

LIDERATGE EMPRESARIAL

ÀNGEL PES GUIXÀ, professor d'economia de la Universitat de Barcelona, director de responsabilitat social corporativa de CaixaBank i president de Xarxa Espanyola del Pacte Mundial de les Nacions Unides

25 de maig de 2015

En primer lloc, vull agrair que la Societat Catalana d'Economia m'hagi obert les portes per presentar el llibre *Tréboles de cuatro hojas*, del qual soc l'autor.

Permetin-me començar amb una anècdota. El passat dia de Sant Jordi, l'editorial del llibre em va invitar a signar-lo, en una taula situada davant del Corte Inglés de la plaça de Francesc Macià. Vaig fer-hi cap a les set de la tarda, l'hora que em van adjudicar. Era una taula llarga, amb cinc autors. Jo ocupava la quarta posició, al costat d'un col·lega que també havia escrit sobre empreses. A la meva dreta, en una punta de la taula, un noi i una noia que no crec que arribessin als quinze anys completaven el grup d'autors convocats de set a vuit del vespre.

Davant la meva sorpresa, al cap de cinc minuts una llarga cua de nens, la majoria acompanyats per les seves mares, s'havia format davant la parella de nois, que no paraven de signar. Els vaig preguntar què havien escrit i em van respondre que un llibre de cuina per a nens. Eren els protagonistes de *Masterchef*.

Explico aquesta vivència perquè creguin la sinceritat del meu agraïment per la seva presència aquí. No són tants com els que feien cua per obtenir la signatura dels nens, però suficients per reforçar la meva autoestima com a autor, o sigui que moltes gràcies per venir.

El llibre *Tréboles de cuatro hojas* és fruit de la meva experiència com a director de RSC de CaixaBank i com a president de la Red Española del Pacto Mundial, l'associació d'empreses espanyoles que han firmat els deu principis proposats per les Nacions Unides al món empresarial. En el llibre argumento per què les empreses són institucions que contribueixen a millorar les societats. De

fet, l'experiència dels països desenvolupats acredita que una de les claus de la prosperitat és la creació i el desenvolupament d'empreses.

No obstant això, actualment el prestigi, la reputació de les empreses no passa pel seu millor moment. Aquestes quatre frases recullen l'opinió de molta gent: «Necessitem un món més inclusiu i sostenible», «Estem creant un món amb pocs que tenen molt, i molts que no tenen gairebé res», «El canvi que vivim només és el començament», «Hem de reinventar el capitalisme».

On ubicaríeu l'autor d'aquestes frases? Quants el situaríeu entre esquerra i centre-esquerra? Quants entre dreta i centre-dreta?

La realitat és que no conec el pensament polític de l'autor, però sí la seva professió. Aquestes frases les va dir a Barcelona Paul Polman, conseller delegat de la multinacional Unilever, en rebre el premi al millor lideratge, atorgat per ESADE. Com la majoria ja sabeu, Unilever és una empresa amb 170.000 empleats que opera en més de cent països.

En les societats modernes, l'activitat de milions d'empreses configura la manera de vida dels ciutadans. Ens vestim amb roba elaborada per empreses tèxtils, viatgem amb automòbils, autobusos, trens, avions o vaixells fabricats per les corresponents indústries manufactureres, la majoria dels nostres aliments procedeixen de la indústria alimentària, quan estem malalts necessitem els medicaments de la indústria farmacèutica i l'energia, necessària per produir-ho tot, prové de les petrolieres, o bé de les companyies productores d'electricitat.

Entre societat i empresa s'estableix una simbiosi. Per una banda, la primera facilita el marc legal per protegir els drets de les empreses, per exemple, la seguretat jurídica, els mitjans per fer-los complir —ordre públic i sistema judicial—, el sistema educatiu que permet contractar les persones amb la preparació adequada i les infraestructures imprescindibles per operar amb eficiència: vies de comunicació, xarxes electròniques, ports, aeroports, etcètera. Per la seva banda, l'activitat de les empreses, consistent a produir i distribuir béns i serveis, creant valor econòmic en el procés, impulsa l'evolució de la societat al llarg del temps.

