlluernar-nos amb la filantropia quan hi ha problemes de coherència en les empreses originals que no estan resolts.

El darrer comentari, pensant en la legitimitat social i el rol del directiu i el lideratge, és respecte al concepte d'activisme. Als Estats Units, estem veient com alguns directius i empresaris fan un pas més enllà i ja no només intenten fer bones pràctiques dins de les seves empreses. Posaré els exemples d'en Mark Benioff de Salesforce amb el tema de la igualtat i la diversitat, d'en Paul Polman d'Unilever, d'en Schultz dels cafès, d'Starbucks, d'en Bill Gates o de Danone. Crec que cada cop més a nivell individual ens correspon fer front a situacions de les quals fins ara no es parlava. I poso dos exemples molt propers. Fa dues setmanes, el



titular de *La Vanguardia* i altres diaris era “El gobierno de España no puede ratificar el Acuerdo de París y culpa al PSOE”. És a dir, que mentre els grans països del món, que mai havien signat, van signar l'Acord de París, aquí el govern espanyol no ho feia degut a una picabaralla ridícula. I ningú ha dit res.

Un altre exemple és el de la iniciativa catalana, d'un empresari badaloní que va constituir la fundació Proactiva Open Arms i que està fent una tasca increïble de salvament al Mediterrani. Quan va posar en marxa aquesta iniciativa, pràcticament ningú, o molt poca gent, li van donar suport, i més enllà de nomenar-lo l'any passat Català de l'any a *El Periódico*, gairebé no ha rebut cap ajut de la nostra societat. Suposo que la setmana passada tots vau veure les fotos dels salvaments. He de dir que hi ha una empresa que hi va col·laborar, perquè aquella barca en concret la va finançar Agbar, però, la resta de la comunitat empresarial

del país no hi vam ser i no vam dir res. I prova d'això és el que parlava amb l'Òscar, que deia que la major part d'ajuts que rep provenen dels Estats Units, on alguns empresaris han aparegut als mitjans a donar suport a aquesta iniciativa per fer front a la barbaritat que és que la gent s'hagi de morir al Mediterrani per buscar una millor vida. I aquí acabo, gràcies.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies, Josep Santacreu. Passo la paraula a l'Ignasi Carreras que, com sabeu, és l'actual director de l'Institut d'Innovació Social d'ESADE al qual li hem demanat també una reflexió, no tant sobre la concepció de l'empresa responsable avui i les seves actuacions, sinó sobre l'altra cara de la moneda, que seria la del lideratge responsable.

Ignasi Carreras: Bon dia a tothom. La veritat és que parlaré una mica de l'empresa responsable i també de lideratge.



Voldria començar amb un to d'optimisme i agafar una mirada una mica més llarga des del punt de vista del nombre d'anys. Si comparem el començament del segle, l'any 2000, amb ara, hi ha hagut una evolució positiva, especialment als països de l'OCDE i a casa nostra, des del punt de vista de la transformació de les empreses en empreses responsables. Aquestes han avançat en el que nosaltres diem la trajectòria de responsabilitat, són empreses amb capacitat de prevenir i de mitigar els impactes adversos que moltes empreses generen en la societat i en el medi ambient, i també de crear valor compartit per accionistes, per treballadors, per la societat i per tots els grups d'interès. Ha estat positiu i s'ha donat tant en multinacionals com en grans i petites empreses. L'any 2000, alguns que estàvem aquí fèiem boicot a Nike. En aquell moment jo era director d'una ONG i teníem una campanya súper activa i dura contra Nike; en canvi, ara jo parlo a classe de la transformació de Nike com a companyia. L'any 2000, Nike tenia tre-

ball infantil, condicions laborals pèssimes i unes situacions de relació amb els grups locals bastant difícils. Aleshores la companyia va voler canviar, i amb moltes dificultats, però va aconseguir transformar-se en una organització que treballa amb 600 organitzacions, empreses locals majoritàriament, i amb el 100% de la seva producció externalitzada. Nike ha transformat el seu sistema de treball i la forma de concebre els seus productes. Ha dissolt el departament de responsabilitat i ha reconvertit el seu departament d'innovació en innovació responsable. D'aquesta manera, des de la innovació, fa la responsabilitat.

Tots els productes de Nike estan pensats per tenir, cada vegada, menys impacte mediambiental i més valor afegit pels productors locals. I si compares les samarretes, les samarretes, les pilotes, des del punt de vista de consum d'aigua, d'afectació de residus i d'emissió de CO₂, hi ha una millora constant. Actualment està en la innovació disruptiva i



pensa que entre ara i l'any 2025 multiplicarà per dos la seva facturació. El que realment és impressionant, és que arribaran als 50.000 milions de dòlars reduint en un 10-20% les seves emissions de CO₂ i això només ho poden fer amb innovació disruptiva. No saben com fer-ho però el lideratge de la companyia ha dit: “Ho hem d'aconseguir”.

Això passa a Nike però en aquesta taula també tenim molts exemples, com ara DKV, BBVA, pimes que no estan aquí com Cafès Novell, Veritas o Lloreda, que són pimes catalanes líders en el que és reconcebre i repensar les seves empreses com empreses responsables. Cafès Novell és líder en productes, en aquest cas, cafès responsables. Veritas ha fet una nova línia de negoci anomenada Cuina Veritas, aprofitant el que fins ara eren els productes frescos que no podia vehicular amb la seva comercialització i que donava a entitats no lucratives. Ha incorporat a persones amb discapacitat i està fent productes molt bons amb

avantatges per al medi ambient. Lloreda és líder en productes certificats mediambientalment i en tota una sèrie de components interns. Crec que l'evolució de l'empresa ha anat en paral·lel amb l'evolució de la societat, i com deia el Josep, ara les societats són molt més exigents respecte al rol de l'empresa, els treballadors ho són respecte a quines empreses volen per treballar-hi i són també reguladors en alguns temes, com el canvi climàtic o les persones amb discapacitat.

Hem evolucionat gràcies a lideratges responsables, a persones que han volgut tirar endavant la transformació de les seves empreses, però també perquè hi ha hagut empreses que han rebut moltes crítiques i han hagut de transformar-se per poder continuar sent marques i empreses reconegudes i estimades pels seus consumidors i per la societat i, per tant, empreses competitives. El que sí que està clar és que en època de crisi s'ha mantingut una certa evolució positiva en els temes de respon-

sabilitat, no solament perquè hi ha hagut més empreses que han volgut contribuir al bé comú, sinó especialment perquè han sabut connectar la seva responsabilitat amb els factors de competitivitat. Com deia el Josep: reputació, marca, atracció i retenció de talent, però també eficiència. La majoria de les millores mediambientals donen eficiència i donen estalvis, i això són victòries a curt termini. A més, la relació entre la RSC i la innovació és el que permet desenvolupar nous productes i accedir a nous mercats.

El segon comentari que vull fer ja no és tan optimista com el primer, perquè jo sóc dels que penso que l'empresa és un actor determinant per solucionar bona part dels reptes de la societat. Ho és perquè li correspon reduir els impactes negatius que algunes empreses generen, i és important perquè les empreses tenen una sèrie d'actius que, posats al servei de la societat, poden aconseguir avenços fonamentals en una sèrie de problemes que hem de resoldre entre tots. Quan analitzes el rol de l'empresa a la societat, te n'adones que, tot i haver seguit una evolució positiva, aquesta és encara insuficient per poder abordar molts dels reptes que tenim, com són la lluita contra el canvi climàtic, la incorporació de persones amb discapacitat al mercat laboral o de persones joves, i la lluita contra la corrupció. I a casa nostra, diria que el percentatge d'empreses que tenen plans consistents per lluitar contra el canvi climàtic, per combatre la corrupció o per incorporar persones amb discapacitat és molt més baix del que trobarem en altres països de l'OCDE. Sí que és veritat que tenim empreses líders en responsabilitat tan bones com les que podem tenir en altres països, però també és cert que hi ha grans i petites i mitjanes empreses que no veuen la necessitat d'abordar els temes de responsabilitat i d'integrar-los al seu negoci. Són empreses que fan uns discursos molt macos, unes memòries molt interessants, políticament correctes, però que no apliquen el que diuen. Parlo del fenomen de les incoherències entre les

voluntats i la realitat. De vegades hi ha empreses molt interessants des del punt de vista de la responsabilitat però els *lobbies* que les representen realment fan coses molt poc interessants en relació a aquest tema. I això passa en el sector de l'automòbil, en el de les elèctriques i en el financer, en els quals hi ha una incoherència entre el que les empreses fan, pensen, diuen i avancen i el que de vegades els seus *lobbies* tracten de fer, pressionant els reguladors i altres elements contraris.

També, com comentava el Josep, hi ha elements que estan quedant fora de la responsabilitat i això no té cap sentit. L'element potser més sagnant en aquests moments és la fiscalitat. Hi ha un estudi de la Universitat d'Oregon de fa dos anys que diu que les empreses millor valorades en els rànquings d'RSC són les que han fet més esforços per eludir impostos, com si l'elusió d'impostos no fos part de la responsabilitat. Aquesta és una de les coses que anirà evolucionant. El que deia Nike fa quinze anys, "Tinc el 100% del meu negoci canalitzat, si volen demanar comptes del que passa a la meva producció que ho demanin als meus productors i no a mi", en un any va deixar de ser un argument, perquè li van dir: "Aquest és el seu model de negoci, vostè ha de donar comptes per tota la seva cadena de valor". En aquests moments i en els propers anys, cap empresa responsable podrà ser una empresa activa en elusió d'impostos, i no dic evasió sinó elusió.

L'últim tema del qual vull parlar és el del lideratge responsable. No hi ha empreses responsables sense lideratges responsables i no hi ha lideratges responsables sense persones responsables. Bona part dels canvis passen per les persones i el que veiem des d'ESADE és que aquelles empreses que acaben avançant en el tema de la responsabilitat i que són coherents posant-la en el centre del seu negoci, són empreses que tenen lideratges responsables, que generen comunitats de líders responsables, que promouen la comunicació entre

departaments i que aconsegueixen que hi hagi un lideratge responsable des del primer a l'últim nivell de la companyia. Quan abans parlàvem de fiscalitat, una de les raons que es donava és que les empreses tracten de ser les millors en tot, tenen un departament de RSC que intenta millorar la responsabilitat i suposo que en tenen un de fiscalitat o d'alguna altra cosa, que tracta que l'empresa pagui els mínims impostos. Això no és lideratge responsable. Per crear cultures responsables, s'ha de dir que no a segons quins tipus d'actuacions, i col·laborar amb altres, per poder posar les competències a disposició de la societat.

El lideratge responsable es caracteritza per quatre punts. En primer lloc, són persones que veuen la responsabilitat com una inversió i no com una despesa. Veuen cap a on va la societat i valoren la importància de treballar en la transformació de les ciutats cap a *smarts cities*. Saben que el futur de la majoria de les companyies estarà als països en vies de desenvolupament i no només en els emergents i, per tant, tenen un repte en la malnutrició i saben que han de canviar els seus models de negoci. Phillips, per exemple, ja no vol vendre ni bombetes ni llums, sinó il·luminació eficient. Les companyies de cotxes saben que en quinze o vint anys s'hauran de dedicar principalment al *car sharing*, perquè ja no vendran tants cotxes com abans. Així doncs, els líders responsables preveuen l'evolució de la societat i la de les seves companyies i saben com connectar les seves empreses responsables amb les oportunitats que generen i, a partir d'aquí, generar valor per a la companyia al mateix temps que generen valor social i mediambiental.

La segona característica d'aquests líders és que són líders autèntics. Són persones íntegres que volen créixer dia rere dia, com a persones i com a líders, que generen companyies més coherents i més íntegres i que, sobretot, practiquen els valors de forma consistent. No hi ha cosa pitjor que pre-



dicar inconsistència en els valors perquè llavors no es transforma res. Jo no volia parlar de Volkswagen, però ho faré ja que s'ha esmentat abans. Quan fa un any va passar tot, a mi em va agafar entre dues sessions de l'Executive MBA. A la primera, encara no havia passat l'escàndol i descriïen a Volkswagen com una fantàstica companyia responsable, però a la segona ja no sabien de què parlar. Un any més tard, l'escàndol no l'ha afectat a nivell de vendes, però sí moltíssim a nivell de compte de resultats i de reputació. El més interessant del cas és que, segurament, Volkswagen passarà a ser la companyia líder en cotxes elèctrics. En cinc anys es transformarà radicalment. I això també ha passat amb Siemens. Els grans escàndols són grans oportunitats per refer les companyies i, per això, els líders autèntics, quan es troben en aquestes situacions, sense estar di-



rectament afectats en la generació d'aquests escàndols, aprofiten per fer grans transformacions.

El tercer tret característic d'aquests líders és que són líders del canvi. No només volen transformar les seves companyies en victòries a curt termini, relacionades amb la responsabilitat, l'energia, els residus, l'aigua i els estalvis, que són fàcils d'assolir, sinó que connecten la responsabilitat amb la innovació i redefeixen el seu portafoli de productes, pensant en el que serà convenient en els propers quatre o cinc anys. Això a curt termini no dóna beneficis, però a mitjà i llarg termini, sí. Per últim, dir que són líders transparents i aquesta transparència en la responsabilitat comença per parlar amb els diferents grups d'interès. Si no es parla, les companyies no es transformen, i si no rendeixes comptes sobre la teva responsabilitat amb els grups d'interès, tampoc s'acaben de transformar.

Acabo dient que penso que cada vegada tenim més líders responsables, més persones amb ambició, persones que volen ser autèntiques a l'hora d'impulsar la seva responsabilitat i que saben transformar les seves companyies parlant i rendint comptes. El que sí que és veritat és que si volem abordar els grans reptes de la societat i volem que les companyies prosperin i en siguin un actor fonamental, necessitem encara molts més líders responsables amb molta determinació i ganes d'afrontar les coses, no només des de la retòrica, sinó des de la pràctica.

Àngel Castiñeira: Moltíssimes gràcies als dos ponents per ajustar-vos tant a la riquesa dels continguts com a la brevetat del temps. A continuació, ens dirigirem a la Casa de l'Amo per començar el treball en grups, i ens tornarem a trobar aquí a un quart d'una per compartir les vostres aportacions.

















SEGONA SESSIÓ MATÍ

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies per ser de nou amb nosaltres. Voldria aprofitar per donar la benvinguda al senyor Antoni Brufau que farà després una intervenció, però que ha volgut també enriquir-se de les aportacions que ara presentarem des dels grups. I, el que proposem ara és que els secretaris de cada grup, de manera ordenada, facin, en format tuit, un breu resum del que s'ha dit als grups, per tenir temps després de fer el diàleg creuat entre tots. Comença, doncs, l'Ignasi, el secretari del grup u.

Ignasi Carreras: Començaré confirmant que el format de grup petit permet parlar amb molta confiança de temes que no sempre són fàcils en formats més grans. Hem parlat de com ha anat canviant la legitimitat a les companyies i de com la societat percebia aquesta legitimitat. Si abans es tractava només de crear llocs de treball, ara el que es valora és crear riquesa i saber-la redistribuir. Tot i així, en el futur, tenint en compte la transformació digital i les seves implicacions, sobretot en el camp de la robòtica, els llocs de

PREGUNTES SESSIÓ MATÍ

Pregunta núm. 1.

- Quin és el balanç social actual que fas de la teva empresa? Quines llums i quines ombres destacaries?
- Us sentiú prou legítimitats per la societat o creieu que existeix un dèficit de legitimitació social de les nostres empreses? En què ho noteu?
- Creieu que hi ha coincidència entre com volem ser percebuts i com us perceben?
- A Catalunya i en general a Espanya i a Europa, les empreses són vistes com a creadores de riquesa i generadores de valors? Se les considera agents responsables? I els seus directius, se'ls considera líders responsables?
- Creieu que la valoració que es fa de l'empresa i l'empresari és justa i/o correcta?

Pregunta núm. 2.

- Quines són les raons d'aquest possible dèficit o *gap*?
- Què no fem prou bé? És un problema de comunicació o de pràctiques concretes?
- Podem ser competitius i responsables alhora, o són factors incompatibles?

treball i la creació de llocs de treball continuarà sent un factor fonamental de la legitimitat de les companyies en un període de quinze-vint anys, on es preveu una forta destrucció de llocs de treball que afectarà alguns sectors de la població. S'ha vist que la legitimitat és diferent en diferents parts del món i que el nostre estat del benestar és diferent del d'Amèrica Llatina, on els drets laborals continuen sent un component fonamental per a la



legitimitat de les empreses. S'ha apuntat que els mitjans de comunicació i els poders polítics no sempre ajuden a la legitimitat de les companyies i que companyies familiars que respecten els seus treballadors i que volen contribuir a aquesta creació de riquesa, potser tenen més fàcil assegurar-se la seva legitimitat, especialment si el propòsit de la seva companyia és ben acceptat per la societat.

Respecte a la pregunta “En quines actuacions empresarials es nota més o menys la legitimitat?”, s'ha dit que si en una companyia falla una de les potes que assegura la legitimitat, falla tota la companyia. Això ens ho ha explicat molt clarament la directora de Volkswagen Espanya dient que allà hi havia moltes coses que funcionaven bé, però que n'hi havia d'altres que no funcionaven tant.

També ens ho ha explicat la directora d'ESADE amb un cas concret que va viure a ESADE. El primer que cal fer quan falla una pota important de la

teva credibilitat i de la teva legitimitat és reconèixer-ho, i el segon és canviar, canviar i canviar. I un cop fet el canvi, s'ha de comunicar. D'altra banda, ens trobem en un moment en el qual les companyies es veuen pressionades pel *low cost*, i una part de la legitimitat té a veure amb la retribució i amb aquesta situació. Es plantegen on anar per poder assegurar salaris dignes. Ens referim especialment a les companyies que tenen concursos amb l'Administració Pública, en els quals es valora molt el factor preu. Això es reflecteix en les condicions laborals i en els costos i serveis que es poden oferir. Hem parlat molt dels ERO, alguns són inevitables i hem de saber afrontar-los. També de les diferències salarials que hi ha en segons quins sectors, un element que afecta molt a la legitimitat. Això es veu més en companyies de l'IBEX, del sector financer o en algunes grans corporacions.

En relació a la segona pregunta, on es plantejava si era compatible ser competitiu i responsables



ahora i es demanaven exemples concrets, hem vist clarament que l'ètica havia de ser el centre d'aquesta compatibilitat entre responsabilitat i competitivitat. Una ètica molt treballada des de la família i l'escola, una ètica reactiva però també proactiva. En Josep, el nostre president, deia: "Ens hem de treure la mandra de sobre i fer front a les situacions d'una forma preventiva, perquè l'ètica inundi decisions, processos i actuacions, i no solament sigui un element que apareix quan tenim conflictes". Hem vist que moltes companyies s'han situat molt en el què i no tant en el com i això genera dificultats a la llarga.

Com a exemples concrets hem parlat de DKV, on tots els seus productes tenen certificat zero CO₂. Això els dona reputació i els estalvia molts recursos. D'altra banda, el Consorci Mar Parc ha fet una gran aposta per la transparència i la participació. Un 40% dels estalvis en la reducció de despeses es va aconseguir gràcies a les idees dels matei-

xos treballadors, que a la vegada van millorar la convivència gràcies a aquesta aposta per la transparència. En el sector del transport s'ha parlat de la importància de la formació dels conductors en temes de responsabilitat mediambiental, per reduir els sinistres, el consum i l'absentisme. La companyia Uriach ha posat en marxa la biblioteca històrica i això els dona molta millor entrada al col·lectiu de metges i farmacèutics. Per últim, s'ha parlat molt de la necessitat actual d'incrementar la productivitat, que és l'element que lliga competitivitat amb responsabilitat i de la manera de fer participants del benefici de la companyia els treballadors, com una forma de corresponsabilitat.

Àngel Castiñeira: Escoltem ara al secretari del grup dos.

Carlos Losada: És força complicat en el nostre cas resumir per temes el que hem dit, perquè hem mantingut una conversa oberta a partir de la qual



han anat sorgint temes. Quan ens hem plantejat el perquè finalment un es comporta més responsablement com a institució, com a companyia, com a empresa, han sortit elements de convicció del líder (“m’ho crec”), de conveniència (“ens convé”) i de compulsió (“m’obliguen”). La suma d’aquests elements és el que realment ajuda a avançar en aquest terreny. En relació a la conveniència ha sortit el tema de l’opinió publicada, que moltes vegades és un element que t’obliga a modificar comportaments. És un element pervers i cal saber-se aïllar de la pressió perquè moltes vegades les decisions empresarials responsables estan en contra de l’opinió publicada. Cal desenvolupar la capacitat de discernir entre els valors que es troben en joc a cada moment a la companyia i tenir en compte les seves relacions amb el conjunt dels *stakeholders*, a curt, mitjà i llarg termini.

S’ha remarcat la importància de la innovació a l’hora de millorar situacions complicades, una in-

novació orientada tant a ser més competitiu com a tenir un comportament més responsable.

S’ha reafirmat que calen regles de joc i fer *lobby* per modificar aquestes regles. No es poden demanar comportaments heroics sinó comportaments responsables a nivell personal i lideratges responsables.

S’ha parlat molt de dilemes morals i s’ha posat de manifest que la vida empresarial és grisa i sovint no s’escull entre el que és bo i el que és dolent, sinó entre el que és dolent i el que és encara pitjor.

S’ha dit que el tema retributiu és crític i si no es tracta d’una manera més moderna i més ajustada a la realitat actual, deslegitima moltes de les activitats que fan les empreses. Cal distingir l’elusió de l’evasió fiscal. L’elusió fiscal és un tema que s’ha de resoldre amb normes globals i l’evasió és responsabilitat directa de l’empresa.

Finalment, s'ha remarcat que, a més d'actuar a nivell de *lobby* per canviar les regles del joc, s'ha de tenir en compte el comportament del consumidor i modificar, en funció d'aquest, el nostre comportament responsable.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies. Passo la paraula a l'Oriol Llop, que representa al secretari del grup tres.

Oriol Llop: En el meu cas, si m'ho permeteu, faré servir algunes frases que s'han anat dient a mode de titulars.