Les empreses contribueixen al desenvolupament material de les societats en la mesura que compleixen el seu objectiu de crear valor econòmic, si bé només es converteixen en trèvols de quatre fulles per a la comunitat, un símbol de la bona

sort, quan posseeixen tres característiques addicionals: *autonomia* per complir el seu propòsit específic sense convertir-se en instruments de cap grup d'interès o de poder; *confiança de la societat*, aconseguida gràcies a una actuació íntegra i transparent, i *lideratge social*, que l'empresa obté quan manifesta voluntat de contribuir a un desenvolupament econòmic inclusiu, el repte del nostre temps. Les societats afortunades tenen la sort o l'habilitat d'aconseguir que la direcció de l'activitat econòmica correspongui en aquest tipus d'empreses que, com els trèvols de quatre fulles, anuncien la prosperitat.

Les quatre fulles del trèvol

La primera fulla del trèvol, crear valor econòmic, és el denominador comú de les empreses. Si una empresa no compleix aquest requisit, simplement desapareix. Ara bé, precisament perquè totes les empreses creen valor, aquest fet no serveix per comprendre el que cadascuna d'elles té de singular; és a dir, les raons del seu èxit, que, en règim de competència, es basen en les diferències respecte als seus competidors. Per exemple: Apple ha pres un rumb diferent del de Microsoft; Mercadona no segueix els passos de Carrefour; Mango i Zara produeixen i venen roba per camins diferents, totes dues amb bons resultats.

Per diferenciar-se dels competidors, els ingredients que distingeixen una empresa han de ser permanents i difícils d'imitar. Per aquest motiu, resulten decisius els actius intangibles, més lligats a la personalitat i als valors de l'empresa que a la seva activitat. Com és el cas del prestigi de Mercedes Benz, adquirit per la qualitat dels automòbils produïts, o bé el lideratge d'Apple, aconseguit per la seva capacitat innovadora.

Les empreses han d'obtenir beneficis per poder subsistir, però un propòsit que transcendeixi l'obtenció de guanys és més important per a l'èxit a llarg termini.

Els valors corporatius, com ara promoure un estil de vida sostenible, en el cas d'Unilever, o la inclusió financera per a CaixaBank, inspiren el propòsit d'aquestes companyies, el qual és una palanca poderosa per aconseguir el compromís dels empleats amb la companyia, i fins i tot dels clients, mentre els fets demostrin la vigència del propòsit.

L'autonomia de l'empresa, la segona fulla del trèvol, consisteix a actuar per aconseguir el seu propòsit, que no es confon amb el de cap grup d'interès: accionistes, clients, empleats o proveïdors. És a dir, per obtenir èxit a llarg termini, les empreses han d'oblidar la consigna de «maximitzar el valor per a l'accionista», que Michel Douglas defensava dient que «l'avarícia és bona», al seu paper com a tauró de les finances a la pel·lícula *Wall Street*.

En el llibre poso els exemples d'Unilever, de REPSOL i de CaixaBank per il·lustrar amb exemples com el propòsit de l'empresa ha de guiar-ne la conducta, que ha de ser coherent amb els valors que la inspiren.

La tercera fulla del trèvol, la confiança, va molt lligada a les exigències ètiques de la societat cap a les empreses; que no difereixen de les que es reclamen a qualsevol altra organització pública o privada. Les conductes íntegres i transparents són el nucli de l'ètica de l'activitat empresarial, ja que les empreses són responsables de les accions que realitzen a l'empara de la seva llibertat, a més de tenir l'obligació de complir les lleis establertes, com tots els ciutadans.