En la primera part del nostre debat, hem coincidit tots en descriure una situació en la que moltes vegades ser empresari i persona socialment responsable està concebut com un oxímoron. Guanyar diners, tenir treballadors, construir un hotel o tenir un bon negoci en un moment determinat sembla que sigui impossible des del punt de vista de la responsabilitat. Algú ha dit "Això suma zero, tothom pensa que si una empresa està guanyant molts diners vol dir que la societat està perdent alguna cosa pel camí", i algú altre ha fet servir una frase molt maca: "Un arbre creix durant cent anys en silenci i just quan cau és quan fa més soroll i és quan es nota més aquesta realitat".

També s'ha diagnosticat que les empreses ja no són garantia d'estabilitat laboral per a molta gent i que la normativa existent fa que ara sigui més complicat ser una empresa responsable que no pas fa uns anys. Algú ha acabat dient "Em sento deslegítimat quan veig que aquesta circumstància es generalitza". I ni tothom és dolent, ni tots els empresaris ho són, hi ha una mica de tot.

A partir d'aquí, hem entrat en exemples concrets de com lluitar contra aquesta realitat i han sortit reflexions com que "ens legitimem quan els fets ens confirmen que fem bé la feina", o que allò que diem ha de ser coherent amb el que fem. S'ha in-

sistit en la importància de generar diàleg i d'incidir en la comunicació perquè la societat entengui el perquè de les nostres actuacions. També s'ha parlat de la incidència en educació –no en ensenyament– i del canvi que s'està produint a l'entorn educatiu, fruit de la reflexió sobre com ha de ser l'educació del futur, que també s'hauria de fer en el sector empresarial.

Respecte a la pregunta "Em sento segur de l'equip de la meua empresa?", hem dit que els temes com la corrupció, la falta de transparència o l'evasió fiscal generen molta inseguretat a l'hora d'assumir un paper de lideratge responsable.

En relació a l'afirmació "quan més fas, més bé et sents", hem conclòs que quantes més coses fas, més et motives.

També hem comentat que hauríem de deixar de parlar d'EBITDA i fer-ho més de l'aportació social que fem les empreses, del què fem més que del que guanyem, i avaluar si aquestes actuacions són o no eficaces. Algú ha parlat de la irresponsabilitat de no avaluar allò que aconseguim. Tothom estava d'acord en què a curt termini és molt més difícil ser competitiu i responsable que a llarg termini i que una manera de ser-ho és treballar en un àmbit més col·laboratiu i amb la màxima transparència. En moments de crisi econòmica costa més ser competitiu i responsables que no pas en moments de creixement i cal apel·lar a la valentia dels directius en moments com aquests. En Carlos també ha parlat de la mesura de la diferència salarial dins de l'empresa i de com les empreses grans poden escoltar a la resta.

Hem acabat parlant sobre la fiscalitat. Cal lluitar contra l'elusió o l'evasió fiscal i estudiar de quina manera els diners que es contribueixen a través dels impostos es gasten i s'inverteixen correctament.



Àngel Castiñeira: Moltes gràcies, Oriol. Passo la paraula al Josep Maria Lozano, secretari del grup quatre.

Josep Maria Lozano: Freud deia que hi havia tres coses impossibles de fer bé: educar, governar i psicoanalitzar. Jo n'afegiré la quarta, que és fer de secretari de grup, perquè el nostre ha estat molt ric i és pràcticament impossible recollir-ho bé tot. Subratllaré només alguns punts.

En primer lloc, tots hem recalcat la importància que té que l'organització tingui clar el seu propòsit, la seva missió, els seus valors, la seva cultura.

Un altre aspecte que ha sortit reiteradament és que cal tenir en compte no només la dimensió organitzativa, sinó també el compromís del directiu, la missió, el propòsit, l'ètica, etc. Aquí han sortit diverses expressions per referir-se a l'exemplaritat, i s'ha subratllat que de vegades, més que legi-

timitat, el que cal és credibilitat. La qüestió dels valors ajuda al dia a dia, sobretot amb la relació amb la gent. No hem d'oblidar que els directius són també formadors de persones i que, per tant, el desenvolupament d'aquestes és el resultat de la manera com actuen els seus directius.

També cal tenir en compte la falta d'autocrítica que hi ha en el món empresarial, tant a nivell individual com col·lectiu. Moltes vegades les dificultats vénen de fora. Una d'elles és que, de vegades, és pràcticament impossible complir a nivell legislatiu.

S'ha parlat del pes de l'educació, però no insistiré perquè ja ha sortit en altres grups. Un altre tema que creiem que cal tenir present de cara al futur és la constatació que els joves no accepten determinades maneres de fer. S'ha posat l'exemple de persones que han acceptat canviar d'empresa amb una disminució del 30% del sou, simplement perquè se sentien més identificades amb els valors



de la nova empresa. I lligat amb això, s'ha parlat de la problemàtica de determinades diferències salarials.

Afegir que les paraules 'legitimitat', 'interessos' o 'sostenibilitat' no tothom les entén de la mateixa manera. Hi ha conflictes de legitimitats perquè hi ha legitimitats diferents segons els grups que estan en conflicte i, per tant, un cop més, la clau per abordar aquestes coses és la coherència, la consistència en una línia d'actuació. En aquest sentit, s'ha assenyalat la importància de saber escoltar. Preguntem poc, escoltem poc i la gent ja no està disposada a acceptar relacions asimètriques, no podem córrer el risc que el món empresarial sigui una mica autista. La legitimitat s'hauria de remetre al bé comú i no només a la forma de trobar un equilibri entre els diversos interessos en joc.

Respecte a la part de competitivitat, s'han posat exemples molt interessants de com afrontar les si-

tuacions de boicot o situacions en les quals s'operava en negre en el mercat. Subratllar que ens trobem en una època de molts canvis, en la qual no sols es tracta d'adaptar-se sinó de transformar la realitat, i això també suposa convertir l'ètica i els valors en un factor de legitimitat.

S'ha assenyalat el risc de patir una certa esquizofrènia, degut a què el discurs que fan els alts directius pot estar molt lligat als valors i a la sostenibilitat, però quan cau en cascada als nivells mitjos i més inferiors provoquen una pressió de resultats fortíssima. Per tant, el que ells es troben de facto és que el que importa és el curt termini, per molt que els discursos generals parlin d'una visió a llarg termini. Quan apareixen tensions, pot ser que la sostenibilitat i la responsabilitat tinguin costos a curt termini. De vegades, el fet de fer una cosa que no fa la competència, pot representar una pèrdua de competitivitat però, malgrat tot, s'ha de fer.

Finalment, sobre el tema dels grisos que ja ha sortit, en el nostre grup hem parlat de la necessitat de poder consultar i deliberar internament per no haver de respondre davant d'una dificultat sota la pressió del moment.

Àngel Castiñeira: Començo amb les aportacions del cinquè grup, que coincideixen bastant amb el que heu dit la resta de grups.

En relació a la primera pregunta sobre el tema de la legitimitat, han aparegut les llums i les ombres. D'una banda s'ha parlat en general sobre la importància de l'empresa a la societat pel que fa a temes d'eficàcia, de generació de riquesa, de béns i serveis i de creació de feina. Fins i tot en el camp de les empreses familiars, on s'ha remarcat la importància de l'arrelament, la proximitat, la popularitat i el reconeixement positiu. De l'altra, han aparegut estereotips negatius, com la visió malèvola i corrupta de l'empresari o de l'empresa en general, que es té en els darrers anys, que prové d'un conjunt de crítiques lligat a temes d'evasió d'impostos i fiscalitat. Molts cops s'identifica l'actuació d'algun accionista de la companyia amb tota la companyia i això ens fa sentir molt poc recolzats per part de la societat davant de determinats escàndols.

També s'ha exposat el tema de les sospites que manifesten els mitjans de comunicació i bona part de la societat quan les empreses assumeixen un grau important d'implicació social. És a dir, que moltes vegades es qüestiona la noblesa de l'actuació socioempresarial, un element sobre el qual caldria reflexionar. Lligat amb això, s'ha dit, i cito literalment, que "es confon responsabilitat amb exigir filantropia", és a dir, amb l'exigència de donar diners. Els mitjans de comunicació desenvolupen sempre la perspectiva més cridanera de les problemàtiques de l'impacte social de les empreses. Ensumant els signes dels temps, s'ha afirmat que estem en una societat en trànsit pel

que fa a la mateixa visió de l'empresa, almenys als països del sud d'Europa. S'està passant d'una imatge egoista de l'empresa, i de vegades fins i tot ostentosa, a veure-la cada cop més com un agent social. Per tant, cal millorar la imatge pública de les empreses i ser conscients que aquest enfocament només funciona a partir d'una autèntica representativitat responsable de cadascun dels individus de l'organització. És a dir, no és tant la marca o la imatge, com l'actuació diària de les persones compromeses des de dins de l'empresa. Tot i així, respecte a aquesta pèrdua de legitimitat social per part d'algunes empreses, hi ha sectors que ho tenen més difícil, com ho són el de la banca, l'immobiliari i l'energètic (el de les elèctriques més concretament). S'han utilitzat paraules com 'xoriços' i 'vultors' i s'ha parlat de les pintades i de les denúncies públiques.

En relació a la segona pregunta, s'ha insistit molt en la importància de no perdre la coherència i l'autenticitat de les empreses. Per fer-ho, s'han de tenir equips de persones clarament íntegres, que comparteixin els mateixos valors, per tant, és important explicitar-los des del primer dia de feina.

S'ha dit també que la credibilitat, la coherència i l'autenticitat de l'empresa s'obté a partir de la cura en les petites coses. S'ha parlat molt de la dificultat de compatibilitzar competitivitat i responsabilitat, i l'Oriol Llop, per exemple, ha dit que ser responsable és més barat que no ser-ho i que la primera responsabilitat com a empresa per poder repartir diners, és tenir una bona rendibilitat.

Respecte a la competitivitat, els criteris i els límits d'actuació han de ser clars i compartits per tothom, perquè moltes vegades els competidors interpreten o compleixen les normes de joc d'una manera diferent a la nostra i això moltes vegades fa perdre oportunitats. Per últim, s'ha observat



que la visió de la competitivitat i de la responsabilitat com a elements únics s'està substituint per una visió cada cop més col·laborativa. Parlem d'ecosistemes col·laboratius, en els quals és molt important saber amb quins col·laboradors compartirem nivells normatius, normes ISO mediambientals, amb qui ens aliarem i per què, i veure quines implicacions té això en el capital social, els valors, les bones pràctiques, etc.

He recollit també unes afirmacions que podrien semblar contradictòries però que no ho són, com per exemple que “la responsabilitat no té retorn en el curt termini” i “la responsabilitat ja computa en el compte de resultats”.

S'ha insistit molt en la importància d'apostar per l'autoregulació, en la idea d'economia col·laborativa, en la falta de visió a llarg termini de les empreses i en la coherència que necessita l'empresa pel que fa a la construcció de la legitimitat.

Per últim, i en positiu, s'ha dit que és molt important, malgrat les parets i les dificultats que ens trobem, buscar sempre finestres d'oportunitat, opcions, escletxes que ens permetin moltes vegades introduir petites millores en l'actuació del dia a dia.

I ara, canviant de rol, us convido a dialogar en el plenari sobre tot el que hem sentit aquest matí.

Laura Ros: Sóc Laura Ros, de Volkswagen, i voldria començar, aprofitant que en la introducció s'han fet dues al·lusions al que ha succeït en el nostre cas, que és un exemple molt recent de la importància del lideratge responsable. Si algú tenia algun dubte que actuar de manera responsable i ètica té sentit empresarial, aquest és un molt bon exemple. L'impacte econòmic d'un comportament no responsable té un abast que, fins i tot un any després, encara no som capaços de mesurar exactament però que, sens dubte, té un cost molt



gran. Aquest exemple ens ha de servir a nosaltres com a marca, perquè indubtablement hem après la lliçó, i estem reformant completament la missió, la visió i els valors de la companyia per afrontar amb èxit el futur. Però també és un exercici de reflexió que està fent tot el sector i que us convido a fer als altres sectors, per entendre la importància que té el comportament responsable. L'abast de les conseqüències que ha tingut és molt gran i com a empresa i com a societat, no ens ho podem permetre.

Àngel Castiñeira: T'agraeixo moltíssim la teva intervenció, Laura.

Carlos Losada: S'ha subratllat molt en el grup que les crisis donen oportunitats i com, d'alguna manera, el sector automobilístic ha aprofitat aquesta situació. El cas Volkswagen és un exemple de com reconvertir-se, via innovació, en un sector caracteritzat per la responsabilitat. També volia comentar una cosa que ha sortit en un determinat moment

en el grup, en relació al cas d'una ONG, sobre la possibilitat de rebre o no donacions importants provinents d'una empresa que tenia un comportament socialment molt debatut i criticat en diversos àmbits. Ens hem plantejat què fariem si aquesta donació representés el 30% del nostre pressupost. La conclusió ha estat que no es tracta de decidir què fariem en el moment del dilema, sinó d'evitar arribar a dilemes d'aquest estil, amb polítiques més adients.

Àngel Castiñeira: Té la paraula l'Antoni Ballabriga. Aprofitant la confiança, a banda del que vulguis comentar, m'agradaria que em parlessis de la teva visió i experiència en el món financer, ja que molts directors d'empreses financeres i de la banca a Catalunya es pregunten el perquè de la percepció negativa que té la societat del vostre sector.

Antoni Ballabriga: D'acord, Àngel, i gràcies. Un tema que potser no ha sortit en els grups és la re-



llevància que estan guanyant aquests temes des del punt de vista de l'inversor, especialment les societats cotitzades, i del regulador. En els darrers dos o tres anys, hi ha hagut un canvi bastant significatiu, amb més interès per part dels inversors institucionals, a l'hora d'entendre com les empreses ens estem comportant a mig i llarg termini i per veure la qualitat del *management* de l'organització. Aquest canvi s'està notant en inversors de primera línia, ja no és un tema d'inversor especialitzat. El regulador també està introduint canvis en algunes indústries que fa un temps eren impensables. El Banc Central Europeu està demanant d'una forma molt clara com les companyies estem gestionant, per exemple, el risc 'reputacional'. Aquest tema està canviant molt i el regulador també està actuant perquè les empreses ens comportem d'una determinada manera. Aquests dos elements estan portant a aquest canvi d'era al que ens referíem abans, i és bo que es reculli.

D'altra banda, el cas recent de Wells Fargo als Estats Units, on dos milions de comptes han estat oberts, és un tema que ha aflorat molt recentment i que també acabarà portant, segurament, a una regulació de les pràctiques comercials.

Passant a la proposta de l'Àngel, dir-vos que, efectivament, estem vivint un tsunami importantíssim. Abans dèiem en el grup que la percepció que es té del sector financer en països emergents no té res a veure amb la que tenim aquí a Espanya, on pràcticament el 80% dels espanyols considerem que les entitats financeres han actuat de forma irresponsable. Per tant, com volem canviar aquesta tendència? És cert que hi ha hagut moltes males pràctiques en el sector, no han estat generalitzades, però finalment tots estem en el mateix paquet i, des del punt de vista del consumidor, de la societat civil, no es discrimina suficientment els que han estat, diguéssim, abordant el tema d'una forma molt més racional i molt més lògica, dels qui

realment han tingut males pràctiques. Som conscients que encara hem de millorar molt i que tenim un gran desafiament.

I, tornant al missatge de la consistència, que implica entregar de forma sistemàtica una experiència al final del dia consistent amb els valors que la companyia defensa, però això és un tema més a llarg termini que no pas de castell de focs o de campanya a curt termini.

Àngel Castiñeira: Ha demanat la paraula Joan Majó.

Joan Majó: He demanat intervenir per generar una mica de debat. Estic molt d'acord amb una gran quantitat de les coses que s'han dit, però penso que correm una mica el perill de situar la responsabilitat de l'empresa i dels directius en aquelles coses que no són essencials de l'empresa, sinó que, d'alguna manera, són complementàries.

La responsabilitat social està més en com guanyes els diners (*bottom line*), que no pas en què fas dels diners que guanyes. És a dir, és important que l'empresa guanyi diners perquè les seves obligacions són precisament crear valor, llocs de treball, crear benestar a través dels productes que fabriquen o dels serveis que donen, crear talent, i tota una sèrie de coses essencials. Si una empresa té una gran responsabilitat fent bé aquestes coses, i provocho ara, jo ja gairebé em conformaria. Segur que el BBVA tenia moltes activitats de tipus social i patrocinava coses, però resulta que la manera de guanyar diners era molt discutible.

Per tant, el meu *approach* a tot això és que el que hem d'assegurar és que les empreses compleixin amb les seves obligacions amb responsabilitat i amb ètica, que tractin bé els seus clients, facin bons productes i tinguin uns salaris adequats, sense crear grans diferències en aquest aspecte. Aquest *approach* és més realista i m'agrada molt

més que no pas parlar de la responsabilitat social, com si les empreses haguéssim de fer totes les activitats socials. Ja hi ha empreses públiques i privades que fan activitats socials.

Aprofitant que tinc la paraula, vull afegir que estic absolutament convençut que l'elusió fiscal sembla una excusa per dir: "és que les empreses són tan intel·ligents que saben fer servir la llei per no pagar impostos". Estic segur de que les lleis s'han fet malament expressament perquè hi pugui haver aquests forats. No em crec que siguin molt més savis els advocats dels bufets fiscals que els advocats de l'Estat del Ministeri d'Hisenda o de qualsevol altre lloc. Hi ha una clara connivència entre el món de l'economia i una part del món de la política que és el que aquests últims anys ha fet modificacions fiscals. Ja sé que he parlat de dues coses una mica provocatives però aquí les deixo.

Àngel Castiñeira: Gràcies, Joan. Dono ara la paraula a l'Àngel Pes.

Àngel Pes: Jo volia introduir un element que no ha sortit en tot el matí i que em sembla rellevant en aquests moments, perquè quan hem parlat de la legitimitat de l'empresa en els grups, ha quedat bastant clara la idea que la societat és conflictiva en sí mateixa i que, per tant, de vegades, la legitimitat depèn una mica de amb quin grup la rephereixes. En aquest moment, jo crec que hi ha un canvi molt significatiu, a partir de l'aprovació dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de les Nacions Unides l'any 2015 i del POC21, del mateix any també, que en realitat són dos pilars del mateix concepte, que és el desenvolupament sostenible. Aquest és un programa comú, que han signat 190 o 195 estats. És un programa en el qual ha participat el món empresarial en la seva definició a través de la col·laboració amb les Nacions Unides i a través del pacte mundial i que defineix, a través dels 17 objectius, el que significa ser socialment responsable en el sentit que deia



el Joan ara, socialment responsable en l'activitat pròpia de l'empresa, amb independència que, a més a més, pugui finançar una fundació, etc. Vull dir que l'essència del concepte de responsabilitat corporativa, des d'aquesta òptica, és el que es fa amb la seva activitat pròpia com a empresa. Crec que aquest programa ja està en fase d'execució i que cada cop surten més mètriques concretes per identificar què significa complir aquests objectius, que cobreixen l'horitzó fins al 2030.

Àngel Castiñeira: Gràcies, Àngel. Té la paraula la directora d'ESADE, Eugènia Bieto.

Eugènia Bieto: Jo volia parlar d'un tema que ha sortit a tots el grups, a partir d'una frase de l'Ignasi Carreras, que m'ha agradat molt: "Per tenir empreses responsables, hem de tenir líders responsables, i per tenir líders responsables, hem de tenir persones responsables". Jo crec que aquí està la clau. Com formem a aquestes persones

responsables? S'ha parlat de la importància de l'educació a tots els nivells perquè les persones que tenen un sentit de l'ètica molt profund, les persones íntegres, quan arriben a ocupar càrrecs de responsabilitat, tendeixen a comportar-se d'una manera responsable amb totes les contradiccions que suposa la presa de decisions en entorns empresarials. I, quan parlem de l'educació, parlem des de l'educació primària. A mi em toca més parlar d'escoles de negoci. No em sé la xifra de memòria, però possiblement cada any es formen en el món, en escoles de negocis, uns 20 milions de persones. Per tant, hem d'entendre l'impacte que tenen les escoles de negoci en la formació de persones que prendran decisions de manera responsable.

En aquest sentit, jo sí que voldria llançar una certa esperança positiva relacionada amb el que deia l'Àngel fa un moment. És a dir, com fem que les escoles, les primàries, les secundàries,



etc., tinguin molt clar que han de formar persones amb sentit de l'ètica? Perquè els discursos estan molt bé i s'ha de formar a la gent i se'ls ha d'educar, etc. I suposo que en alguns països, aquests temes estan molt ficats dins del tarannà dels sistemes d'ensenyament des de l'educació primària. Però a nivell d'escola de negoci sí que jo diria que s'està notant un canvi en el segell, en la garantia de les escoles de negoci que tindrien, diguem-ne, una *autoritas* per a funcionar com a escoles de negoci, que donen les agències d'acreditació internacional. En els últims cinc o sis anys, aquestes han començat a incorporar un dels elements més importants, el de com aquella escola està enfrontant els temes de formació amb responsabilitat social. Jo ho estic notant perquè estic en molts equips d'acreditadors i, realment, aquest és un tema que es mira cada vegada més per donar el segell. I d'aquests milers d'escoles de negoci que hi ha al món, no n'hi ha tantes que aconseguen el segell. Per tant, això és un

signe d'optimisme, juntament amb el fet que Nacions Unides té un programa que es diu PRME, *Principles for Management Education*, que mesura també això. Les escoles el signen o no, que vol dir, que es comprometen o no. Un últim punt, crec, és la importància i la responsabilitat que tenen les empreses per aconseguir això. És a dir, jo crec que la classe empresarial ens ha d'exigir a les escoles de negoci que actuem d'aquesta manera i que formem aquests líders responsables. Heu posat abans l'exemple de Paul Polman d'Unilever, que està liderant una organització que està demanant a les escoles de negoci que s'apunten a formar els líders responsables del futur. Per tant, jo en aquest sentit sóc optimista, tenint en compte les dificultats que hi ha en el context.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies, Eugènia. Ara donaré la paraula al Dani Ortiz però, com que ell ve d'una fundació, aprofito per dir que, a banda dels representants del sector empresarial, hem



convidat persones del sector públic, del món associatiu i del món fundacional, perquè també ens sembla molt important que en un fòrum de debat sobre temes de lideratge puguem creuar les mirades. Hem parlat de la legitimitat social de les empreses, i creiem que també hem de saber com ens veuen des de fora i què estem esperant de la resta d'actors. Daniel, quan vulguis.

Daniel Ortiz: Gràcies, Àngel. Només, un comentari molt breu. Em sembla que diversos grups subratllaven la importància del propòsit de les empreses, de les organitzacions amb diferents paraules. Arrel d'aquest dilema entre competitivitat i responsabilitat, apuntar que en el nostre grup s'ha dit diverses vegades que la primera obligació d'una empresa és guanyar diners. Estem, doncs, d'acord que relacionem la competitivitat amb guanyar diners. Formulats així costa més, però sí el que diem és que la primera responsabilitat o obligació d'una empresa és crear valor

econòmic i social, ho matisem. Ve a ser el mateix dit d'una altra manera, perquè guanyar diners és la conseqüència última, però la responsabilitat, la prioritat, la competitivitat de l'organització al final és com genera valor econòmic i social. Jo crec que això incideix, radicalment, en aquesta percepció, en aquesta legitimitat social de la qual parlem. Els temes d'expressió dificulten certes coses. Si tots estem d'acord en el que és generar valor en les diferents dimensions de l'organització, penso que és una aproximació molt més amable i molt més favorable a la responsabilitat.

Àngel Castiñeira: Gràcies, Daniel. L'última paraula és per al Joan Majó.

Joan Majó: Seré breu perquè una part del que volia dir, l'ha dit l'Eugènia Bieto fa un moment. Jo participo molt en debats d'aquest tipus i es fa una anàlisi profunda de per què ha passat el que ha

passat, és a dir, per què al segle XXI, amb tota la intel·ligència i tots els recursos científics, tècnics i econòmics que tenim, ens hem carregat el planeta, la societat, i no anem al fons del problema. En parlem en privat, però no en aquestes reunions. Avui m'agradaria provocar una mica la reflexió. Perquè jo, des de fa 38 anys, i ho dic a les meves conferències, em llevo molt d'hora cada matí, i dedico entre una i dues hores a fer silenci, meditació i treball espiritual. I em direu que això pertany a l'àmbit privat. Doncs aquest és el problema. S'ha desenvolupat una imatge de l'ésser humà, mecanicista i reduccionista que, a més a més, està mal vist qüestionar en públic, una imatge que redueix l'ésser humà a poc més que uns quants àtoms i cèl·lules que s'han combinat per atzar. Has sortit tu com podia haver sortit una girafa, i després de la mort, no hi ha res més. Això s'ha anat imposant com un dogma i hem creat una societat en la qual s'ha perdut la dignitat humana. El Renaixement, una època d'esplendor, comença amb Pico della Mirandola, amb un llibre que es diu *Discurs sobre la dignitat de l'home*, que és una dimensió transcendent de l'ésser humà. Diuen que no toca parlar d'això a les empreses, però jo crec que sí. Segur que els que han ensorrat aquest país, per exemple, i parlo de casos de corrupció política, bancària, empresarial i financera, eren tots llicenciats, doctorats o màsters en alguna universitat americana, que sempre impressiona més. Ens hauríem de preguntar com els hem educat perquè hagin acabat així.

I això enllaça amb el tema de l'educació. L'educació actual és purament intel·lectual, ens estem guiant per l'informe PISA i a mi em sembla demencial. Estem parlant de matemàtiques i de ciències, que a mi m'encanten, jo vaig estudiar matemàtiques i física, però no es parla d'ètica, de valors, de poesia, de literatura, de filosofia o de música. Estem traient les humanitats perquè molta gent no en coneix la utilitat. Es diuen humanitats perquè ens fan humans i quan es tre-



uen, es deshumanitza la societat. El problema que tenim és aquest. Se n'ha de parlar en reunions d'aquest tipus i a les empreses. Jo ho intento fer, i a més ho faig amb contundència per provocar el debat. Hem perdut la dignitat humana. I em sembla fantàstic haver de fer reunions com aquesta per recuperar-la, però hem de tenir el coratge de dir que l'ésser humà no es correspon a la imatge reduccionista que s'ha imposat dogmàticament. Tothom té dret a pensar el que vulgui, les idees són lliures, però és que les idees creen models socials i han creat un model social darwinista, competitiu, en el qual la vida és una lluita per la supervivència. Hem renunciat a viure com humans i ens conformem amb sobreviure. Jo volia introduir aquest tema, el de recuperar la dignitat humana –jo li dic espiritual– i el de cercar el sentit que volem donar a la nostra existència, el que volem aportar al món a través de la nostra empresa. Només volia fer aquesta reflexió.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies a tots.



DINAR



Àngel Castiñeira: Ahora cambiaré a la lengua castellana para que Francisco Román, que nos acompañará, pueda entender también exactamente qué vamos a hacer.

Antes de empezar la comida, escucharemos a los dos testimonios invitados. En primer lugar, Antoni Brufau, que conoce bien ESADE y la Cátedra de Liderazgos, nos hablará de las dificultades, los retos y la percepción que tienen del liderazgo responsable en una empresa como Repsol, y en segundo lugar escucharemos a Francisco Román, presidente de Vodafone.

Os hago una brevíssima presentación, aunque sea a título de recordatorio, del primer ponente, Antoni Brufau, y luego haré lo mismo con Francisco Román.

Antoni Brufau nació en Mollerusa, en Lleida, es licenciado en Ciencias Económicas por la Univer-

sidad de Barcelona y Doctor Honoris Causa por la Universidad Ramon Llull de Barcelona.

Comenzó profesionalmente en Arthur Andersen, donde llegó a ser socio director de auditoría. Con 40 años ingresó en La Caixa como director general adjunto. Entre el 1999 y el 2004 ocupó el cargo de director general del grupo La Caixa y luego, del año 1997 al 2004, fue presidente del grupo Gas Natural. En la actualidad ocupa, además de la presidencia de Repsol, la presidencia de la Fundación Repsol.

Asimismo es miembro de distintos consejos y círculos: el Consejo de Acción Empresarial de la CEOE, miembro de la Asociación Española de Directivos, del Círculo de Economía, patrono de la Fundación Privada Instituto Ildefons Cerdà, patrono de la Fundación CEDE, de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, presidente del Consorcio Interinstitucional GLOBALleida,



miembro del Consejo Empresarial para la Competitividad (CEC), patrono del Real Instituto Elcano, patrono del FUNSEAM, patrono de Cotec, que es una Fundación para la Innovación Tecnológica, y Patrono de la Fundación Princesa Girona.

Ha sido consejero de Repsol por acuerdo del Consejo de Administración desde el año 1996 hasta el último acuerdo que fue en abril de 2015.

Tiene otros premios y reconocimientos, pero por honor a la brevedad, Antoni, aceptarás que ahora no los cite. Con lo cual tienes la palabra, agradeciéndote muchísimo que hayas aceptado nuestra invitación.

Antoni Brufau: Buenos días y muchas gracias por invitarme.

La verdad es que en la reunión anterior he quedado altamente impresionado de la cantidad de

temas que se han comentado en relación con el liderazgo responsable.

La verdad es que hablar de liderazgo en esta cátedra y en ESADE es una temeridad porque, como he tenido la ocasión de ver, ya lo sabéis todo, es decir, se ha hablado de todo. Pero me gustaría explicaros un poquito mi impresión sobre el liderazgo. La palabra responsable no la voy a poner dentro de mi presentación, puesto que entiendo que no puede haber un líder si no es responsable, por lo tanto, hablaré de liderazgo en su conjunto y luego explicaré lo que hace Repsol para entender la responsabilidad en su sentido más amplio.

Me ha gustado mucho lo que han dicho Joan Majó y Ángel Pes anteriormente sobre que el liderazgo responsable o que liderazgo no es mecenazgo. Liderazgo está en la actividad de cada uno de nosotros cada día, por lo tanto, un empresario es un líder responsable si la empresa actúa de una forma



adecuada, tenga o no tenga fundación, tenga o no tenga actividad de mecenazgo, tenga o no tenga actividades al margen de su fin primario, que es crear valor en la sociedad también generando, obviamente, beneficios.

Por lo tanto, ¿qué es lo que está pasando en el mundo? El mundo está avanzando a una velocidad tremenda, luego explicaré el caso de Rosó para que veáis cómo avanza el mundo, y lo que antes se medía en años hoy se mide en días. La velocidad del cambio es brutal, cada día nos encontramos con cosas nuevas, la gestión no es una gestión de lo pasado, es una gestión de lo que va a venir y, por tanto, es muy importante ver cómo nosotros nos posicionamos, cómo las empresas, las personas, los líderes se posicionan en este entorno tan cambiante.

Podríamos decir, y yo me canso de decirlo, que el buen gestor es aquel que gestiona el cambio, que

no asume que el cambio es una cosa que no ha venido para quedarse, el cambio ha venido para quedarse día a día y, por tanto, el cambio ya es el contexto de la sociedad donde nos estamos moviendo.

¿Y por qué está pasando esto, por qué los cambios se están produciendo tan aceleradamente?

En los últimos 50 años, del 1950 al 2000, la población se ha multiplicado por dos, el mundo se ha multiplicado por dos, por tanto lo que era válido hace cuatro días ya no será válido mañana y esto hay que tenerlo en cuenta.

Hay dos factores que están convergiendo y que son muy parecidos, uno de ellos es la tecnología. En todo nuestro hábitat, en todo nuestro entorno, nos movemos gracias a la tecnología, y la característica básica de ésta es que es exponencial y metamorfofísica, es decir, que cambia continuamente y a más demanda, más cambia.

El segundo factor es la sociedad. Se ha hablado mucho en la reunión anterior de los impactos de la sociedad. La sociedad es muy demandante, demanda progreso. Al progreso le responde la tecnología, y ésta a su vez, vuelve a la sociedad, que demanda de nuevo más y más tecnología. Por lo tanto, podéis ver que los últimos 20 o 25 años, en mi sector, y sobre todo en los últimos 15 años, la tecnología ha hecho avances tan significativos que hoy es difícil de visualizar el mundo y su gestión con parámetros de hace 20 años. Hay que pensar de otra forma, pensar en el futuro y no en el pasado.

Así pues, la sociedad está avanzando al ritmo de la tecnología. Es cierto que hoy la gente acepta y rechaza alternativas de inversión, productos, cosas, empresas, de una forma vertiginosa, en función de los parámetros que percibe. Ha percibido en la banca unos parámetros negativos y, por tanto, rechaza sus comportamientos. ¿Significa esto que rechaza todos los comportamientos? No, rechaza en conjunto los comportamientos generales que intuye y, por lo tanto, todo el mundo tiene que cambiar y adaptarse a lo que la sociedad perciba. Una empresa que no entiende lo que quiere la gente está condenada al fracaso. Esto hace 20 años no era así, la empresa funcionaba al margen de los apetitos o de las necesidades o inquietudes de la propia sociedad, pero hoy, creedme, una empresa no puede no ser vulnerable a las demandas de la sociedad.

Seguidamente definiré lo que entiendo por líder responsable.

El líder es aquel que gestiona el cambio, pero no es el gestor clásico, el líder empresarial de hace 10 o 20 años, que era aquel que daba respuesta a los problemas que iban surgiendo y que gestionaba con coherencia el día a día de las operaciones. Actualmente un líder tiene que anticiparse, ver lo que otros no ven, planificar la empresa en función

de lo que le demandará la sociedad. Un líder, y luego me referiré a Repsol, tiene que intentar interpretar hacia dónde va la sociedad y hacia dónde va la tecnología. Por lo tanto, el líder de hoy es aquel que gestiona el cambio y no otra cosa. Y la idea de cambiar todos el chip, seamos responsables de empresas grandes o pequeñas, que ha salido en algunas intervenciones durante la reunión anterior, para mí es muy interesante.

Además, un líder tiene que rechazar lo establecido, el *business as usual* tiene que desaparecer, es decir, ya no funciona el hacer las cosas como siempre; el líder debe asumir riesgos y tiene que crear un hábitat empresarial que asuma los riesgos. Obviamente, tiene que ser anticipatorio, sino difícilmente podrá gestionar el futuro, y como se ha dicho en la reunión anterior, tiene que ser compartido para conseguir llevar a la compañía a buen puerto, y buscar alianzas en los demás para maximizar lo propio.

Para conseguirlo, las empresas, por pequeñas que sean, deben establecer una cultura de la innovación. En sentido muy gráfico yo definiría la innovación como la creación de un hábitat en el cual la gente esté siempre insatisfecha. Debemos apostar por el talento, como ha dicho antes Eugenia, porque sin talento no hay ni capacidad de gestión, ni capacidad de futuro. Éste debe basarse en valores éticos, profesionales y de negocio, y de alguna forma tiene que servir para colaborar en el futuro y en el proyecto de empresa, que tiene a su vez que tener una visión global del mundo y saber mirarlo. Porque se puede estar en el mundo, como las grandes empresas, o se puede mirar al mundo para ver hacia dónde va, y esto es lo que de alguna forma debería ser el liderazgo y, por tanto, el liderazgo responsable.

Y paso a hacer algunas reflexiones sobre el liderazgo en el sector de los hidrocarburos. Ya se han mencionado el CO₂, el cambio climático, etc.

¿Qué significa todo esto, para que entendamos lo que es el mundo en la línea que os decía?

Mirad, el primer pozo exploratorio de petróleo se hizo en el año 1859, hace unos 160 años; pues hasta el año 2000 este sector, en el que yo de alguna forma tengo la satisfacción de trabajar, se preocupaba básicamente por producir. ¿Por qué? Porque el mundo demandaba energía junto al talento. La suma de las dos cosas hacía crecer el mundo y, por lo tanto, no es casual que de 1950 al 2000, el mundo aumentase 3.000 millones de personas y el consumo de energía se multiplicase por cinco. Esto es crecimiento, y es riqueza.

La preocupación de los agentes que estábamos allí hasta el año 2000 era saber si habría suficientes hidrocarburos para suministrar la energía al ritmo que demandaba el mundo para continuar creciendo a través de las distintas zonas geográficas, lo que se llamaba el *pick oil*. Y la respuesta fue que sí que lo fueron. Gracias a la tecnología y al talento de la gente, este paradigma ya no existe. Actualmente la tecnología ha puesto de manifiesto la existencia de una enorme cantidad de reservas de petróleo, de gas, de carbón, de lo que queráis, y la preocupación sobre si el planeta tendrá suficiente energía para crecer, se ha convertido en una preocupación menor.

Sin embargo, lo que nos preocupa es el impacto que está teniendo este consumo masivo de energía en el planeta. Las empresas del sector han sido muy conscientes que son una parte del problema, de esta pérdida de la biodiversidad y de las condiciones atmosféricas, así como del riesgo de que los gases de efecto invernadero perjudiquen y produzcan un calentamiento del planeta. A su vez, son conscientes de que deben ser parte de la solución y, evidentemente, todas las empresas del sector, o por lo menos Repsol, están trabajando para cubrir distintos objetivos.

Sabemos que el mundo continuará creciendo. Dentro de cuatro días, de 2.000 millones de personas de clase media pasaremos a ser 5.000 millones. Y en Asia y en África, las personas van a necesitar acceso a la energía en forma comercial. Esto lo dicen los 17 objetivos de las Naciones Unidas (ODS). Y nuestro sector va a tener que cubrir esta necesidad. Como dice la ONU, todos tenemos derecho a tener energía, los que la tienen hoy, los que no la tienen y los que no están pero querrán estar.

En tercer lugar, decir que la energía tiene que ser competitiva, tiene que tener un precio justo, para continuar siendo consumida.

Y por último, la sostenibilidad, que significa que cualquier actividad que realizamos tiene sus consecuencias. La huella del crecimiento lleva a que la emisión de partículas, en el caso de la energía, o de gases de efecto invernadero no permita que el planeta pueda continuar siendo lo que es hoy en los próximos 20 años, por lo tanto hay que actuar para que esto no sea así.

Cuando yo me hice cargo de la compañía, cambiamos la misión porque ya visualizábamos el cambio y decidimos convertirnos en una compañía que suministrase energía inteligente para el bien de las personas.

¿Y qué significa energía inteligente? Pues energía menos intensiva en emisiones y energía mucho más eficiente, competitiva y accesible.

Evidentemente, no hemos renunciado a nada de lo que tenemos que hacer para cumplir con nuestro objetivo de suministrar energía, pero sí estamos enfocando toda la organización para que esta energía sea más inteligente entre comillas.

Por lo tanto, nuestra estrategia, y voy acabando con ello, se basa en dos pilares: en el empresario (ganar dinero) y en el respeto, que en mi opinión



es un concepto de responsabilidad avanzada. ¿Respeto para qué? Pues para que nuestras actividades no impacten negativamente en el planeta, para enfocar la gestión de todos nuestros recursos en el triple paradigma que establece la ONU de proteger, respetar y remediar toda nuestra actividad. Todas las empresas, y también Repsol, puesto que de alguna manera trabajamos con recursos naturales, deberían basarse en la premisa de proteger y respetar el planeta con todas las connotaciones colaterales que ello supone, y si esto no es posible, remediarlo de la forma más ágil y activa posible.

Os he puesto encima de la mesa el Plan de Responsabilidad de Repsol. Aquí podréis ver los objetivos de la ONU, los principios de las sociedades responsables. Nosotros tenemos que responder frente a los inversores de ESG (*Environmental Social and Governance*), que son personas que invierten en la empresa siempre y cuando seas responsa-

ble en relación a tus actividades, desde el punto de vista de las retribuciones, de las actividades emisoras, de los productos, etc. Todo esto debe encajar con las demandas de la sociedad y, por lo tanto, pretende cubrir los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Cada año nuestra gente revisa cómo estamos en relación a estos objetivos y, en consecuencia, definen una serie de acciones a seguir a través del Comité de Sostenibilidad.

Esto no son palabras, esto está incluido en la retribución variable de todos nuestros directivos, toda la clase, digamos, que está sometida a retribución variable, y uno de sus parámetros básicos es la responsabilidad social, la sostenibilidad, y ver cómo ellos actúan en relación precisamente a este tipo de percepciones.

Para terminar, decir que también tenemos una fundación pero que es lo menos importante,



porque estoy de acuerdo con Joan Majó, en que esto es una derivada de ganar dinero. Es muy útil, trabajamos con cosas que os parecerían extrañas. Nuestra responsabilidad consiste en trabajar con gente discapacitada, porque creemos que el Gobierno no está dando los impulsos suficientes en este sentido, y nuestra filosofía se centra en la eficiencia energética y en estas personas discapacitadas, imaginaros qué cosas más distintas.

Me gustaría acabar con un tema que también se ha mencionado esta mañana, que es el dilema entre responsabilidad y rentabilidad. No es cierto que la responsabilidad vaya en detrimento de la rentabilidad; lo que sí es verdad, es que para ganar dinero, toda empresa debe ser responsable, si no lo es, es mal dinero ganado. Y retomo el caso que ha salido antes: evitar, por un tema de costes me imagino, los buenos catalizadores en los coches que utilizaban diésel es un mal ejemplo de renta-

bilidad en detrimento de la responsabilidad. Estoy convencido de que esto se va a solucionar, pero debemos ponerlo de manifiesto. Por lo tanto, en el corto plazo puede primar la rentabilidad, pero os garantizo que a largo plazo no hay rentabilidad si no ha habido previamente responsabilidad empresarial a la hora de generar esta rentabilidad. Muchísimas gracias.

Àngel Castiñeira: Pasamos del sector energético, con la problemática que comporta, al sector de las telecomunicaciones y aprovecho para presentar brevemente el currículum de Francisco Román, al cual también agradezco muchísimo que haya venido expresamente, puesto que además se encontraba fuera de Barcelona.

Lleva más de 20 años trabajando como directivo en empresas multinacionales como Hewlett Packard, Microsoft, Airtel, AirTouch y, por lo tanto, conoce muy bien el sector en el que está.



Se incorporó a Vodafone en el año 2002 y desde el 2003 al 2012 fue consejero delegado de esta compañía. En el 2008 fue nombrado presidente y desde el 2012 preside también la Fundación Vodafone.

Aparte de la actividad directa en Vodafone, es presidente de Marcha JLT, consejero de NH Hoteles y miembro del Consejo Profesional de ESADE Business School y del Consejo Asesor de la Universidad Europea de Madrid.

Participa en diversos proyectos de capital riesgo, de internet y tecnológicos, como Vitamina K, imparte clases de Dirección Estratégica en el IESE, es presidente de la Fundación SERES y vicepresidente primero de la Fundación Tecos. Pertenecce también a diferentes patronatos de fundaciones como la Cruz Roja Española, la Fundación Caser o la Fundación Cotec, que en este caso me imagino que también coincide con Antoni Brufau.

Francisco, muchísimas gracias por aceptar nuestra invitación. Tienes la palabra.

Francisco Román: Muchísimas gracias.

Estoy encantado de estar aquí. Por razones de agenda he llegado hace un momento y me he perdido el debate, que es donde yo habría aprendido.

Agradezco enormemente a ESADE su invitación. Ya se ha comentado que soy miembro del Consejo Profesional en Madrid y es un orgullo para mí, y una satisfacción.

Me hacía mucha ilusión venir aquí por motivos sentimentales. Mis padres vivieron hace mucho tiempo en Siria durante unos años. Mi padre es de Montilla, un pueblo de Córdoba, y mi madre es hija de un alemán. Pasaron unos años gratuitos de los que les ha quedado un vago conocimiento del catalán, y están muy agradecidos de cómo los trataron. Mi pa-



dre tenía una posición importante, dirigía Potasas de Súa, y le hacían la pelota, pero se les trató tan bien, que con cincuenta y tantos años hicieron el esfuerzo de aprender catalán y les ha quedado un catalán bastante rupestre y un cuadro enorme de Súa que está en el salón de su casa. Yo ya estaba casado, era al principio, todavía era joven, feliz e indocumentado y mi mujer y yo veníamos de vez en cuando a pasar los fines de semana.

Así pues, estoy encantado de estar aquí, acompañado de Albert Buxadé, que es el director de Vodafone de toda Cataluña y Aragón.

Es difícil, después de la brillante exposición que nos ha hecho Antoni, no repetir, así que trataré de ir sumando otras cosas, sobre todo desde la perspectiva de una empresa tecnológica.

Lo primero es comentar lo que está pasando en el mundo, que ya se ha estado hablando. Lo cierto

es que el cambio es brutal, se habla de miles de millones de personas nuevas en el planeta, 3.000 de ellas estarán en las ciudades, y de ahí se deriva lo que estamos viendo, enormes movimientos migratorios y una presión sobre los recursos brutal. Por otra parte, 700 millones de personas han salido del umbral de la pobreza, pero a la vez ha crecido la desigualdad a extremos preocupantes. Nos encontramos pues en una generación llena de interrogantes.