La conducta íntegra consisteix a mantenir la coherència entre els actes que s'executen i allò que hom predica. (*Walk your talk*, diuen els anglesos). La integritat exigeix transparència, és a dir, que les corporacions exposin les seves conviccions, pràctiques i procediments corporatius a l'escrutini de la societat. De fet, la transparència s'ha d'exigir a totes les organitzacions —lucratives i no lucratives, privades i públiques—, ja que en les societats democràtiques el dret a la intimitat correspon a les persones, no a les institucions, que han de tenir «parets de vidre», en expressió d'Auguste Comte, per conèixer què fan i els resultats efectius de la seva conducta.

El lideratge, la quarta fulla del trèvol, es fonamenta en la poderosa influència de l'economia en la configuració de la societat, combinada amb la legitimitat que adquireixen les empreses, quan actuen d'acord amb els atributs propis del lideratge: compromís amb el futur més desitjable per a la nostra societat, que avui en dia passa pel desenvolupament inclusiu, i responsabilitat en les seves accions. La responsabilitat empresarial contribueix al lideratge de les empreses en la societat fent compatible l'interès propi amb l'impacte de la seva activitat en la societat, de manera que formin part de les solucions als desafiaments que aquesta afronta.

Per exemple, Lifebuoy, una marca de l'empresa Unilever, l'any 2013 va llançar un innovador producte per rentar-se les mans. El producte fa que rentar-se les mans sigui més divertit per als nens i garanteix als pares que els seus fills estiguin protegits davant els gèrmens. El color de l'escuma que genera el sabó canvia de blanc a verd en deu segons, el temps que triga la fórmula especial de Lifebuoy a brindar una protecció contra gèrmens d'un 99,9%.

Un altre exemple, en aquest cas de CaixaBank, és la creació de Microbank. Tot i la difícil situació econòmica, la concessió dels préstecs per part de Microbank es basa en la confiança que mereixen tant els clients com els seus projectes; i malgrat no sol·licitar garanties reals, segueix tenint un retorn netament positiu, que permet mantenir la qualitat de la cartera creditícia en un nivell adequat.

El microcrèdit és un bon instrument per finançar la creació de microempreses. En l'enquesta anual que es fa als prestataris, un 75 % dels entrevistats afirmen que no els hauria estat possible dur a terme el seu projecte sense aquest suport.

Conclusions

Segons els biòlegs, per cada trèvol de quatre fulles n'hi ha deu mil dels de tres fulles. Per fortuna, la freqüència de trèvols de quatre fulles en l'ecosistema empresarial pot ser molt superior a la dels vegetals. Per la seva naturalesa, totes les empreses creen valor per subsistir, encara que no totes posseeixen les tres fulles restants. No obstant això, la proporció es pot incrementar creant l'entorn apropiat: des dels poders públics, amb les regulacions adequades per incentivar i donar suport a les empreses que demostrin un major compromís amb els reptes socials i mediambientals; des de l'acadèmia, amb la generació d'un discurs que avaluï i argumenti les estratègies empresarials sostenibles per al mitjà i llarg termini; des de la societat, amb el reconeixement de la tasca de les empreses que, a més de crear valor econòmic, incrementen el capital social de la comunitat, és a dir, la seva capacitat per col·laborar i dur a terme accions col·lectives.

Una de les frases que he posat abans deia «el canvi que vivim només és el començament». Es va dir abans de les eleccions d'ahir, però ha resultat profètica. En aquestes circumstàncies, és important identificar les institucions amb què es pot comptar, i el llibre que avui els presento defensa que les empreses en són un exemple, sobretot quan esdevenen trèvols de quatre fulles.

Per acabar, no voldria que sortissin d'aquesta sala pensant que els he explicat tot el que conté el llibre. La meva intenció ha estat interessar-los en el llibre, que aborda també altres aspectes no tractats en aquesta presentació, com ara el rol molt rellevant que té Nacions Unides, a través del Pacte Mundial, en la promoció d'una aliança amb les empreses per aconseguir els objectius de desenvolupament sostenible.