Luego, tenemos la tecnología, y me centro en aquellas que conozco y que nosotros también tocamos con nuestras manos en Vodafone. Las elijo precisamente porque son aquellas que están impactando en la vida de todos y cada uno de los habitantes del planeta y de todas y cada una de las empresas que actúan en él. Me refiero a *social mobile*, *big data*, análisis, *cloud*, del internet en las cosas, esto que permite que todo dispositivo pueda tener inteligencia y pueda estar conectado

y crear un mundo. Abro paréntesis para decir que los pronósticos son de 50.000 millones de dispositivos conectados dentro de unos años, lo que nos situará en un mundo hiperconectado en tiempo real, con conocimiento de todo lo que está ocurriendo con una potencia tremenda. Todo esto para explicar qué deprisa está evolucionando el mundo. Elijo una frase de Ray Kurzweil, uno de los fundadores de Singularity, que dice que el siglo **xxi** no van a ser 100 años de progreso sino el equivalente a 20.000 años de progreso.

¿Qué tenemos que hacer frente a esto las empresas? Como siempre, la respuesta es darwiniana y reside en la capacidad de adaptación. Según los biólogos, el 0,01% de las especies que han existido y aquellas que han sobrevivido, lo han hecho por una combinación de cerebro y capacidad de cooperación, que trasladado a la empresa me parece que es hablar de talento y de inteligencia colectiva. Por lo tanto, las empresas deberán hacer una apuesta fuerte por la capacidad de construcción de esa inteligencia colectiva, que se llamará trabajo en equipo. Pero es mucho más que eso, de forma que yo creo que ahora mismo lo que tiene que hacer una empresa es comprender el mundo. Esto pasa siempre, es decir, que vivimos siempre con un proceso estratégico en marcha que debe arrancar comprendiendo lo que ocurre en el mundo. Y hoy, comprender es escuchar a muchos más grupos de interés, es asomarse a un universo mucho más rico y si no lo entiendes, estás perdido. Esto es lo que te lleva a la necesidad de introducir en tu empresa elementos de economía circular, por hablar con palabras de moda.

Entonces, hay dos cosas que creo que ahora mismo tiene que incorporar la empresa a todos sus planes. Una de ellas es esta economía circular, que llamaremos sostenibilidad, pero que en realidad es la comprensión y la interacción con el mundo, y la otra es la tecnología.

A mí me preguntan mucho cuál es nuestra estrategia digital y yo siempre digo que es ridículo hablar de una estrategia digital ahora, y que debemos hablar de nuestra estrategia en un mundo digital, y esta es la respuesta, lo que supone una gran dosis de innovación.

Al ver las preguntas sobre las que se ha debatido esta mañana, me he preguntado cuál era nuestro balance social. Hace poco hemos presentado nuestro informe integrado, que es fundamentalmente la contribución a la sociedad en la que ejercemos nuestra actividad, entendiendo que nosotros, cuando definimos nuestra actividad, queremos contribuir al régimen económico, a la igualdad de oportunidades y a la potencial capacidad de las personas y de las organizaciones.

Entonces eso se cristaliza. Vodafone es un grupo muy grande, pero no me voy a enrollar con esas cosas. En España, donde actuamos, nuestro impacto económico es de unos 5.300 millones de euros, y ponemos aquello que pagamos en empleos directos e indirectos, que vienen a ser unos 37.000, en compras a compañías radicadas en este territorio y en las diversas tasas, que es la parte menos alegre pero importante. En Cataluña son unos 800 millones de contribución directa y cerca de 3.000 empleos directos e indirectos, siendo nuestro principal activo aquí nuestros dos millones de clientes de móvil y unos cerca de 450.000 clientes de banda fija.

Y esto es consecuencia de un compromiso, es decir, si enuncias esto como misión, lo tienes que respaldar con las 'pelas', como dicen los americanos "*put your money where your mouth is*". Nosotros hemos hecho en los últimos dos o tres años recientes, una inversión de unos 10.000 millones de euros, y hemos adquirido una compañía para complementar la tecnología que ofrecíamos. Éramos una compañía fundamentalmente de móvil y para convertirnos en una compañía convergente,



adquirimos ONO por 7.200 millones, la mejor red de fibra que existía, pero hemos continuado invirtiendo para mejorar en infraestructura a un ritmo de 1.100 millones el año pasado.

¿Por qué? Porque la conectividad es importante. Y nosotros conectamos para mejorar las vidas hoy y para ayudar a construir un futuro mejor. Hablar de conectividad me lleva a hablar de impacto social y de la oportunidad que tenemos nosotros de jugar un papel importante en este cambio tecnológico. Los que vivimos en la sociedad occidental, vivimos en cierta manera anestesiados y hemos perdido la capacidad de maravillarnos con lo que ocurre, con lo novedoso, porque todo nos parece incremental. Para nosotros un avance tecnológico es, por ejemplo, poder escuchar lo que queramos y cuando queramos en Spotify con un altavoz inalámbrico, que no es más que una mejora incremental. Pero en sociedades menos avanzadas hacemos otro tipo de cosas.

Por ejemplo, en Kenia, hace años lanzamos un servicio que se llama M-Pesa, que permite hacer transacciones monetarias de teléfono a teléfono, como si fuesen mensajes de texto, de SMS. En un país como Kenia, con poca estructura bancaria y problemas de seguridad, esto supone una revolución, un gran avance para que los que tienen un pequeño negocio puedan transaccionar y para que los que se alejan de sus familias para buscar trabajo, puedan enviar dinero a sus familiares. Supone pues un elemento de progreso espectacular, hoy el 60% del PIB de Kenia pasa por transacciones de este tipo. Este mismo servicio lo estamos poniendo en la India, en Tanzania, y en países similares. Digo esto porque somos conscientes de que nuestra actividad puede marcar un impacto en las sociedades donde operamos. Esto exige innovación y apuesta, porque cuando lanzamos el servicio, no sabíamos si iba a funcionar bien, mal o regular.



Otro ejemplo que diseñamos en Barcelona, el centro mundial de nuestra actividad, es algo que llamamos Instant Network, que es una red de comunicaciones que se manda en unas maletas a cualquier sitio del mundo, que cabe en un avión comercial, y que permite montar una red de comunicaciones móviles en media hora o una hora. Porque ante cualquier desastre natural lo primero que sufren son las comunicaciones y esto supone un desastre tremendo. Con esta red, gracias a los voluntarios que tenemos en todos los países, podemos proporcionar comunicaciones a las ONG, al Gobierno y a las víctimas del desastre, y esto representa un cambio sustancial.

Lo que ocurre cuando te metes a hacer estas cosas es que puedes, además, construir sobre lo que haces y desarrollar otro tipo de productos. Un ejemplo es Instant Classroom: en unas maletas similares, montamos tabletas gracias a una red que montamos también muy rápidamente, que utiliza-

mos en campos de refugiados para que los chavales puedan aprender. Nosotros nos encargamos de los contenidos, de las conexiones con líderes mundiales y de formar a los profesores que están allí. La estancia media de un crío de estos en un campo como el de Sudán, donde operamos de esta manera, es de unos 16 años, que es toda la perspectiva vital que tiene. Comento esto, para demostrar que cuando realmente te crees esta misión, te fuerzas a ti mismo a innovar y a ir cada día un poquito más allá.

Me ha parecido muy interesante, lo que creo que ha comentado Joan Majó, a quien muestro mi respeto y admiración y aprovecho para saludar, respecto al tema de las fundaciones, sobre el que discrepo levemente. Cuando era joven, feliz e indocumentado como comentaba antes, tuve el privilegio de asistir a una cena en *petit comité* con un catalán que supongo que era muy ilustre y que a mí me deslumbró, que era Pere Duran Farell.



Habló del papel de las fundaciones en el mundo como mecanismo de las empresas, como mecanismo de pacto de la empresa con la sociedad y eso me deslumbró. Pienso que las fundaciones pueden ser un instrumento fantástico para hacer cosas en la milla extra un poco más allá.

Nosotros tenemos fundaciones en todos los países y yo estoy en el *board of trustees* de todas ellas. Tenemos un lema que es “*connectivity for good*” y lo que hacemos es, precisamente, utilizar la tecnología para que sea una herramienta de inclusión, y para evitar que genere brechas digitales. De todas esas fundaciones, la española es la piloto. Nos hemos especializado en colectivos vulnerables y trabajamos con tecnología con todo tipo de discapacidades y con personas mayores, siempre en colaboración de entidades especializadas como son la Cruz Roja, la ONCE, la Confederación de Personas Sordas, ASPACE, etc. Y lo que resalto es que nos esforzamos en cooperar y en aplicar tecnología.

¿Y qué más decir, en qué andamos nosotros como compañía? Pues vamos como podemos. Estamos en plena transformación digital y queremos ayudar a nuestros clientes en este sentido. Nos hemos propuesto como horizonte ser una compañía convergente dentro de tres años, es decir, una compañía de fijo y móvil, con todas las tecnologías de telecomunicaciones, profundamente digital, que ayude a sus clientes en esa transformación digital. Y eso me lleva a consideraciones sobre el liderazgo y, por lo tanto, sobre los dilemas.

Antoni ya ha hablado sobre el liderazgo y yo me adhiero, no puedo decir mucho más.

Me gustó mucho una frase que creo que te oí a ti, Eugenia, que es que existe liderazgo cuando existe un líder visible, cuando hay un equipo cohesionado y cuando hay un proyecto común. Desde entonces lo repito como un mantra, porque me parece que es el secreto.

Y voy al papel del líder. Estoy completamente de acuerdo en que liderar no es gestionar. Gestionar es algo que haces de alguna manera, con papeles, con datos, con hojas Excel, y es también tomar decisiones. Liderar es otra cosa, es anticipar el futuro y ayudar a encontrar el sentido del viaje. Pero también tiene mucho que ver con lo que decía Plutarco, que en ocasiones la mente no tiene que llenarse de datos sino inflamarse como una hoguera, y es ese inflamarse con sentido, con el propósito del viaje, lo que le corresponde al líder. Pienso que la gestión del liderazgo en una compañía debe basarse en la confianza. Y digo esto, porque estamos en un país que ha crecido con modelos de gestión de fuerte supervisión y control, en los cuales el jefe concentraba el conocimiento y el poder y respondía a los problemas que la gestión y la operativa traían cotidianamente. Por supuesto que este modelo ha quedado trasnochado, pero todos lo hemos incorporado a nuestro discurso. Debemos pues evaluar hasta qué punto existe un entorno de confianza real en una compañía y si realmente el liderazgo está apostando por determinados valores, que no es más que analizar qué decisiones se están tomando con aquellos que no están alineados a nivel de valores y con los que te ayudan a dormir tranquilo porque consiguen los resultados esperados.

Uno de nuestros dilemas durante estos años de crisis y durante todos últimos años ha sido asegurarnos de que trabajamos en gestión del talento procurando tener una meritocracia inclusiva, con todo lo que eso quiere decir. Y seguro que fallamos, pero nos lo hemos tomado muy en serio y promovemos lo que llamamos *"brutally honest conversations"* en los planes entre el manager y las personas que trabajan con él. Por lo tanto, insisto en que se necesita mucha claridad y mucha transparencia para conseguir un entorno de confianza.

Para terminar, no me resisto a decir que Vodafone se ha incorporado a la Fundación SERES, que

presido, porque creemos que este es el enfoque moderno de responsabilidad social. De alguna manera, el tema de la responsabilidad social ha ido evolucionando de un enfoque filantrópico nobilísimo a un enfoque empresarial de creación de valor compartido. Yo creo valor allí donde mi compañía tiene impacto y sé que esta creación de valor revertirá valor hacia mí.

Actualmente el 80% del valor de una compañía cotizada está en lo intangible y, sin embargo, no sabemos medir el impacto que tienen estos proyectos. Por eso nos hemos agrupado muchas compañías, 128 en este momento, algunas de las cuales están hoy también aquí. Nuestro objetivo es aprender juntos. Trabajamos sobre lo intangible, analizando qué tendencias hay en el mundo y elaborando herramientas que nos ayuden a todos.

Éstas eran las ideas que quería compartir a priori. Muchas gracias.

COL·LOQUI DINAR

Joan Font: Gràcies. Jo volia plantejar-li una qüestió al senyor Brufau. De vegades ens trobem que no podem complir un principi explícit, declarat a l'empresa, com és per exemple l'honestedat. Nosaltres estem en el sector dels supermercats. Tenim a 5.000 persones, i a aquestes, quan comencen, els expliquem que un dels nostres valors és l'honestedat, amb tot el que això comporta respecte els clients, els proveïdors, els companys, etc. Aleshores, de vegades ens trobem en situacions en les quals és molt complicat ser fidels a aquests valors, i ser alhora competitiu. Em refereixo a activitats o a comportaments que no estan permesos per la llei en el nostre sector, però que es fan de forma generalitzada. Seria el cas, per exemple, de l'incompliment d'horaris: tenim unes hores d'obertura a la setmana i els competidors més importants,

manifestament, les sobrepassen sistemàticament. O el tema de la venda-pèrdua, que vol dir vendre per sota del cost amb unes finalitats determinades, i també algun altre aspecte, que estaria més a la zona dels grisos, com la incorporació de productes que no compleixen amb totes les condicions de seguretat alimentària. Ens trobem en un sector molt competitiu, en el qual un element de la nostra actuació és tenir en compte què fan els competidors, i quan, explícita i massivament, alguns d'aquests, o tot el sector, fan unes coses que en principi no haurien de fer, tenim un problema. I potser dins del nostre propi equip directiu, ens trobem amb posicions oposades, és a dir, amb persones que pensen que no s'ha d'anar de purista i que s'ha de fer el que fa tothom i amb d'altres de molt compromeses amb l'empresa, que opinen que s'ha d'actuar sempre de forma coherent amb els principis de l'empresa.

No voldria portar això al límit, perquè no és aquesta la situació, però, de vegades és cert que si volem ser competitiu, no podem ser coherents amb els nostres principis i, si som coherents amb aquests, podríem deixar de ser competitiu. Això, portat a l'extrem, pot implicar deixar de fer alguna inversió per satisfer aquests principis. Com que ens hem d'afrontar sovint a aquest conflicte, m'agradaria conèixer la vostra opinió al respecte i saber com actueu quan us trobeu a nivell d'empresa en una situació en la que la competitivitat en el límit depèn d'incomplir determinades qüestions, perquè trencar la coherència interna, declarada i explícita, és greu, i no ser competitiu enfront el que fan els teus competidors és molt fotut.

Àngel Castiñeria: Antes de que contestes, Brufau, conecto con un tema que Fritz Hoderlein de Everis comentó en el grupo de trabajo, supongo que lo puedo hacer público. En Latinoamérica, determinados países se niegan a hacer consultoría con el sector público precisamente por intentar no incumplir determinadas normativas. Ahí puede

haber un punto de conexión entre lo que preguntaba Joan Font, Antoni, y vuestra experiencia en la extracción de petróleo en países donde no se cumple con el estado de derecho, etc. Por si te puede ayudar también.

Antoni Brufau: Bueno, pues contesto en castellano, si te parece.

Creo que lo último que haría yo sería incurrir en prácticas incorrectas para ganar o para mantenerme en el mercado. Estoy en el mercado equivocado si para estar en él tengo que hacer prácticas incorrectas, con lo cual, como ha hecho Francisco antes, me pregunto ¿dónde está el límite entre la responsabilidad de tus ejecutivos en el cumplimiento de los principios éticos de la empresa o aquellos que consiguen resultados al margen de los principios éticos de ésta?

A mí me parece que está clarísimo. Yo nunca haría nada que no respondiese a lo que quiero hacer e interpreto que lo que tú estás diciendo es que quieres cumplir con unas normas de principios básicos que te permitan dormir tranquilo. Por lo tanto, si tengo que perder clientes los perderé. A nosotros nos pasa: hay estaciones de servicio *low cost* que de alguna forma incurren en una serie de prácticas que no son del todo correctas, pues allá ellos con su responsabilidad, nosotros no vamos a caer en el tema.

Desde el punto de vista de la corrupción, es otra cosa. Una empresa tiene que pensar muy bien si quiere o no meterse en mercados complejos. Nosotros, por ejemplo, no estamos en África, salvo en el norte. Y la razón por la que no estamos es que si quieres estar allí, te hacen pagar su peaje. Tampoco estamos en los azerbaiyanes de turno, porque no se puede estar y el que esté, honestamente, no creo que se entere de qué va la película. Por lo tanto, las empresas tienen que decidir dónde quieren estar, dónde está la



seguridad jurídica y dónde están sus principios, y si no se pueden aplicar esos principios en un país determinado, mejor no estar, porque la responsabilidad, o sea, la imagen corporativa, al margen de la realidad, es enormemente importante.

Cuando yo entré en Repsol tuvimos un problema en Bolivia. Evo Morales, el nuevo presidente, metió a dos tíos en la cárcel porque no habían hecho los papeles adecuados. Lo que quería era nacionalizarnos y buscó una excusa, pero yo estuve dos años discutiendo la imagen de Repsol por Bolivia, que era, de verdad, el último activo de la casa. Ahora somos muy amigos y jugamos a fútbol juntos, pero un tema corporativo me llevó dos años. ¿Y tenía razón Evo Morales? Sí. ¿Había contrabando? No. ¿Tenía que meternos gente en la cárcel? Tampoco. Nosotros llevamos un helicóptero por la noche pasándonos de Bolivia a Argentina, unas historias

rarísimas, todo por haber hecho mal un planteamiento administrativo simple, pero la imagen de la casa se nos llevó por delante dos años.

Entonces, esto es lo que no se puede permitir una empresa, y os lo recomiendo a todos, que en el momento en que os pidan la mano, no entréis nunca en el juego, porque estaréis condenados al fracaso. La corrupción mata a las empresas, y de verdad que no son palabras. Los clientes y la sociedad en general lo que valora es que una empresa sea responsable. En relación a los escándalos que estamos viendo estos días en la televisión en el sector de la banca, la gente decía “¿si el de arriba entra en prácticas extrañas, ¿qué van a hacer los de abajo?”. La gente no es imbécil. Si el de arriba es intachable, el segundo será intachable y el 500 en la línea jerárquica también lo será. Pero a la que vean que bajas, que no trasladas los principios, estás muerto. No sé si te he respondido.



Jordi Montaña: Bueno, parece que no tenga nada que ver, pero sí creo que tiene que ver.

Mi pregunta es para Francisco. Él ha comentado una frase que me ha impactado, que es el tema de no quemar equipos, porque creo que hay un tipo de liderazgo que por los resultados es capaz de romper equipos y pienso que, por encima de todo, esto hay otros aspectos. Me gustaría que ampliaras, si puedes, este aspecto. Gracias.

Francisco Román: Gracias, Jordi. Encantado.

No, yo creo que todo está relacionado porque estamos hablando de lo mismo, de cuán coherente y cuán consistente eres.

Cuando competimos, todos vivimos atrapados permanentemente en el dilema del prisionero. En el caso de bajar precios, si lo hacemos, porque nuestro rival los está bajando, ambos estamos en-

trando en una espiral de destrucción de valor y esto se aplica siempre que empiezas a rozar los principios.

En el caso que mencionas, antes decía que es como un test ácido que mide lo coherentes que estamos dispuestos a ser nosotros mismos, porque la tentación de mirar para otro lado cuando tienes el privilegio de dirigir a muchas personas, y tienes managers intermedios, es muy grande. Cuando un directivo que trabaja funcionalmente para ti te ayuda a dormir tranquilo porque consigue los resultados, pero estropea el activo más valioso que tienes en tu empresa, que es el equipo humano, es terrible. Ahora, la tentación de no actuar es a su vez muy grande. Yo coincidí con lo que decía Antoni, quizás hace unas décadas podías tener el sueño de que tu comportamiento no se veía dentro de la organización, pero actualmente esto es completamente imposible, todo lo que haces se ve y se replica. Tu actitud de liderazgo se replicará en la



organización y no importará lo que hagas sino lo que consigas que se haga.

Típicamente, hay dos elementos en el liderazgo que son muy importantes, tal y como dice la teoría de C2, *Conviction and Connection*, es decir, la fuerza de tus ideas y tu capacidad de conexión. Si tú conectas con mucha gente, ésta conectará con mucha más gente y tu compañía se convertirá en una compañía muy interconectada, pero si te aíslas y te encierras en el despacho, eso es lo que se replicará. Y lo mismo cuando transgredes los valores, los principios, porque tu discurso queda ya vacío.

Yo coincidí con Antoni y comprendo la dificultad de tener que renunciar a algo porque la tentación de ganar competitividad infringiendo una cosa es muy grande, pero el precio que se paga por el propio deterioro es mucho mayor tanto para el líder como para la empresa.

Cuando estaba en Hewlett Packard, me impresionó mucho una charla que nos dio Sir John Harvey-Jones, una persona muy famosa en aquel entonces, quizás alguien lo recuerde. Era un tipo peculiar, con mucho vigor, estrafalario, con unos calcetines que llamaban la atención tremendamente, que le dio la vuelta a Imperial Chemical Industries (ICI) y que tuvo luego un programa en la BBC como empresario. A mí se me quedó una frase que dice “A todos nos gusta trabajar para alguien identificable y en ese sentido los valores de esa persona son muy importantes”, y esto es lo que aplico.

Joan Font: Hombre, yo creo que la ejemplaridad es básica y fundamental, no se puede pretender que tu gente practique unas cosas que no se vean reflejadas en primera persona, esto es evidente, estoy absolutamente de acuerdo.

Ignasi Carreras: Tengo dos preguntas, la primera es para Antoni Brufau.



Repsol ha seguit un procés de transformació cap a una companyia responsable que supongo que no ha sigut fàcil. En els temes de corrupció a mi em va donar credibilitat quan Repsol va començar a despedir a persones per no actuar de acord amb les polítiques anticorrupció que se havien plantejat, i no només despedia, sinó que ho feia públic.

La meua pregunta, Antoni, és: «Quina importància és, no només tenir en els referents les polítiques, sinó entendre de què passa des de dalt de tot i tenir la mà dura quan realment se surt de lo que se ha acordat, per transformar-se en una companyia responsable? Al mateix temps, jo també entenc que per a les persones que aconseguíen els seus resultats utilitzant pràctiques corruptes, no utilitzar-les significava aconseguir menys resultats a curt termini, perquè se havien quedat sense alguna eina, i tenir que canviar el sistema de remuneració variable, ¿no? Per tant, ¿Quina importància ha sigut per Repsol que, com he vist en el paper,

el vuitanta i pico per cent de la gent tinga una remuneració variable vinculada amb aquests temes?»

Y, Paco, la pregunta per a tu és més sobre el *big data* perquè vosaltres, les companyies que manejaeu molts dades, us heu convertit en els nous dominadors del món i, és veritat, hem deixat de dominar per la propietat al dominar per el treball, per el mercat i per les dades, i la regulació me dona la sensació que és molt insuficient. La responsabilitat no és només complir amb la regulació, sinó actuar de acord amb els teus estàndards ètics quan no existeixen. Per tant, ¿cap a on va la regulació, i com tenen que comportar-se les companyies utilitzant dades de tots o reutilitzant-les per el servei de lo que té que utilitzar-se, però sense males distorsions?»

Antoni Brufau: Jo crec que en el món de l'empresa no existeixen tonalitats; perdona, a lo millor sóc molt brut, però penso que o està bé fet



porque responde a mis principios, o no lo está porque no responde a mis principios. Yo no aceptaría bajo ningún concepto ganar dinero con una práctica corrupta porque no es el tipo de organización que quiero y porque, además, el dinero ganado de esta manera se acaba pagando. Es verdad que en Repsol tuvimos unos momentos, más o menos álgidos, en los que no entendíamos muy bien lo que significaba ser una empresa global. Pero esto ya no es así. Nosotros somos unas 30.000 personas, y con pocas instrucciones a pocas personas llegas a las 30.000 porque esto es un tema de cadena de mando. Para mis 300 directivos soy un portador de valores, me van a ver tal y como soy, debo transmitirles seguridad y consistencia, sin la necesidad de tener un Maserati aparcado en la puerta, como ha habido alguno ahora con las tarjetas *black*. Si estos 300 te ven y siguen tu ejemplo, serán también portadores de valores y así se genera la cadena. De esta manera, en cada una de las pirámides de una organización, solo habrá cuatro o cinco personas a las que

deberás convencer. El peor favor que se le puede hacer a una empresa es caer en lo fácil y lo fácil es pagar sobornos, corruptelas. Nosotros no estamos en Guinea Ecuatorial, y eso que se han empecinado, me han hecho ir treinta veces allí a hablar con ministros que no entienden que no se puede hacer negocios en países corruptos.

Por ejemplo, si un país de 300.000 habitantes produce 400.000 barriles al día y tiene la miseria que tiene, ¿dónde está el dinero? Si un ciudadano de aquel país produce un barril al día, algo le tiene que tocar, y si no es así, no hagas negocios allí. Muchas empresas españolas están allí, y no digo que tengan todas que entrar en prácticas extrañas, pero sí que tienen más posibilidades de entrar en ellas. Por lo tanto, esto debe evitarse, porque si entras, los demás van a pensar que todo vale, pero yo no creo que todo valga. Y perdona, pero no hay grises en la empresa, el color es el tuyo y a partir de aquí, a decidir.



Nosotros somos una compañía petrolera, y en el cine siempre somos los malos de la película, siempre somos los que cambiamos gobiernos. Pero a mí no me han pedido nunca opinión sobre un cambio de gobierno. En estos años, y me refiero a los últimos 25, esta industria es muy responsable de lo que hace y no entra en prácticas que no sigan una ética estricta. Nosotros sabemos lo que es que nos cuestionen esa ética y, por lo tanto, tenemos que evitar este tipo de planteamientos.

Francisco Román: Gracias, Ignasi.

Big data. Bueno, no cabe duda que estamos en la era de la información y que la cantidad de información que hay y que va a haber es brutal, nada comparable con lo que ha habido. Entonces, si la información es poder, entiendo el comentario ese de “dominadores del mundo”. El mundo se ha vuelto tan complejo que yo dudo que haya nadie que

pueda dominarlo, como dices, pero entiendo la importancia de la información.

Big data diferencia entre datos agregados y datos individualizados, digo esto para reflejar lo que nosotros pensamos. Entendemos que sobre datos agregados debería haber bastante libertad por la propia utilidad que eso tiene.

Voy a poner un ejemplo. Nosotros con el Gobierno de Ghana tenemos un proyecto en marcha que lo que hace es ver por dónde se desplazan nuestros clientes, ayudar a predecir cómo se van a ir moviendo las epidemias, el ébola, y cosas de este tipo, para así poder tomar las medidas preventivas necesarias. Esto es potentísimo y es algo que tú estás facultado para hacer siempre con alguien, porque te puedes imaginar que nuestro conocimiento de las epidemias y eso es nulo, pero tú puedes aportar con otros para sacarle jugo a esa información, que es anónima y agregada.



¿Dónde empiezan los interrogantes? Cuando hablamos de la información individualizada, es decir, de tus datos y de mis datos.

Me preguntabas qué pasa con la regulación. Pues lo que pasa es que cuando el mundo cambia muy deprisa, a la regulación no le da tiempo a cambiar a la misma velocidad.

Pongo dos ejemplos sobre este asunto de los últimos tiempos, que muestran cómo la regulación, incluso bienintencionadamente, va por detrás.

La protección de datos estuvo durante mucho tiempo en general, no solo en España, obsesionada por el lugar físico donde residían los datos. Esto hoy reconoceréis que es banal, sin embargo responde a una lógica anterior. Lo malo de eso no es que cometáis el error ahí, sino que es que es muy frecuente que apuntes al fotograma ya pasado, a la foto ya pasada en una película que

se mueve, o sea que la regulación va un poco por detrás.

Otro ejemplo que refleja mucho la lucha que hay ahora mismo sobre cómo utilizar esa información, entre operadores fuertemente regulados y los *over the top*, compañías tipo Google que tienen acceso a muchísima información pero que están muy poco reguladas. La regulación es asimétrica y no consigue corregirse. Nosotros tenemos la obligación de mantener toda la información de vuestras conversaciones durante no sé cuánto tiempo, para poderla poner a disposición de los jueces si esto fuera necesario, en cambio este tipo de compañías no tienen esta obligación.

Entonces, ¿por dónde va a ir la regulación? Pues tratando de capturar la realidad. Como eso es así, es evidente que una compañía como la nuestra tiene que cumplir la ley, cumplir la regulación, pero tiene que ir por delante.

¿Y qué pensamos nosotros al respeto? Nosotros, la fase de digitalización y todo lo que hacemos, lo hacemos alrededor de la experiencia del cliente, por lo tanto, pretendemos que todo eso sea sagrado y que las políticas de privacidad sean muy exigentes.

Yo hablaba antes de valor compartido para resaltar que esto no es solo porque responda a unos principios éticos, es por el convencimiento de que actuar éticamente es rentable, porque hacer cualquier otra cosa te generaría una reacción en los clientes que te sería tremendamente perjudicial. Entonces tratamos de ser exquisitos en eso e ir un poco por delante de la regulación. Puedo poner ejemplos y tal, pero me tendría que extender. Ahora, entiendo que apuntes a esto como uno de los desafíos de esta época, no ya para las compañías como la que yo represento sino para todos los organismos, para todos los gobiernos y para todas las compañías.

Àngel Castiñeria: Dejarme añadir, para que también pueda contestar Paco Román a esta pregunta, que diríamos, ha quedado claro que la ética es rentable y que los grises desde el punto de vista de la ética tal vez no sean tolerables, pero, como se ha dicho ahora, es posible que tanto Repsol como Vodafone, a pesar de apostar por la ética, hayáis cometido incorrecciones o bien con clientes, porque Vodafone debe tener millones de clientes, como seguramente Repsol. El caso no es cómo apostáis por la ética, sino, cuándo por algún motivo cometéis alguna incorrección, ¿cómo intentáis o cómo habéis intentado responder a esas incorrecciones?

Antoni Brufau: Si nos ponen con una hoja en blanco a todos en una habitación separada y nos dicen que escribamos qué es lo que está bien y qué es lo que está mal, estoy convencido que todos respondemos sin equivocarnos. Por lo tanto, hagámoslo, no hay más que discutir aquí.

Otra cosa es que las organizaciones grandes tengan sus temas.

El tema de presionar al legislador. Yo aquí ya no creo ni que sea un gris, y yo sí que puedo discutir con el legislador, más que presionar, que no me gusta esta palabra, lo que yo considero que es correcto. Puedo decirle, por ejemplo, que las renovables no hagan millonarios especuladores porque no es sano para el país. Los Mercedes que hay en Mollerusa no vienen del campo, vienen de las fotovoltaicas o de las solares, y a mí esto no me parece bien porque no me parece bien tener un Mercedes como consecuencia de un subsidio, y voy a intentar presionar para que esto no sea así, pero no presionar poniéndole la pistola a alguien en la cabeza, sino que voy a intentar convencer al legislador que tiene que hacer las cosas con sentido. Nadie me puede impedir discutir con un legislador que me parece que el subsidio alemán a la industria del automóvil, Volkswagen entre otras, es un subsidio a la industria del automóvil, no a las renovables; o sea, el subsidio al coche eléctrico es un subsidio que Merkel hace –creo que da 5.000 euros– a cada coche eléctrico, cuando Alemania produce el 40% de la generación eléctrica con carbón. No me parece razonable y lo tengo que decir. Esto no es presionar al legislador, esto es decir blanco sobre negro lo que creo que no se está haciendo bien. Que me diga que quiere subvencionar la industria del automóvil, perfecto, entonces discutamos si el español tiene que pagar a Volkswagen o a Audi o a Mercedes el cambio de modelo de coche, pero que me diga que es para que los coches eléctricos funcionen... no, no y no. Mire, el coche eléctrico suyo producirá la electricidad con un 40% de carbón, que emite mucho más que cualquier otra energía. Esto es, pues, lo que yo defino como presionar, que no es presionar, sino intentar hacer entrar en razón a los planteamientos diversos que hay.

Pero, insisto, todos hablamos el mismo idioma aquí, y todos sabemos que lo que está bien está

bien y lo que está mal, aquí no hay matices, no hay término medio. Otra cosa es que, en algún caso, perdamos competitividad porque uno no paga los impuestos que debería, y si yo fuese el gestor de una empresa que pierde competitividad porque otros no pagan los impuestos, me preguntaría si vale la pena producir aquello, si no soy competitivo. Y si soy competitivo solo por un tema fiscal, entonces a largo plazo esto siempre se paga, a corto plazo puedo perder ventas, pero es a corto plazo.

Àngel Castiñeira: Demos la oportunidad a Paco Román de cerrar.

Francisco Román: De acuerdo.

Yo no voy a insistir en los temas de blancos y negros porque estoy completamente de acuerdo con Brufau y creo que hay que ser tajante. Abro con eso de que Vodafone debe tener millones de clientes. Efectivamente, en el Estado español tenemos 15 o 16 millones de clientes y en el mundo, yo qué sé, 450 o 500 millones. Entonces, construyo sobre ello, que es la fascinante situación que todos vivimos cuando no estamos hablando de incumplimientos éticos, o de incumplir la ley, sino de cuál debe ser el comportamiento correcto ante clientes y cosas así. Nosotros tenemos más reclamaciones de las que nos gustaría, y cuando digo “nosotros” me refiero a los operadores, pero me refiero a nosotros mismos porque, claramente, hay una insatisfacción por parte de determinados clientes. ¿Con qué chocan? Chocan con exigencias de nuestros sistemas o quizás con burocracia.

¿Dilema? Todos tenemos dilemas constantemente, esta es una industria sujeta a unos niveles de fraude organizado brutales. Es decir, si nosotros

tenemos un agujero en los sistemas podemos estar seguros de que en media hora tenemos un agujero contable, de millones de euros, y si siguen pasando los minutos, serán decenas de millones. Está organizado, hay mafias, hay robots que entran constantemente en la red. Esto es un poquito técnico, pero hemos tenido, por ejemplo, asaltos por la red del número ‘set’ de señalización que acompaña a la red y cosas de este tipo.

¿Por qué digo esto? Porque este es otro de los dilemas que se nos presentan, el de decidir qué niveles de controles pones, puesto que éstos van a hacer sufrir a tus clientes más inconvenientes de los que deberían.

Digo esto porque nuestra reflexión ha sido que, poco a poco, la vida nos ha ido enseñando que más nos vale equivocarnos en nuestra contra que a nuestro favor, es decir, mejor presumir de que el cliente tiene razón, que de lo contrario.

Insisto en que trabajamos en este dilema, que tiene repercusión económica, pero que pongo como ejemplo, para decir que en la vida te encuentras con muchas situaciones de este tipo en las cuales resulta difícil saber dónde poner el fiel de la balanza.

Y poco más, porque respeto a la ética, creo que hay que ser inexorable, que es la única actitud razonable.

Àngel Castiñeira: Muy bien. Yo quisiera en nombre de ESADE agradecer a los dos ponentes que nos hayan querido acompañar, y que hayan aceptado el juego cruzado de preguntas. A continuación, vamos a seguir trabajando en grupo.



SESSIÓ TARDA

PREGUNTES SESSIÓ TARDA

Pregunta núm. 3.

- Des de la clau del lideratge responsable, en quin àmbit o iniciativa esteu millorant cap endins i cap enfora de l'empresa? (innovació, ocupació, medi ambient, promoció de la dona, fiscalitat, transparència, servei als clients...). Podries compartir amb el grup una d'aquestes iniciatives?
- Aquestes iniciatives que esteu impulsant, amb quines dificultats internes o pressions de l'entorn es troben que dificulten la seva marxa?
- Ha augmentat o canviat la tensió entre allò que creieu i voldríeu fer i el que el sistema competitiu global us permet fer? Aquesta tensió és reconciliable? Quins *trade-offs* esteu suportant? Com els resoleu?

Pregunta núm. 4

- Fins a quin punt el lideratge responsable depèn, en la pràctica, dels directius, dels seus valors i de la seva qualitat humana?

- Poden haver-hi organitzacions responsables, més enllà del tarannà o de la qualitat humana dels seus directius/empleats?
- Aquests factors (valors, qualitat humana) els teniu realment en compte o són secundaris? I si ho feu, de quina manera? En què es tradueix?
- Quin pes tenen els valors i la qualitat humana en les polítiques de contractació de la vostra empresa? I com?
- Com adreceu els problemes derivats dels conflictes de valors? O de la "toxicitat" de determinats directius o de treballadors en general? De què creieu que avui els líders i les seves empreses haurien de ser responsables? Fins on arriba la responsabilitat de l'empresa? S'ha de limitar a fer bé el què sap fer, que és produir béns i serveis? O té alguna responsabilitat més enllà d'això? La responsabilitat és passiva (*do less harm*) o activa (treballar activament per canviar el món)?

Àngel Castiñeira: Espero que l'activitat dels grups hagi anat bé. Ara tornem al treball dels secretaris de grup. Em demanen que comenci jo.

Primer us vull dir que la discussió del grup ha anat molt bé, crec que hem après moltíssim de les experiències dels altres. No entraré en els detalls, només us parlaré de les experiències que esteu tenint alguns de vosaltres per millorar els aspectes de lideratge i després esmentaré algunes frases que he sentit.

Hem comentat el tema de la transparència i de la promoció de la dona dins de l'empresa i, fonamentalment, de la feminització en els llocs de direcció, s'han repetit bastant.

També s'ha parlat força dels aspectes de millora del servei als clients, especialment pel que fa a temes d'atenció, de resolució de problemes, etc.

Altres reptes vinculats al lideratge responsable que s'han comentat han estat el de la digitalització de la companyia, la captació de talent, la promoció de la dona, els temes de tolerància zero amb empreses que produeixen begudes alcohòliques i el tema d'ajudar des de recursos humans a entrenar a gent, familiars, aturats o amics de les famílies, a preparar entrevistes per processos de selecció de feina o a elaborar bé un Currículum Vitae per tenir després accés a un lloc de treball.

S'ha parlat també molt, per part dels diversos directius vinculats a empreses, sobre la importància de l'arrelament i de la presència al territori, insistint en què, precisament, aquest vincle amb el territori generava oportunitats immenses d'innovació i de millora. Alguns des d'una perspectiva d'estima cap al territori, i d'altres, per un tema d'interès. Només és a partir de la vinculació al territori que tenim una obertura d'oportunitats que abans no teníem en molts aspectes dels productes que estem oferint.

Ha sortit molt el tema de les mesures mediambientals, de restauració del patrimoni, de com, a partir dels residus salins propers a la comarca, es creen ceps amb runam salins, fent experimentacions i innovacions que implicarien també una millora per al territori.

També, sobre el tema de l'escolta activa a necessitats emergents o a sensibilitats noves per part de clients, tota una iniciativa o iniciatives en el triangle de la col·laboració públicoprivada i del tercer sector, i sobre el desenvolupament d'indicadors per avaluar l'impacte social, econòmic i mediambiental.

S'ha parlat del desenvolupament del concepte d'innovació responsable, com a una línia relatiuament nova de treball.

S'ha insistit d'una manera agredolça en l'intent de la presència de dones en les línies directives, reconeixent sovint el refús existent d'una part de les dones per accedir a llocs de promoció.

A més a més han sortit temes com la proximitat, els productes ecològics i els de quilòmetre zero, la traçabilitat, etc.

S'ha esmentat el repte de treballar millor la transparència en sectors crítics o molt opacs com és l'immobiliari, intentant publicar dades tant de

preus de venda en obra nova com de lloguer. I en el sector de les fundacions, per exemple, s'ha comentat la relació que hi ha hagut, aparentment directa, entre crisi i obligació de treballar la innovació i la imaginació per donar resposta a situacions difícils.

Per últim, han aparegut els temes d'augmentar l'ocupació i la contractació fixa, la sensibilitat mediambiental i els aspectes de qualitat en el servei al client. Com veieu, moltíssims temes en els que ara no voldria entrar.

Finalitzo només amb algunes de les frases que m'han cridat l'atenció i que podrien ser també motiu de comentari si tinguéssim temps. Són frases ara descontextualitzades però que vosaltres entendreu:

- "S'està treballant en el foment de les vocacions científico-tecnològiques per part de la gent jove".
- "Estem intentant desenvolupar iniciatives de millora en el treball de la transparència".
- "Les empreses no són germanetes de la caritat".
- "El talent viatja i o el tenim i el retenim, o anirà cap a altres països", per tant, hem de treballar com una estratègia important el tema del talent.
- "Compte amb la perversió dels incentius en els temes dels valors"; "Intentar incentivar les conductes ètiques o responsables pot tenir un efecte pervers", aquest és un element que no puc desenvolupar ara, però que és veritablement important.
- "Hem de passar d'aportar un servei, a esdevenir el proveïdor de confiança de casa de tots



els clients”, per tant, aquí es presenta una visió diferent de com enfocar la feina en relació amb els clients.

- “Vivim molt malament quan les dones preparades ens diuen no a una promoció”, “Detec-tem dones de 50 anys molt preparades i disponibles però poc aprofitades, moltes vegades marginades per un tema d’edat”. I una cita feta per la presidenta, que també m’ha cridat molt l’atenció: “La crisi que vam viure a partir dels anys 2008-2009 la vam salvar amb dones de 45 i 50 anys amb grans recursos emocionals, amb capacitat de sacrifici, de resistència de resiliència, etc.”.

- “El vincle amb el territori i la terra és fonamental, no només t’ajuda a innovar sinó que t’ajuda a ser millor, a estimar allò que fas”, una cita feta per les empreses productores de vins.

- “Quan siguem grans no volem ser com vosaltres pel que fa a dedicar-ho tot només al treball, sense tenir conciliació ni vida fora de la feina”, una frase dita per les noves generacions que treballen amb nosaltres.

- “Els empresaris ens expliquem poc, fins i tot cap a dins de l’organització”.

Ho deixaria aquí. Passem ara la paraula al secretari del grup quatre.

Josep Maria Lozano: Molt bé. Comentaré el que s’ha dit en els tres apartats. Només aixeco acta del que s’ha dit, no afegeixo res.

En la primera part han sortit molts exemples interessants en la línia del que ara plantejava l’Àngel, tots al voltant, en el fons, d’una cosa que s’ha dit al començament que és la importància d’anar construint coherència. Han sortit diverses experiènci-

es que, així enumerades, perden gràcia, però que crec que val la pena subratllar per deixar clar que s'estan fent moltes coses.

Des del sector del cava, s'ha parlat de com aprofitar una situació complicada per enfortir la cohesió interna, per innovar i per obrir noves possibilitats i nous mercats i, alhora, per treballar en l'àmbit de la biodiversitat i en una cosa, que també ha sortit en el grup de l'Àngel, que és la importància del vincle amb la gent amb la qual treballes i amb el país.

En el context de l'empresa familiar, s'ha comentat la necessitat de crear un accionariat responsable, que transmeti responsabilitat a l'organització. S'ha dit, també, que cal orientar-se molt més als interessos del consumidor encara que això potser no sigui tan fàcil per les maneres de fer que tenia prèviament l'organització.

S'ha parlat de la banca responsable focalitzada en l'exemple d'aconseguir que el client entengui exactament el que compra i, altre cop, ha sortit la idea de treballar amb transparència, claredat i responsabilitat.

En un altre àmbit també s'ha posat l'exemple de les hipoteques que baixen el tant per cent que se'ls demana quan l'habitatge fa obres o modificacions que milloren la seva eficàcia energètica, que és una manera de reforçar el compromís amb l'organització.

S'han comentat els canvis que s'han de fer per mantenir la fidelitat a la voluntat dels fundadors quan es produeix un canvi d'entorn, en el cas concret d'una fundació. Aquests canvis generen tensions internes moltes vegades difícils d'abordar i de resoldre.

Per últim, s'ha parlat de promoure l'emprenedoria de nous col·legis i del que representa per l'organització

treballar amb experiències o donar suport a experiències d'emprenedoria, protagonitzades per dones, i de l'impacte social que això suposa.

Potser em deixo alguna cosa, i demano excuses, però jo crec que el més important és posar sobre la taula que, de vegades, hi ha molta més realitat de la que reconeixem.

Sobre la segona pregunta, s'ha subratllat la idea que el lideratge difícilment serà bon lideratge si no canalitza dimensions arrelades personalment i, en aquest sentit, també hi ha hagut un acord bastant generalitzat respecte al fet que, tal i com estava formulada la pregunta, podia suggerir una falsa dicotomia quan del que es tractava era d'equilibrar i integrar els dos aspectes que es plantejaven. D'altra banda, destacar dues frases que em semblen significatives: "Només bona gent no, necessitem gent competent" i "Una banca ètica ha de ser, d'entrada, una bona banca".

Després, dues qüestions que crec que en sí mateixes són un repte fins i tot per a la discussió del plenari. En primer lloc, estem parlant continuament del canvi que s'està produint al món, i de com ens hi hem d'adaptar, i potser la pregunta que ens hauriem de plantejar és quin és el futur que volem crear i a qui volem mobilitzar en aquesta direcció. En segon lloc, ens hem qüestionat si la qualitat humana es pot transmetre, en aquells casos en els que no s'ha fet des de la família o l'escola, és a dir, si es pot treballar amb els adults i si es poden esperar grans canvis en el país respecte a aquesta qüestió.

Per últim, s'ha assenyalat que ens convindria saber per què la gent va a ESADE, quina percepció en té i què n'espera rebre. Arrel d'això han sorgit una sèrie d'interrogants a nivell de plantejament o d'experiències concretes. S'han preguntat per exemple, per què ESADE només valora les notes i no altres aspectes com l'experiència, els compro-



misos o la trajectòria de la persona en els processos d'admissió. O per què, en el fons, només es veu ESADE des del punt de vista de la professionalització. En aquest sentit, s'ha manifestat que en aquests moments es reconeix menys el diferencial que tenia clarament abans ESADE, sobretot en referència als valors que proposava i transmetia. Hem sentit frases com: "Tenim la sensació que abans ESADE s'identificava, a més a més, en la transmissió de determinats valors i deixava una certa *imprompta*"; "No tenim clar que en aquests moments la gent que ha passat per ESADE es reconegui per això quan es troben entre sí, o siguin reconeguts per aquest tipus de compromís".

En aquesta línia també s'ha dit que està molt bé que hi hagi iniciatives com el Programa Vicens Vives o la Càtedra de Lideratges, però que hem de ser conscients que són bolets dins l'organització i que no tenen una traducció en el conjunt de la formació, ni a la carrera, ni en altres programes. S'ha

parlat, a més a més, de la iniciativa de Student First com un intent de canviar aquest tipus de plantejaments, més centrat a un desenvolupament de la persona. Una de les expressions que ha sortit ha estat "potser s'hauria de 'vivesvencialitzar' més el que es fa i no deixar-ho com un segment relativament apartat". I això connectava en dir que "no es tracta únicament de dir què veurem a l'hora de saber qui entra com a alumne a ESADE, sinó també en el procés de formació". S'ha acordat que no és un problema només d'assignatures, de transversalitat, sinó d'experiències. Perquè tot això del que estem parlant ara, s'ha de fer des d'un treball vivencial perquè arrelhi. Experiència vol dir persones i sembla que aquesta dimensió experiencial-vivencial no s'estigui treballant.

D'altra banda, s'ha subratllat la necessitat de generalitzar molt més tot el que té a veure amb l'àmbit de les humanitats. S'han preguntat fins a quin punt hi ha cura per aquests valors que es



reconeixen i formen part de la identitat d'ESADE i que es transmeten al claustre. Per tant, aquí hi hauria una part d'interpel·lació forta, partint del reconeixement de la institució, que es diferencia pel compromís i la transmissió de determinats valors socials i personals, però també un cert interrogant sobre si això ha patit darrerament una relativa davallada o se n'ha tingut menys cura o si s'ha concentrat només en determinats programes i activitats i s'ha deixat que altres segueixin una lògica estrictament professional.

Àngel Castiñeira: Gràcies, Josep Maria. Anem al secretari del grup tres.

Oriol Llop: En comptes de fer un relat de tot el que s'ha dit, he fet de periodista una altra vegada, i he triat allò que m'ha semblat rellevant. Disculpeu si alguna de les coses que he destacat no són exactament les que considereu més rellevants. El primer que vull dir és que el dinar era molt bo i

que l'arrencada ha costat una miqueta en el nostre grup.

Respecte a les iniciatives que considerem exemples dins de la nostra organització de lideratge responsable, en triaria tres grups. Hi ha líders responsables que, des de la bona intenció, han tingut iniciatives que han generat dificultats, com ara la implementació d'un programa de voluntariat dins de l'empresa, que a banda de provocar lluites de poder dins l'organització, no va aconseguir crear la cohesió que s'esperava. O un altre exemple que s'ha explicat ha estat el d'una proposta de reforma horària que es va fer per afavorir la conciliació familiar i que també va generar tensions dins la pròpia organització. Per tant, la bona intenció inicial, de vegades, no dóna els fruits desitjats.

Una altra iniciativa podria ser des de la militància, el compromís de fomentar més dones directives, fins al punt d'anar a les dones de l'organitza-

ció i dir: “encara no m’has demanat un augment de sou, i els homes del teu mateix nivell ja ho han fet”. Fins a quin punt, doncs, aquí s’ha obert la dinàmica de quotes sí, quotes no, també des del compromís de la millora d’aquest aspecte.

I, per últim, com que érem a la Casa de l’Amo, hem parlat de l’exemplaritat de l’amo a les empreses en les quals aquest es coneix.

Respecte a la segona pregunta, tots estàvem d’acord que la qualitat humana és més important que no pas la pura competència professional. Ens hem plantejat una qüestió molt concreta: com distingiríem objectivament entre dos candidats que tenen la mateixa qualitat professional quin dels dos té millor qualitat humana? Hem arribat a la conclusió que no tenim instruments suficientment potents que ens ajudin a decidir, i pensem que la qualitat humana és un concepte més rellevant que no pas la pura professionalitat o la preparació del candidat.

I, per últim, en referència als tipus de nous líders que hem de desenvolupar, hem parlat de cinc aspectes:

- Un nou líder ha de ser capaç de gestionar el talent en el seu entorn i, per tant, ha de reconèixer el talent dels que l’envolten.
- Ha de ser un líder connector i fomentar el treball en equip.
- Han de ser persones creatives que s’arrisquin i que fomentin noves iniciatives.
- Han de tenir un gran angular, entendre la globalitat, obrir el camp de visió i buscar solucions globals, no simplement ajustar-se a realitats o a solucions locals.
- Han de reconèixer i respectar l’autoritat que moltes vegades la gent es guanya encara que no tingui el poder.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies, Oriol. Anem al secretari del grup dos que és el meu veí, el Carlos Losada.

Carlos Losada: Al nostre grup érem pocs, perquè ens han fallat tres dels membres.

Respecte a la pregunta de quines iniciatives s’estaven posant en marxa des de la perspectiva del lideratge responsable, hi ha hagut una mena de confluència en què la primera responsabilitat clara és tenir sostenibilitat en el curt, mitjà i llarg termini. Per generar aquesta sostenibilitat, hem estat molta estona parlant de la innovació tecnològica, la innovació conceptual, i de tot el que havia de venir de la pròpia internacionalització com una manera de diversificar riscos, etc. Tot el que té a veure amb buscar la diferenciació, s’hauria d’entendre com a part d’una gestió, una direcció i un lideratge responsable. Juntament amb això, també s’ha considerat que tenir una visió a mitjà termini és absolutament cabdal i part de la responsabilitat de qualsevol directiu. El que he dit fins ara, dit en positiu, sembla que sigui el mateix, però si ho poseu en negatiu queda més cridaner: O sigui, un directiu irresponsable és aquell que no innova, que no busca els elements diferencials que el permetin sobreviure en el futur, és aquell que no té o que té una visió molt desencaixada de la realitat actual i de les possibilitats de futur.

Juntament amb això, s’ha comentat la necessitat de crear una cultura que permeti, precisament, assumir més riscos, per tal d’evitar el drama de la tendència brutal que tenen els alts directius quan van mínimament bé les coses, de moure’s en la zona de confort. És una irresponsabilitat, o una direcció irresponsable, acceptar viure en la zona de confort exclusivament. Se’n pot gaudir, però cal saber incomodar-se per anar més enllà.

S’ha plantejat molt de passada que moltes organitzacions sostenibles no sobreviuen. Aleshores, ens

hem plantejat el que estava permès i el que no, i si la responsabilitat primera de l'organització és sobreviure. Es pot fer qualsevol barbaritat per sobreviure, o no? Alguns han dit que hi havia ratlles vermelles i que aquestes només es complien quan realment s'havien cultivat una sèrie de valors. I no s'ha dit, però ha quedat implícit en el discurs, que davant d'un possible fracàs, les organitzacions són capaces de fer moltes irresponsabilitats.

En relació a la responsabilitat, hi ha hagut una certa asseveració d'alguns dels membres. S'ha corroborat que la sostenibilitat i la responsabilitat han de ser uns valors prioritaris dins de la companyia i que aquests s'han de traduir en pràctiques concretes. També ha quedat clar que si el director o directora no predica amb l'exemple, no hi ha res a fer. Respecte a aquest tema, s'ha dit que per conèixer els valors d'una organització, ens hem de fixar en qui promocionen, perquè això és un indicador dels valors que hi ha a l'organització, més enllà dels que posi als rètols de les parets. Després hem passat a parlar de generar sistemes que recolzin aquests valors de responsabilitat i ajudin a mantenir-los.

Sobre ESADE, s'ha comentat la necessitat de desenvolupar més el talent pràctic, de treballar explícitament el tema dels valors, de crear actituds d'autoexigència, d'esforç, de compromís, d'empatia, de reforçar la capacitat de compromís amb els projectes empresarials, d'afavorir més als emprenedors i de lluitar també amb una visió *curt-terminista*. S'ha parlat, a més, de la dispersió actual que tenen els joves i els directius relativament joves, de l'alt grau de responsabilitat que suposa córrer riscos a llarg termini, de la necessitat de desenvolupar competències transversals, com la comunicació, el treball en equip, l'empatia, com també de la necessitat de predisposar la gent per acceptar i gestionar el canvi, i d'afavorir molt el contacte dels estudiants joves i amb els que ja no ho són tant (perquè més del 60-70% d'ESADE són gent que ja està en aquesta realitat).

Per últim, s'ha reforçat la idea que amagar un fracàs és un error; perquè dels fracassos se'n pot aprendre molt, i les institucions ho han de saber explicar tranquil·lament –això l'Ariadna ho su-bratllava molt– perquè, com ha comentat algú, “a risc zero, benefici zero”.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies, Carlos. Aca-bem amb el grup u.

Ignasi Carreras: Intentaré ser breu perquè és difícil afegir alguna cosa nova.

Quan hem plantejat diferents iniciatives, n'han sortit moltes de positives, de gestió de persones, però pràcticament no n'han sortit ni de medi ambient, ni de la relació entre responsabilitat i innovació, ni de mesures anticorrupció, ni de fiscalitat, ni de transparència.

El nostre grup estava molt influenciat pels temes de persones, potser perquè venim d'una època de crisi econòmica que ha afectat moltes persones i en la qual hi ha hagut una davallada, des del punt de vista de la responsabilitat, en aquest àmbit, en bona part de les companyies.

S'ha observat que el lideratge es posa en valor quan hi ha situacions complexes, com quan hi ha conflictes d'interès. Per exemple, quan un grup de persones influents dins de la companyia vol donar una sèrie de prejubilacions, obstaculitza el potencial de pujada de gent jove (perquè les prejubilacions se substitueixen amb persones de fora que t'ofereix l'Administració Pública, que et dóna ajuts, etc.). Això genera un conflicte, i s'ha de buscar una solució parlant amb el comitè d'empresa i amb els afectats que lluiten pels seus privilegis.

S'ha parlat també de com transformar les forces de vendes externes que, de vegades, van pel seu compte i que fan que els criteris que vols incor-



porar no siguin fàcils d'integrar. S'avança molt fent corresponsables els treballadors tant en els moments que la companyia va bé, com en els que no va tan bé. S'han citat experiències que no han estat tan positives en relació a temes d'equitat de gènere i càrrecs directius, com situacions en les quals s'han volgut posar en marxa noves iniciatives incorporant persones amb discapacitats en serveis fets a l'Administració Pública on s'havien de substituir funcionaris.

Sobre el tema de la responsabilitat, ens hem preguntat què hem de fer quan tenim persones que tenen bons resultats però no estan treballant d'acord amb els valors. Aquí s'ha remarcat la importància de tenir estudis de clima, estudis de 180 graus, de *performance* i de competències, així com també, de donar a la gent l'oportunitat de canviar. En el cas de que no canviïn i que no s'adeqüin als valors, cal ser estricte en la sortida.

Per últim, s'ha plantejat la importància d'establir espais de diàleg en els quals les persones puguin reflexionar, discutir i comentar el que significa casar els valors personals amb els valors corporatius.

Respecte al tema del lideratge i la pregunta sobre la qualitat humana i la competència professional, també hem vist que no és un dilema, que en teoria es necessiten a dalt de tot persones amb el màxim d'excel·lència professional i amb el màxim de qualitat humana, perquè si només tenen qualitat humana però no tenen suficient experiència i qualitat professional, no estaran a dalt de tot de la companyia i no la podran transformar. Si volem líders responsables, s'han de tenir les dues coses.

La segona cosa que hem vist és que hi ha una certa carència en els processos de selecció a l'hora de valorar la qualitat humana, de saber si un

directiu tindrà la suficient qualitat humana quan es confronti amb situacions complexes, i de saber si aquesta persona aprofitarà la qualitat humana per a desenvolupar altres persones. Creiem que no s'ha de confondre qualitat humana amb paternalisme, perquè aquest no ajuda gens ni a tenir persones amb qualitat humana, ni a resoldre conflictes d'una manera clara. El lideratge responsable és un lideratge de persones valentes que, sobretot, han de saber dir que no i que s'han d'enfrontar amb l'*status quo* i saber renunciar a coses a curt termini, per obtenir avantatges a llarg termini. La qualitat humana no es manté al llarg del temps si no la cuides. Ens trobem en contextos que generen tanta pressió i tant desgast, que requereixen espais personals i col·lectius on aquesta qualitat humana es pugui cuidar. De totes maneres, cadascú ha de tenir cura de la seva pròpia qualitat humana. Quan es fa una selecció, s'han de buscar persones que tinguin la capacitat de tenir les seves pròpies fonts de motivació i de creixement personal.

Respecte a ESADE, s'ha parlat de la importància que els directius passin per ESADE, sobretot quan tenen conflictes que afecten aquests temes de responsabilitat. És molt important triar bé a qui es convida a classe com a exemple empresarial, perquè aquests marquen les referències, s'escolta molt més els convidats de fora que no els professors d'ESADE. Entre aquests, de vegades hi ha incoherències. Però el que és fonamental és que qui parli de responsabilitat, sigui la gent de finances, la gent de màrqueting, la gent d'operacions, la gent de recursos humans i no aquells que es dediquen a temes de responsabilitat.

Per últim, s'ha dit que es valoren més les vivències que no pas els discursos intel·lectuals, perquè quan una persona es troba davant d'una situació en la qual ha de decidir com actuar, ja sigui dins o fora de l'aula, és quan realment interioritza els elements de responsabilitat.

Àngel Castiñeira: Fantàstic, gràcies pel resum, Ignasi.

Penso que tenim una visió bastant completa del que han donat de sí els grups.

Abans de començar amb el diàleg, donaré la paraula a dos amics del món de la banca, en Josep Oriol Sala, de la Caixa d'Enginyers, i l'Àngel Font, de la Fundació Bancària la Caixa, que l'havien demanada aquest matí. Immediatament després, ja podreu començar a intervenir.

Josep Oriol Sala: Bé, jo havia demanat la paraula, perquè aquest matí s'ha parlat bastant de la banca. Penso que, desgraciadament, en aquesta situació de crisi, i històricament, hi ha hagut una visió bastant dolenta de la banca, i, per al·lusions, com a president de la Caixa d'Enginyers, havia de dir alguna cosa.

Bàsicament, el que vull explicar és que Caixa d'Enginyers és un altre model de banca. És una cooperativa de crèdit que pertany als 140.000 socis que té en aquests moments, 30% dels quals són enginyers. Es va fundar per donar serveis als enginyers però en aquests moments està oberta a la resta de clients que no pertanyen a aquest col·lectiu. La Caixa d'Enginyers es basa en principis d'ètica, de compromís, de confiança i de relació a llarg termini. I, dins d'aquesta crisi bancària, l'únic que ha fet ha estat créixer de forma continuada, ha anat incrementant el seu prestigi. El 70% de les altes de socis a Caixa d'Enginyers es produeixen per recomanació d'altres socis i sabem que la banca és un tema de confiança, bàsicament de confiança global. Som una entitat petita, només tenim 5.000 milions d'euros en gestió, però som una entitat que genera confiança. El soci és la nostra raó de ser i així està reconegut al mercat. Dins de l'índex de confiança que es publica al mercat cada any a les banques, Caixa d'Enginyers té un 54% i, efectivament, la mitja del



sector és de -8%. Més que res, volia diferenciar entre models de banca, però no estic criticant l'altra banca. Penso que s'han trobat immersos en processos complexos. Nosaltres som una entitat petita, i podem actuar, tal i com ho hem fet, de forma diferent. En cap moment hem posat clàusules sobre les hipoteques, ni hem donat hipoteques per més del 80%, ni hem fet crèdits promotors, ni hem entrat en preferents. Sempre hem fet purament de banca, pensant a donar la màxima solidesa i confiança als nostres socis. I aquests saben que amb nosaltres mai trobaran la millor oferta bancària per un producte, perquè nosaltres no volem clients que vinguin per un sol producte, el que volem són socis que confiïn en nosaltres i amb els quals puguem establir una relació a llarg termini. Llavors, el que sí saben és que sempre tindran una molt bona oferta per a qualsevol tema i que sempre rebran recolzament respecte a la problemàtica que ens plantegin.

Només volia dir això, i aclarir respecte al que he sentit *"todos estamos en el mismo paquete, nos consideran irresponsables"*, que a la Caixa d'Enginyers, la societat no la considera irresponsable.

Àngel Castiñeira: Ha quedat clar, Josep Oriol. Àngel, endavant.

Àngel Font: Gràcies. Jo faré dos comentaris, respecte al que s'ha dit aquest matí.

Crec que ha estat en Joan Majó, el que ha disparat amb la idea amb la que combrego plenament, que és que la responsabilitat no suposa fer una fundació, sinó que s'ha de centrar en l'activitat econòmica. Estic plenament d'acord, però llavors em semblava que quedava incompleta la reflexió de per a què serveixen les fundacions, si estàvem parlant de responsabilitat. I d'aquí venia el comentari.

Penso que el filantròpic també és un àmbit que requereix la seva reflexió i és evident, per mi si més no, que estem fent un flac favor a l'àmbit filantròpic si pensem que es tracta només de repartir i aportar diners. Segurament, el concepte d'afegir valor en cada una de les accions filantròpiques ens l'hauríem també de plantejar. Imaginava algunes idees, que molts compartíeu, com que els àmbits filantròpics són aquells òptims per a catalitzar processos de col·laboració públic-privada. Aquest matí deien que segurament és l'organització que de forma més natural pot fer aquestes coses, pot generar proves pilot, demostrar conceptes que després puguin esdevenir *mainstream* o polítiques públiques, i pot demostrar, amb evidències, allò que funciona i allò que no funciona en àmbits socials, ambientals. És a dir, hi ha un paper de l'àmbit filantròpic que és complementari al concepte que dèiem que la responsabilitat corporativa es mesura principalment amb la plena activitat. Volia fer aquest esment que em semblava que complementava l'anterior.

Us explicaré una anècdota, que té a veure també amb el que s'ha comentat. Sabeu que la nostra institució ha sofert un procés de transformació institucional molt gran, d'un vestit jurídic que ens ha durat més de 110 anys, com era la caixa d'estalvis, hem passat a ser una de les principals fundacions a nivell de capitalització del món i un banc comercial. Aquest procés també s'ha produït perquè s'han integrat altres bancs dins de la nostra organització i, per projectar el futur, hem anat a rescatar en l'origen de la institució algunes anècdotes, per explicar alguns conceptes. Algú en diria ara *storytelling*.

N'hi ha dues molt breus que m'agradaria traslladar. Quan Francesc Moragas s'estava imaginant la Caixa de Pensions, va deixar escrit que volia una institució econòmica rendible des del minut u i socialment compromesa. És a dir, que el model que debatíem aquest matí, quan ens pre-

guntàvem si era compatible la rendibilitat amb el compromís, no ens l'inventem ara, és un model que té molts i molts anys i, el que deia el nostre fundador, ha deixat clarament empremta en la institució que som.

I un aspecte més vinculat a la història d'en Moragas que estem recuperant perquè, insisteixo, ens ajuda a integrar millor la visió de futur, és una cosa que durant molts anys ell va fer setmanalment, i si una cosa la fas setmanalment, segurament és perquè t'importa. Una de les primeres obres socials que ell va integrar era l'obra sanitària de Santa Madrona, de la qual després també va impulsar una escola d'infermeria per disposar de professionals adequats per a tota l'acció sanitària que volia dur a terme. Així doncs, en un moment en què estava triplicant la mida de la seva organització –perquè en els trenta primers anys va aconseguir liderar el rànking d'institucions d'estalvi del país–, es va reservar un parell d'hores a la setmana per anar a donar classes a l'escola d'infermeria i va triar la classe d'ètica perquè considerava que era la millor contribució que podia fer en aquest sentit.

Crec que aquestes dues anècdotes ajuden a entendre moltes de les coses que hem dit aquest matí. I ho deixo aquí.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies. Aprofito, mentre us animeu a demanar la paraula, per donar la benvinguda al Salvador Alemany, una persona molt estimada de la casa i que ve pràcticament sempre, però que per raons professionals no ha pogut estar aquí aquest matí i ha tingut la gentilesa, malgrat tot, d'afegir-se a la tarda. Gràcies, Salvador. Estàs a casa teva, ja ho saps.

A partir d'ara i fins que doni la paraula a l'Eugènia per fer el tancament, ja podeu intervenir de nou. Hi ha algun aspecte sobre el que hem comentat, tant en els grups de la tarda com ara mateix,

que volguéssiu postil·lar o comentar? Pedro Arellano, endavant.

Pedro Arellano: Bé, agrair, en primer lloc, la invitació des d'El Port. Volia fer un comentari arrel del que apuntava ara l'Àngel. Jo crec que quan veiem segons quines reflexions sobre el tema del lideratge responsable, de vegades hi ha una tendència a preguntar-se què seria ser responsable, que apareix en certes organitzacions després d'una crisi 'reputacional' o d'un problema de negoci. Llavors, apareix la reflexió sobre el que hem fet malament i sobre la manera de millorar-ho. Penso que en el dia a dia de la gestió de les persones podem establir rutines que ajudin a consolidar certes maneres de fer i de treballar. Si tenim persones que, diríem, 'de sèrie' ja ens vénen amb dinàmiques personals molts consolidades, és tot més fàcil. De vegades costa posar-s'hi perquè és una temàtica molt difícil d'abordar amb plenes garanties. En el nostre grup s'ha reflexionat sobre el tema de tenir una mirada de gran angular, i aprofitant la insistència que has fet al començament respecte al Programa Vicens Vives, crec que les temàtiques que toqueu al programa poden ser una columna vertebral de les temàtiques que es poden introduir en el que seria el desenvolupament del lideratge dins de les nostres organitzacions. Simplement volia fer aquesta reflexió, que crec que pot ajudar a integrar tot el que hem dit a nivell personal i a la nostra organització.

Àngel Castiñeira: S'agraeix, Pedro, i notareu que és un antic alumne del Programa Vicens Vives, cosa que agrairim també. Algun altre comentari o intervenció? Salvador, que ens vas ajudar molt en el disseny d'aquesta sessió. Vinga.

Salvador Alemany: Moltes gràcies Àngel, i moltes gràcies per la benvinguda. Efectivament, em disculpo de no haver pogut assistir a més estona de la jornada. Veig que tots heu sortit molt contents, la qual cosa vol dir que el format ha funcionat.

Volia fer un comentari que, probablement, sigui una mica la cua de tot el que heu treballat. Les preguntes que ens fem molts dels que estem aquí del món empresarial, i especialment els que hem viscut la transformació que ha anat produint-se amb l'accionariat de les empreses són: "Un lideratge al servei de qui, o de què?" i "Qui fixa avui la visió, la missió, els valors i els objectius d'una companyia?". La resposta tradicional, des que ens movem en el món del concepte de la propietat romànica, seria que això és cosa de la propietat, però, qui és avui la propietat? I aquest és un tema de vital importància, que probablement doni per a una altra jornada. En les empreses petites i mitjanes la propietat és clarament identificable, vull dir, la veiem de seguida. En empreses d'un gran pes institucional, normalment no ho és tant. I, avui, l'Àngel Font de La Caixa ha reivindicat un compromís històric del que significa la institució, més enllà dels clients o dels fundadors. Jo penso que molts dels que avui, d'alguna manera, estem o hem estat responsabilitzats de diferents empreses, sentim que la pròpia empresa té un cert compromís històric amb tots els òrgans afectats, el personal, la societat i el país.

També hem reflexionat sobre els consells. Què són i com es fan? Què diuen les normes del bon govern corporatiu de com han de funcionar els consells i què significa el *free float* en la composició del consell i les normes de govern corporatiu? Què és el CEO, qui el tria? Tot això és molt important, i crec que des d'ESADE, orientar, de cara a la Càtedra, un cert debat i una certa anàlisi al voltant d'aquesta qüestió, pot ser molt important. Hi ha una sèrie de factors que, a la pràctica, em penso que estan afectant bastant o poden afectar l'orientació del lideratge, si no estan molt ben assentats els conceptes. Jo porto molt de temps, i no només a Abertis, sinó a altres empreses, tractant de fer compatible això amb una frase que alguns ja coneixeu, que és: "Escolteu, a veure si som capaços de transmetre en general que es fa valor a curt,



mirant a llarg”. Penso que és important treballar aquest concepte, i fer-lo pedagògic perquè és la manera de combinar interessos, tots ells legítims, basats en un concepte de la propietat, però que és un repte que es planteja des de la perspectiva de la globalització i de les noves composicions.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies, Salvador. Quim Boixareu.

Quim Boixareu: Jo volia tornar a dos temes que m’han evocat, tant a la sessió del matí com a la de la tarda, aquesta jornada d’avui.

Durant aquests anys de crisi, hem passat una crisi de valors important i al llarg del dia d’avui n’hem parlat molt. Crec que quan es passa una crisi de valors, moltes vegades el que es fa és tornar al *back to basics*. Això, ho parlàvem a l’hora de dinar amb alguns de la meua taula, va passar quan va esclatar la bombolla de les empreses

‘punt com’, l’any 2000-2001, i ha tornat a passar en altres moments al llarg de la història.

La sessió d’avui, que ha estat molt bé –m’ha agradat molt el format–, m’ha evocat dos principis que estan molt arrelats al nostre país, a Catalunya, i que m’agradaria compartir amb tots vosaltres perquè crec que són molt nostres. Un és el dels valors de la indústria. S’ha parlat aquest matí de la visió a llarg termini, de la inversió a llarg termini, de les retribucions dignes, de la productivitat, de les condicions de treball, de la motivació, etc., i tots aquests valors són valors propis de la indústria, que és el que ha fet gran aquest país des de fa dos segles.

Un altre tema que vull comentar és el resum que ha fet l’Àngel Castiñeira del seu grup de treball sobre el que deien alguns joves que no treballarien com treballem els de la nostra generació, etc. Jo, no només no hi estic d’acord, sinó que en discrepo



profundament. Per què? Perquè en aquest país un dels principis que tenim molt arrelats, i que ens diferencia d'altres territoris de la Península Ibèrica i d'altres indrets, és la cultura del treball. És a dir, a Catalunya tenim una cultura del treball molt arrelada que de vegades ens fa esclaus, també és veritat, però que, jo crec, que no només no la podem perdre, sinó que no la perdrem, perquè això és inherent a l'ADN català, i potser sí que certament s'hauria de treballar d'una manera diferent, o més ben organitzada, o posant determinats límits, etc. Però jo crec que tant els valors de la indústria com la cultura del treball són dos principis que en aquest país hem de tenir molt presents i no hem d'oblidar mai. Gràcies.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies, Joaquim. Com ha dit el Josep Maria Lozano, jo també donava acta com a secretari, és a dir, que això són coses que hem discutit. Ha demanat la paraula en Fritz Hoderlein, d'Everis.

Fritz Hoderlein: Parlaré en castellà que m'és una mica més fàcil. Yo quería relacionar lo que ha comentado Salvador con una cosa que he percibido en la sesión de la mañana cuando describíamos lo que era el tema de la responsabilidad. Creo que, claramente, en muchos casos, el enfoque que se hace de la responsabilidad de las compañías va muy ligada al proceso, al procedimiento, y eso tiene que ver también con delegar. Los que tenían que velar por la parte de responsabilidad que asumen las compañías, eran el regulador o el consejo de administración. Y se ha demostrado que es imposible que sean capaces de controlar las organizaciones en ese sentido. Por muy bien intencionados que sean, tanto el consejo como el regulador, es imposible que sean capaces de controlar exactamente y hacer que toda la organización se comporte de una manera responsable, o lo que la compañía entiende como una manera responsable.



Por otro lado, cuando hemos descrito los planteamientos de responsabilidad, en muchos casos tenían que ver con el control de riesgos, de “ha pasado algo y tenemos que reaccionar”. Hemos sido muy explícitos con respecto al tema de que no se trata de poner dinero, pero en muchas organizaciones consiste en asignar una partida presupuestaria que, cuando van mal dadas, además, es la primera que recortamos porque no tiene efecto directo en la cuenta de resultados en el corto plazo. Hemos hablado incluso de los certificados, otro planteamiento de proceso con respecto a eso de que “yo me sako la ISO y soy muy bueno con el medio ambiente porque no tengo papeleras”. Creo que si realmente pensamos en organizaciones que, de manera auténtica, quieran ser responsables, la única manera de conseguirlo es que realmente esta responsabilidad forme parte de una ventaja competitiva del modelo de negocio con el que se gana dinero. Porque las organizaciones las medimos sobre la base de que se gane dinero y se cree valor de manera

sostenible en el tiempo, y creo que o somos capaces de alinear esta responsabilidad que exigimos en las organizaciones con el modelo de negocio o, si no, se convierte básicamente en un elemento anecdótico que es moldeable y que intentamos controlar, además, sobre la base de los procesos.

Y por cerrar con lo de ESADE, creo sinceramente que no se trata de seleccionar de entrada a los alumnos en función de los valores que tienen, no sé exactamente cómo lo han expresado antes, pero lo que sí es importantísimo y en lo que sí podríais hacer hincapié en vuestros programas es que es fundamental, para construir un negocio sostenible en el tiempo, un punto de responsabilidad que tiene que ir incorporada en el modelo de negocio. Eso es lo que creo que sí que podríais hacer.

Àngel Castiñeira: Moltes gràcies, Fritz. Pere Fàbregas de la Coordinadora Catalana de Fundacions.



Pere Fàbregas: Sí, jo m'afegeixo al discurs de l'Àngel Font. D'alguna manera, el que s'ha dit avui ha estat "si vostè vol ser responsable a l'empresa, no faci una fundació, involucri's". Sembla que fer una fundació sigui una cosa que no toca, i jo crec que sí que toca, però el que passa és que potser s'han de fer altres coses i recordar que la majoria de les fundacions no les fan empreses. Per tant, que l'empresa hagi de ser responsable és una cosa i que es facin fundacions, n'és una altra. Això en primer lloc.

El segon punt és que no sé si està clar que quan es donen diners a una fundació per fer alguna cosa, la fundació no és filial de l'empresa. No ho pot consolidar, no és de l'empresa, i ho dic perquè és així, jurídicament. O sigui, si dones un patrimoni o uns diners a una fundació, això no torna enrere, encara que es liquidi la fundació, els diners no tornen als qui els van donar. En una cooperativa, sí, en una fundació, no. És l'únic ins-

trument jurídic, sense afany de lucre, que existeix en la jurisdicció espanyola, per definició. I ho dic perquè ESADE és una fundació, també. És a dir, que una cosa és la responsabilitat de les empreses que es poden instrumentar a través de fundacions o no, i una altra cosa és el món de les fundacions, que és diferent. I no dic més o menys important, dic diferent, i pot ser complementari. Moltes gràcies.

Àngel Castiñeira: Antoni Abad, endavant.

Antoni Abad: Bé, potser la intervenció del Salvador Alemany em porta a dir que en el nostre grup, aquesta tarda, sí que hem parlat d'empreses, i pel lloc on estàvem, la Casa de l'Amo, d'empreses amb amo.

D'una banda hem dit que la immensa majoria del teixit empresarial d'aquest país són empreses per sota dels cinquanta treballadors, això és el

99%. Per tant, en aquestes, l'amo està clar qui és i, a més a més, la seva funció 'exemplaritzant' és que la té, vulgui o no. És a dir, pel bo i pel dolent, aquesta persona segur que marcarà molt el funcionament del conjunt de col·laboradors i, per tant, l'estil de la seva pròpia empresa.

També deïem que el lideratge ha d'anar vinculat a ser més gestors de talent i del canvi permanent, a tenir gran angular, a ser connectors i a saber treballar en equip. Això s'ha diferenciat d'altres perfils absolutament necessaris per tenir un futur i un compte de resultats que són els que gestionen, els del dia a dia. Jo afegiria que en aquests lideratges hi falta incorporar el concepte de risc, perquè n'hem parlat molt poc del risc. Em refereixo al risc que un assumeix per sí mateix i al risc que ha de saber explicar que ha d'assumir a la seva pròpia organització, i més, si hi ha aquesta visió de canvi permanent.

I fins i tot jo m'atreveria a dir que aquest perfil de líders ha d'incorporar el sentit de l'humor perquè em sembla que també és una característica que els hauria d'acompanyar en tot el que hem dit.

Àngel Castiñeira: Miquel, endavant.

Miquel Martí: Jo no sé si és el moment, però no em resisteixo a comentar el que ja s'ha dit aquest matí. Estant totalment d'acord amb les conclusions de la jornada, a mi, la veritat, és que se'm continua fent difícil d'imaginar i de veure un futur de sostenibilitat i de legitimitat del món empresarial i dels líders, quan estem gestionant uns nivells de sou com els que estem gestionant. És a dir, quan el nostre país està incorporant entre un 70 i un 80% de la gent que accedeix al lloc del treball amb sous mil·leuristes, podem fer un relat com el que estem contemplant, de lideratge, de bones pràctiques, de cultivar els valors, d'incentivar la gent, però se'm fa difícil d'imaginar com és de sostenible amb aquest nivell de sous. I també se'm fa difícil d'ima-

ginar quan les diferències salarials entre els nivells alts de les empreses i els baixos cada vegada s'estan incrementant més. Hi ha països, no sé si amb bones pràctiques o no, en els quals els nivells de sous o les escales de sous tenen uns multiplicadors x, però aquí no estem en aquest lloc.

I, per acabar la meua reflexió, dir que, curiosament, avui estem connectats, perquè el premi Nobel d'Economia s'ha donat, doncs, a dos il·lustres economistes que s'han preguntat quines haurien de ser les retribucions del món dels directius.

I afegeixo un darrer punt, que també està present en el món mediàtic, i és que la riquesa cada vegada es concentra en menys mans. I si poso tot això dins d'un còctel, defensant i sent proactiu amb totes les reflexions que s'han fet al llarg de la jornada, la veritat és que se'm fa complicat imaginar una sostenibilitat a llarg termini si no som capaços, entre tots, de trobar una solució al que per mi, probablement, no sé si errat o no, és una xacra que tenim avui dia a la societat. No sé si serem capaços algun dia d'obrir un debat. Per tant, convido als senyors d'ESADE, a veure si gent amb llums intel·lectuals som capaços algun dia de trobar una sortida a això que, realment, a mi em té francament preocupat des de fa molt de temps.

Àngel Castiñeira: Gràcies, Miquel. Donaré l'última paraula al Dani Ortíz, per ajustar-nos al temps, abans de donar la veu per fer la cloenda a la directora general d'ESADE.

Dani Ortíz: Sí, gràcies, seré molt telegràfic. Una de les frases enginyoses del nostre grup, també, ha estat "En el nostre sector, innovar vol dir mirar enrere". De vegades, sembla que quan parlem de lideratge responsable, parlem d'inventar, descobrir o trobar la pedra filosofal per fer no sé què diferent de com ho feiem. Segur que sí que cal fer coses noves, però aquesta mirada retrospectiva, històrica, em sembla que en molts casos pot ser



interessant o important. Jo crec que cal conèixer bé la història, els orígens i els fundadors de l'empresa, de l'organització, de la institució, els testimonis o els referents que en episodis significatius han actuat d'una certa manera, etc. L'Àngel Font s'hi referia pel cas de La Caixa; segur que

ESADE també, ja que els fundadors que en el seu moment, a finals de la dècada de 1950, van crear la institució volien un cert estil i una certa manera de fer *management* en aquella època. Abans parlava de l'Institut Cerdà i feia referència al Pere Duran Farell, que també era un personatge molt singular. Doncs simplement dir que, de vegades, posar en valor les arrels, el passat, la història, es complementa amb les coses realment noves, però aquest sentit de transmissió i de descobrir i posar en valor coses dels orígens, de les arrels, de la història, que ja hi són però que de vegades potser s'han oblidat o que potser estan semienterrades, em penso que també és molt important.

Àngel Castiñeira: Passaré immediatament la paraula a la directora però, com que ja després no la tindrè, acabo amb una constatació, un agraïment i una promesa.

La constatació és, perquè estigui content el Quim Boixareu, que la cultura del treball continua ben vigent perquè hem fet molta i molt bona feina, per tant, és motiu de congratulació.

L'agraïment és per les sis persones que hem utilitzat una mica de conillets d'índies perquè ens ajudessin a preparar-ho tot, que són: el Joaquim Uriach, l'Imma Amat, el Salvador Alemany, el Xavier Torra, l'Helena Guardans i la Marta Lacambra, que ha acceptat fer de presidenta. Gràcies per recolzar-nos, perquè en el canvi de format hi havia un punt de risc i d'innovació i ens heu ajudat molt.

I la promesa és que aquest material que han fet tan bé els secretaris, que no està gravat, perquè eren converses privades nostres, conjuntament amb el diàleg, serà recollit tant en forma de llibre com també, si podem, en forma de petit manifest o de decàleg amb alguns dels punts que ens semblen més interessants del que hem anat construint avui aquí i que, d'alguna manera, ara també, en la intervenció de l'Eugènia, jo penso que quedaran



parcialment resumits. Per tant, moltes gràcies. Passo la paraula a la directora general.

Eugènia Bieto: Molt bé, gràcies Àngel. Abans de començar amb la lectura d'aquest resum, jo sí que voldria agrair un cop més a la Fundació Catalunya-La Pedrera per acollir-nos aquí i per fer-ho amb aquesta preocupació, any rere any, pel nostre benestar, per estar molt a gust aquí a casa vostra i pels detalls; els detalls que es veuen en el menjar magnífic, en el restaurant, i amb aquest conjunt de flors que sempre poseu al mig. Jo crec que això és una cosa que s'ha d'agrair moltíssim, perquè ens fa la feina molt més fàcil.

També voldria, i ho dic molt sincerament, de tot cor, felicitar a la Càtedra de Lideratges per la valentia, per la innovació, per sortir de la zona de confort, per dir "és el desè aniversari i no podem seguir fent les coses com les hem fet fins ara" i per atrevir-vos a provar un format nou amb tots

els riscos que suposava. Jo crec que ha sortit molt bé, francament, penso que tots estàvem molt contents i, per tant, de veritat, us he de felicitar. Et felicito a tu, Àngel, però és evident que ho heu treballat molta gent, el que no sabia és que també el Salvador havia participat en aquest nou disseny. Felicitar-vos també pel disseny i felicitar-vos pel tema escollit, perquè jo crec que és un tema que ens mobilitza a tots, ens interpel·la a tots, i parlar d'aquests temes a ESADE és realment parlar del que està a l'ADN de la institució; per tant, moltíssimes gràcies i moltíssimes felicitats.

I, per últim, també moltes gràcies a tots els que heu vingut perquè, clar, podríem tenir un espai magnífic, unes flors magnífiques, un disseny magnífic, però si no fos per un grup de persones compromeses, un grup de persones tan plural com som aquí i amb ganes de participar i de debatre d'una manera profunda i molt intel·ligent, el resultat no seria el mateix.



Dit això, el que faré ara és llegir un manifest que va redactar la Càtedra, pensant una mica en els temes al voltant del que aniria la jornada, que recull, jo diria, un 70% potser de les coses que s'han parlat. Aquest manifest –entenc que hi afegireu les grans conclusions del que s'ha parlat al matí i a la tarda– es repartirà després entre els assistents a la jornada d'avui. No el llegiré tot sencer, he destacat les parts més importants. Són les següents:

En primer lloc, la reflexió de que les empreses són generadores de riquesa, de prosperitat i de treball i alhora són agents claus per abordar molts dels desafiaments socials i mediambientals que tenim avui a nivell local i global. La seva contribució té una evolució positiva però encara insuficient per revertir la situació d'alguns temes com és el canvi climàtic o per abordar reptes com el de combatre la corrupció. Cal entendre bé, però, la responsabilitat empresarial. A la pràctica, la responsabilitat empresarial és sempre interna i

externa. Les seves activitats es projecten cap endins a través de la identitat, del propòsit, de la gestió de les persones o dels sistemes de gestió. I externa envers i davant la societat i, de manera molt especial, davant dels accionistes i el conjunt de *stakeholders* i també davant del medi ambient. Però des d'una perspectiva interna de l'empresa, la responsabilitat no té a veure amb unes determinades activitats, sinó amb la totalitat de l'activitat d'aquesta. Es concreta en la cultura d'empresa i també en allò que la gent fa quotidianament quan ningú l'està mirant. La responsabilitat empresarial, per tant, l'hem de concebre no com una fita o un agregat d'iniciatives, sinó com un procés de creació d'identitat corporativa. No n'hi ha prou ja en assolir un bon compte de resultats i complir amb la legislació, ni en gestionar els riscos i la reputació, sinó que hem d'anar cap a una responsabilitat estratègica que es relaciona amb tots els col·lectius afectats i una responsabilitat compromesa i integrada que construeix identitat organit-

zativa i té voluntat de contribució integral al bé comú. La responsabilitat empresarial ha de centrar-se no tan sols en com reafirmem els nostres valors i propòsits, sinó també en la qualitat dels nostres serveis, el tracte just amb els nostres treballadors, la sostenibilitat econòmica, el respecte al medi ambient i la rendició de comptes, entre altres. Per generar valor compartit cal aprendre a lligar responsabilitat i innovació, d'aquesta manera crearem nous productes i serveis i obrirem nous mercats en sintonia amb les tendències creixents de sostenibilitat i consciència social. Finalment, en clau interna, no hem de confondre responsabilitat amb filantropia. El més important no és com es gasten els diners que es guanyen, sinó com es guanyen, els diners.

Referent als lideratges responsables, hem recordat que no hi ha empreses responsables sense lideratges responsables i no hi ha lideratges responsables sense persones responsables. Per exercir el lideratge responsable, les actituds professionals, és a dir, les competències i les capacitats, són necessàries però les actituds personals, és a dir, els principis, els valors, les disposicions vitals, les virtuts, en definitiva, són imprescindibles. En els bons directius, la perícia tècnica ha d'anar acompanyada de coherència ètica. Amb clau externa a l'empresa, si les empreses són, com hem dit abans, efectivament, agents de canvi i si els seus líders són responsables, poden contribuir a millorar la realitat social i mediambiental i les condicions de vida de la gent allà on operen, tant en sentit global com en sentit local.

El canvi d'època accentua la necessitat de gestionar els riscos però també la identificació i la gestió de noves oportunitats derivades de captar bé què és el que passa allà fora. Aquesta gestió de riscos només la podem identificar, anticipar, corregir i evitar si estem atents a l'entorn. La millora és possible, l'experiència ens diu que davant

de situacions anàlogues les companyies actuen de manera diferent, tenint impactes socials diferents. Sempre hi ha marge de maniobra per actuar i gestionar d'una manera més responsable. Hi ha d'haver una major coherència entre les declaracions de responsabilitat de les empreses i les seves pràctiques reals i entre les actuacions concretes de les empreses i algunes de les actuacions dels *lobbies* que les representen a nivell sectorial. Cal evitar també el maniqueisme. El risc de pensar en clau de blanc/negre o bons/dolents és avui molt present. Hem de ser capaços d'enfrontar dilemes morals i estar ben preparats.

Finalment, una petita reflexió sobre el paper de les escoles de negoci. El nou protagonisme de les empreses en el món global, el paper decisiu que poden jugar en la construcció d'un model de societat i la importància dels seus impactes en una gran quantitat d'àmbits com és el tecnoeconòmic, el laboral, el social, el cultural i l'ambiental, fan que la noció d'empresa responsable i de lideratge responsable hagin d'ocupar un lloc rellevant en la futura formació dels directius d'empresa. Per aquesta raó, hauria de ser un compromís institucional rellevant de les institucions d'educació superior i, especialment, de les escoles de formació de líders empresarials, el que entenem per escoles de negoci, que els currículums bàsics de *management* i els cursos de formació dels directius incloguin, a més de tècniques, destreses i habilitats, també ideals elevats, finalitats i aspiracions transcendents, components ètics i una clara orientació a lligar la funció directiva empresarial amb el benefici social.

Bé, aquest és un extracte del manifest que, jo crec, com he dit abans, recull moltes de les reflexions que s'han fet però que ara s'ha de nodrir d'algunes de les conclusions que hem estat debatent tant en les sessions de grup com aquí al plenari.

Moltes gràcies a tothom.









**DOCUMENT
CONCLUSIU
SOBRE
RESPONSABILITAT
EMPRESARIAL
I LIDERATGE
RESPONSABLE**

I . IMATGE I LEGIMITAT SOCIAL DE L'EMPRESA AVUI

Les empreses són agents claus per abordar molts dels desafiaments socials i mediambientals que tenim avui a nivell global i local. La seva contribució té una evolució positiva però encara insuficient per revertir la situació del canvi climàtic o per abordar reptes com el de combatre la corrupció.

Les empreses són molt importants per a la societat. Són eficaçes, saben generar riquesa, béns i serveis, creen ocupació i impulsen projectes útils. La societat valora les empreses per la qualitat dels productes i serveis que ofereixen. Respondre als reptes socials amb les competències de l'empresa ajuda a reforçar la seva legitimitat. Especialment, les empreses familiars són reconegudes en positiu pel seu arrelament, estima i proximitat a la gent i el territori.

Les empreses avui són més poderoses que mai i més fràgils que mai. Les crítiques més freqüents envers l'empresa fan referència a l'evasió d'impostos, la fiscalitat o la corrupció. Hi ha sectors empresarials amb una imatge especialment deteriorada, com ara l'immobiliari, el de la construcció, el de la banca i les finances, el sector energètic... D'altra banda, estem en un moment *low cost* de l'economia que també acaba afectant a la dignitat dels salaris dels treballadors i a la percepció d'excessives diferències salarials (especialment en les multinacionals). Les mateixes administracions públiques contribueixen a aquesta situació fent subhastes de preus en els seus concursos. Això repercuteix negativament en la legitimitat social de les empreses.

Cal reconèixer que el món empresarial no ho ha fet prou bé des del punt de vista ètic. Falta autocrítica col·lectiva. De vegades, el problema és de sector, de determinades maneres de fer *lobby*, més que d'empreses concretes. D'altres vegades, la causa

és que hi ha una legislació que és impossible de complir, entre altres coses perquè el legislador ja la fa pensant en els possibles incompliments.

La difusió pública de les males actuacions empresarials es fa generalment des del cantó més cridaner i sense cap mena de recolzament ni per part dels mitjans de comunicació ni per part de les administracions públiques.

Sovinteja un estereotip que presenta bondadosament l'emprenedor i malèvolament l'empresari. Hi ha també reticències i sospites quan les empreses volen assumir un cert grau d'implicació social. Hom qüestiona la noblesa de les seves intencions.

II . COM ENTENDRE AVUI LA RESPONSABILITAT DE L'EMPRESA

Responsabilitat vol dir ètica. De vegades, ètica reactiva per a solucionar dilemes i conflictes. Però sobretot ètica proactiva per prendre iniciatives, per definir estratègies, valors i processos. L'empresa ha de ser palanca de transformació, no de simple adaptació als canvis. Les empreses no només s'han d'adaptar als canvis i al futur, han de plantejar-se també quin futur volen i mobilitzar-se per canviar-lo.

No es pot deslligar el que hom fa de com ho fa. Sovint els discursos dels caps van per una banda mentre que la pressió dels resultats, que es transmet cap avall, en va per una altra. Totes les nostres accions i relacions empresarials han de ser alhora competitives i responsables.

La responsabilitat no és paternalisme ni filantropia (per bé que la filantropia pot formar part d'una estratègia global en clau de responsabilitat). La responsabilitat de l'empresa no és donar diners per a bones causes. Es pot ser 100% responsable

i no donar ni un euro a cap causa social. L'important no és com (o en què) es gasten els diners que es guanyen, sinó com es guanyen els diners.

Practicar la filantropia sense responsabilitat empresarial és incoherent. La responsabilitat cabdal de l'empresa no es projecta en les contribucions secundàries que fa, sinó en la seva activitat principal. La sostenibilitat de la pròpia empresa és la primera responsabilitat.

Encara que l'empresa tingui present totes les dimensions de la responsabilitat social, només que en falli una i que aquesta tingui ressonància externa, llavors tot falla.

Hi ha un rebuig general, i molt acusat entre els 'mil·lenials', a l'autoritat. L'obediència cega dins l'empresa ja no funciona; en canvi, el compromís amb valors compartits és efectiu. Els joves ja no combreguen amb rodes de molí i no accepten determinades maneres de fer, cosa que inclou també determinades diferències salarials.

Som en un moment de trànsit i de canvis accelerats. Estem passant d'una visió egoïsta de la identitat empresarial a una identificació de l'empresa com a agent social. La visió de la legitimitat de l'empresa està canviant. Abans n'hi havia prou amb generar riquesa i llocs de treball, ara s'afegeix no destruir riquesa, redistribuir-la de manera justa i generar valor per a tots els grups d'interès.

Traslladem a la societat una imatge poc autèntica, i de vegades perversa, de l'empresa. L'intent de voler millorar la imatge de les empreses és una batalla perduda. Només funciona la representativitat (i exemplaritat) responsable de l'actuació de tots els membres de l'empresa i especialment dels seus directius. Amb tot, es constata que els empresaris s'expliquen poc, fins i tot cap endins. Hi ha un excés de discreció i una manca de projecció positiva de referents empresarials.

Al final, ser responsable surt més barat. Però la responsabilitat no té retorn en el curt termini. La responsabilitat empresarial s'ha d'assumir com una inversió, no com una despesa. Cal convertir l'ètica i els valors en factors de competitivitat.

En la pràctica, la responsabilitat empresarial és sempre interna i externa. Les seves activitats es projecten cap endins (identitat, propòsit, treballadors, sistemes de gestió, polítiques funcionals –és a dir, màrqueting, finances, operacions–, etc.) i envers i davant la societat (de manera especial davant els *shareholders* i els *stakeholders*) i davant el medi ambient. La manera de viure i entendre la responsabilitat empresarial és clau per millorar les actuacions de les empreses. Avui convé tenir una visió multidimensional de la responsabilitat.

III . LA RESPONSABILITAT DES DE LA CLAU INTERNA DE L'EMPRESA

Les empreses han d'entendre la responsabilitat avui com la capacitat de generar valor en tots els àmbits d'actuació, cap endins i cap enfora. La responsabilitat no té a veure amb unes determinades activitats de l'empresa sinó amb la totalitat de l'activitat de l'empresa. Sovint relacionem la responsabilitat de l'empresa només amb algunes de les seves activitats (i departaments) i no amb l'activitat global de l'empresa. La responsabilitat es concreta en la importància que es dona a la cultura d'empresa, a la manera com se'n té cura, a com es concreten i es fan presents el propòsit i el perquè de l'empresa en les pràctiques i les converses quotidianes i en el conjunt de les seves polítiques funcionals. En aquest sentit, la cultura d'empresa no forma part del joc responsable: és el joc. És allò que la gent fa quotidianament quan ningú l'està mirant.

La responsabilitat empresarial, per tant, l'hem de concebre no com una fita o un agregat d'iniciatives, sinó com un procés de (re)creació d'identitat corporativa que, tot i les transformacions i els canvis de l'entorn i la pròpia evolució de les empreses, aporta coherència a la trajectòria i la cultura de l'empresa i que s'integra en el conjunt de pràctiques que desenvolupa.

La pregunta per la responsabilitat de l'empresa és la pregunta pel seu propòsit, que és molt més que, simplement, els seus objectius. Moltes empreses saben què fan, no totes saben com ho fan, i molt poques saben per què ho fan. El que importa és el perquè, el sentit del que es fa i es vol fer. És aquest propòsit el que identifica i permet discernir les responsabilitats de l'empresa davant d'ella mateixa i envers i davant la societat i el medi ambient.

Han de saber integrar competitivitat, responsabilitat i innovació, i veure'ls com tres factors inseparables. D'aquesta manera crearem nous productes i serveis i obrirem nous mercats en sintonia amb les tendències creixents de sostenibilitat i consciència social. No n'hi ha prou ja amb una responsabilitat reductiva (assolir un bon compte de resultats i complir amb la legislació), ni amb una responsabilitat reactiva (gestionar els riscos i la reputació), sinó que hem d'anar cap a una responsabilitat estratègica (que es relaciona amb tots els col·lectius afectats) i una responsabilitat compromesa i integrada (que construeix identitat organitzativa i té voluntat de contribució integral al bé comú). Actuar responsablement implica respondre per què, davant qui, per fer-hi què, i sabent com. Per tant, una visió integral de la responsabilitat empresarial ha de ser alhora missional, estratègica, ètica i executiva.

L'autenticitat, la consistència, la integritat, la coherència, la transparència són factors que contribueixen a la legitimitat social de l'empresa. La credibilitat empresarial s'obtindrà a partir de

nir cura de les petites coses dia a dia. Els valors es juguen en el dia a dia en les relacions amb la gent: cal estar a l'alçada dels valors formulats. És molt important explicitar bé els valors de l'empresa entre tots els treballadors i després disposar de mecanismes d'aplicació, seguiment i avaluació. Cal tenir en compte que els directius són formadors de persones. Per aquest motiu, és indispensable l'exemplaritat dels directius: només l'exemplaritat dóna coherència, credibilitat i els converteix en referents. Sempre hi ha finestres d'oportunitat, opcions o bé esclatxes de millora, cal aprofitar-les. Aquestes oportunitats per al canvi (crisis incloses) sovint no vénen de cop sinó en escala progressiva.

En els propers anys passarem de la competitivitat individual entre empreses a ecosistemes i aliances col·laboratives que exigiran compartir estàndards normatius, normes ISO i un cert capital social relacionat amb l'apreciació de la marca. Hem d'apostar per l'autorregulació i l'economia col·laborativa.

En el tema dels valors i l'ètica cal anar amb compte amb la perversió dels incentius. En ètica és preferible treballar per convicció que per compulsió.

D'altra banda, quan algú assoleix resultats sense respectar els valors de la companyia cal intentar aconseguir un canvi en la seva actuació o bé forçar la seva sortida.

Hem de crear espais de reflexió i comunicació per intentar posar en sintonia els valors personals i els valors corporatius.

La responsabilitat comença en la grandesa dels nostres somnis i propòsits, és cert, però continua per l'esforç invertit, la professionalitat aportada, la integritat assumida, els resultats obtinguts... La responsabilitat empresarial ha de centrar-se no tan sols en com reafirmem els nostres valors i propòsits, sinó també en la qualitat dels nostres

serveis, el tracte just amb els nostres treballadors, la sostenibilitat econòmica, el respecte al medi ambient, la rendició de comptes, etc.

IV . LA RESPONSABILITAT DES DE LA CLAU EXTERNA DE L'EMPRESA

El vincle amb el territori i la gent és fonamental, ajuda l'empresa a ser millor, a arrelar-se i a innovar responsablement. Per aquest motiu, cal demostrar tolerància zero als comportaments no col·laboratius envers els clients.

Les empreses operen sempre en el mercat i en la societat, tot el que fan té dimensions econòmiques, socials, ambientals... i això genera riscos i impactes 'reputacionals' que de vegades provoquen crisis (i fins i tot crisis de legitimitat) molt difícils de revertir. En aquesta nova situació, no hi ha res més important que mantenir la consciència de la pròpia identitat i missió, tenir clar allò amb què m'identifico i m'identifica. Els grans escàndols són també grans oportunitats per a les empreses i els seus líders. L'important sovint no és com caus, sinó com t'aixeques i què has après de la caiguda.

Insistim en el tema de la identitat: les empreses són empreses, no són una ONG ni han de fer allò que pertocaria fer als governs. Però han de tenir clar quina mena d'empresa volen ser prenent en consideració totes les dimensions de la seva activitat i el nou context social en què hauran d'actuar.

En la competitivitat, els criteris i límits d'actuació han de ser clars i s'han de complir per part de tothom. Si les regles de joc s'incompleixen o s'interpreten lliurement donant lloc a mals procediments, això acaba perjudicant en el curt termini als que ho fan bé.

Si les empreses són efectivament agents del canvi i si els seus líders són responsables i actuen d'acord a objectius de llarg termini i ho fan profundament compromesos, les seves accions poden contribuir a millorar la realitat social i mediambiental i les condicions de vida de la gent allà on operen, tant en sentit global com en sentit local.

Estem assistint a un veritable canvi d'època. Hi ha canvis que, encara que prenen la forma de canvis en pautes de consum, no són (només) canvis de consum: són canvis d'estils de vida i de valors que s'expressen també a través del consum. Si les empreses no són capaces de saber *què passa allà fora*, no tan sols perdran oportunitats. De vegades, simplement, el seu model de negoci pot quedar obsolet.

El canvi d'època accentua la gestió dels riscos però també la identificació i la gestió de noves oportunitats derivades de captar bé *què passa allà fora*. Aquesta gestió de riscos només la podran identificar, anticipar, corregir i evitar si estan atentes a l'entorn (com interactuen amb la societat, com són percebudes, com avaluen les seves accions i serveis, quines noves expectatives i sensibilitats apareixen, etc.).

La millora és possible. L'experiència ens diu que, davant de situacions anàlogues, les companyies actuen de manera diferent tenint impactes socials diferents: sempre hi ha marge de maniobra per actuar millor i gestionar d'una manera més responsable. Per fer-ho, han d'aprendre a incorporar un pensament capaç de treballar amb la complexitat, amb les implicacions no directament percebudes o tradicionalment comptabilitzades.

Hi ha d'haver una major coherència entre les declaracions de responsabilitat de les empreses i les seves pràctiques reals i entre les actuacions concretes de les empreses i algunes de les actuacions dels *lobbys* que les representen a nivell sectorial.

Cal evitar el maniqueisme. El risc de pensar en clau de blanc/negre o bons/dolents és avui molt present. Però en la vida econòmica tot són grisos i cal saber esbrinar en cada ocasió el que està en joc, tenint una visió àmplia de l'empresa i la seva activitat i no només en el curt termini... i caminar cada vegada més cap el gris més blanquinós. Hem de ser capaços d'enfrontar dilemes morals i estar ben preparats.

Cal evitar el risc del cinisme. Un risc avui real és predicar coses que no s'aguantin amb la percepció que tenen els altres de la nostra actuació: això porta al cinisme i a un deteriorament progressiu de la cultura organitzativa i fa molt difícil millores de rendiment. En aquests temes, la legitimitat i la credibilitat cal guanyar-la amb la coherència del comportament quotidià.

V . SOBRE ELS LIDERATGES RESPONSABLES

No hi ha empreses responsables sense lideratges responsables, i no hi ha lideratges responsables sense persones responsables. Necessitem persones que puguin esdevenir referents per la seva qualitat humana i exemplaritat, i a les que poder donar visibilitat i reconeixement.

Per exercir el lideratge responsable, les aptituds professionals (competències, capacitats) són necessàries, però les actituds personals (principis, valors, disposicions vitals, virtuts) són imprescindibles. Els valors dels líders empresarials són com les seves empremtes dactilars, deixen la marca en tot el que fan. Els darrers anys de crisis i escàndols de corrupció ens ensenyen que els líders no poden ser exemples sense exemplaritat. En els bons directius la perícia tècnica ha d'anar acompanyada de coherència ètica.

Els líders responsables són excel·lents en competència professional i en qualitat humana. No s'ha de contraposar qualitat humana i resultats, és una falsa dicotomia, perquè només amb 'bona gent' no farem res. Els líders responsables saben dir que no i anar contra corrent i avantposar les conviccions als aspectes d'imatge i notorietat. Els líders responsables tenen visió per fomentar una responsabilitat competitiva; són persones íntegres i practiquen valors sòlids; contribueixen a crear una cultura organitzativa i equips de lideratge responsables, saben transformar les seves companyies i es comprometen amb la transparència i el rendiment de resultats.

Hem de ser conscients que la qualitat humana dels líders, en contextos de molta pressió, es redueix i s'erosiona. Cal cuidar-la personalment i institucionalment.

Igualment, cal millorar els processos de selecció per identificar bé la qualitat humana. Els valors d'una empresa també es manifesten en el moment de triar a qui se selecciona i promociona.

VI . EL PAPER DE LES ESCOLES DE NEGOCIS EN LA FORMACIÓ D'EMPRESES I LÍDERS RESPONSABLES

Hi ha d'haver coherència entre els missatges, els valors i les pràctiques dels professors dels diversos departaments. S'ha de cuidar la transmissió de valors entre els professors pertanyents a un mateix claustre.

Els alumnes han de poder ser seleccionats per la qualitat del seu expedient acadèmic però també pel seu itinerari d'activitats i compromisos socials. Els alumnes haurien de poder accedir a vivències responsables, superant els missatges que

destaquen només els resultats en el curt termini. El testimoniatge de bons directius convidats a les aules és molt rellevant. S'ha de cuidar el procés de formació. La transversalitat és rellevant, però cal també desenvolupar un treball vivencial i interpersonal que afavoreixi les experiències axiològiques dels alumnes. En aquest sentit, els temes socials i d'humanitats són plenament pertinents.

ESADE (i altres centres formatius semblants) ha de poder incidir sobre els mateixos directius, en la seva formació i en l'exigència d'una actuació responsable.

Si el model clàssic d'empresa i directiu i les seves responsabilitats ha canviat ràpidament, no hi ha dubte que el model formatiu de les escoles de negoci també ha de canviar.

Els currículums de les Business Schools que posaven només èmfasi en la dimensió professional dels directius, en les seves competències i habilitats tècniques, en un model *profit oriented* i que prescindien de la dimensió ètica, avui els podem considerar clarament insuficients, desprestigiats, superats i qüestionats.

La progressiva posada en qüestió tant social com empresarial del currículum clàssic del *management* ha donat lloc recentment a diverses reformes del model formatiu, ara impregnat de valors. Però malauradament, això s'ha esdevingut no sempre com a resultat de la convicció dels responsables de les Business Schools, sinó sovint com a resposta reactiva o de conveniència al reguitzell

d'escàndols empresarials viscuts en les darreres dècades; escàndols protagonitzats per alts directius que havien cursat els seus MBA en prestigioses escoles de negocis. Això està donant lloc a un canvi de tendència i a una apertura del terreny de joc envers els valors al que les escoles de negocis s'han anat adherint en graus i mesures diferents.

El nou protagonisme de les empreses en el món global, el paper decisiu que poden jugar en la construcció d'un model de societat i la importància dels seus impactes en una munió d'àmbits (tecnològic, laboral, social, cultural, ambiental, etc.) fan que la noció d'empresa responsable i lideratge responsable hagin d'ocupar un lloc rellevant en la futura formació dels directius d'empresa.

Per aquesta raó, hauria de ser un compromís institucional rellevant de les escoles de negocis que els currículums bàsics de *management* i els cursos de formació d'alts directius incloguin, a més de tècniques, destreses i habilitats, també ideals elevats, finalitats i aspiracions transcendents, components ètics i una clara orientació a lligar la funció directiva empresarial amb el benefici social.

Les escoles de negoci poden ser quelcom més que una expenedor de competències tècniques, han de saber connectar talent professional i talent personal i han de poder inspirar i esperar els estudiants a què donin sentit al món i al seu lloc en el món, a fi que –amb els seus coneixements i habilitats– desenvolupin un fort sentit de responsabilitat moral i professional i es comprometin amb la vida i problemes del seu temps.









- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe (2005), *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3. VARIOS AUTORES (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.
- nº17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.
- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE.
- nº22. TODÓ, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE.

- nº24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE.
- nº25. VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26. SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27. MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº28. SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Liderazgo. Las competencias en el ejercicio efectivo del liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº29. ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: ESADE.
- nº30. SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: ESADE.
- nº31. LOSADA, Carlos (2010), *Pensar el Liderazgo. El entorno cotidiano donde se ejerce el liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº32. VALLESPÍN, Fernando (2010). *Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica*, Barcelona: ESADE.
- nº33. VARIOS AUTORES (2011), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. El liderazgo en tiempos de crisis*, Barcelona: ESADE
- nº34. CRUANYES, Toni (2011), *Tony Blair versus Gordon Brown. Dos lideratges contraposats i en competència*, Barcelona: ESADE.
- nº35. MAS, Salvador (2011), *La direcció d'orquestra: un altre tipus de lideratge*, Barcelona: ESADE.
- nº36. ALEMANY, Salvador (2011), *Moments de Lideratge. Nosaltres juguem la partida, tres païsatges i un relat*, Barcelona: ESADE.
- nº37. RESINA, Joan Ramon (2011), *Catalunya al món. Com liderar la projecció exterior d'una nació sense estat*, Barcelona: ESADE.
- nº38. VARIOS AUTORES (2012), *Nuevo ciclo político en Europa, España y Cataluña: los retos institucionales que tenemos por delante*, Barcelona: ESADE.
- nº39. FRANCÉS, Fernando (2012), *Momentos de Liderazgo. Dos momentos de liderazgo. Construir una compañía de 5 a 100.000*, Barcelona: ESADE.
- nº40. VARIOS AUTORES (2012), *Transformados por la crisis. De la resistencia a la transformación: un cambio que puede ser positivo*, Barcelona: ESADE.
- nº41. GIMÉNEZ-SALINAS, Esther y PEÑA, Daniel (2012), *Público o privado: estrategias de liderazgo y buena gobernanza en las universidades*, Barcelona: ESADE.
- nº42. ANTICH, Xavier (2013), *Per què necessitem les humanitats? Conviure amb els clàssics per viure el present*, Barcelona: ESADE.
- nº43. VARIOS AUTORES (2015), *Liderazgo emprendedor: oportunidades en escenarios adversos. VIII Jornada de reflexión y debate*, Barcelona: ESADE
- nº44. VARIS AUTORS (2016), *Present i futur de les organitzacions empresarials a Catalunya. IX Jornada de reflexió i debat*, Barcelona: ESADE

ESADE

UNIVERSITAT RAMON LLULL