

ESADE



Moments de Lideratge
**La sortida a borsa
del BancSabadell**

Josep Olius

ESADE · Barcelona
17 de gener de 2007

En el marc universitari mundial, sovint es dóna 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 Lideratge*S* 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.

Són promotors de la Càtedra:



SUMARI

Moments de Lideratge	—————	pàg.6
Benvinguda i presentació	—————	pàg.10
Introducció acadèmica	—————	pàg.16
Relat	—————	pàg.22
Col·loqui	—————	pàg.40
Notes-resum acadèmiques	—————	pàg.60

MOMENTS DE LIDERATGE





El programa “Moments de lideratge”

El Programa “Moments de lideratge” presenta sessions de reflexió sobre el lideratge a partir de la narració de situacions clau viscudes per destacats protagonistes de la nostra vida col·lectiva.

El programa vol afavorir la capacitat de reflexió individual i compartida sobre la pràctica del lideratge i els seus problemes. Aquesta reflexió es veu potenciada per l'establiment d'un vincle estable de relació, confiança i complicitat entre un grup reduït de participants que permeti un major aprofundiment en les problemàtiques tractades.

El programa es veu enriquit per l'ajuda de l'equip acadèmic d'ESADE que construeix el marc teòric i conceptual sobre el tractament del lideratge a partir del mètode d'incidents crítics, mètode que contribueix a l'anàlisi de la narració d'històries (d'èxit o fracàs) viscudes pels líders i del seu estudi qualitatiu (detecció de pautes comunes o trets diferencials; elaboració d'indicadors específics; identificació d'instantos memorables, moments clau, incidents crítics; construcció de visions, claus interpretatives i lectures situacionals a partir dels encerts o els errors comesos; etc.).

Aquest mètode va ser desenvolupat a mitjans del segle passat (Atkinson, 1954) per superar els problemes de les entrevistes tradicionals on la gent exposava les seves “espoused theories of action”, en paraules de Chris Argyris (el que diuen que fan), que no sempre té perquè estar relacionat amb la “teoria en ús”, és a dir, allò que realment fa la gent. Amb els anys ha passat a ser considerada com una de les tècniques més efectives per avaluar la conducta directiva (Campbell et al., 1970; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993).

Per tant, el propòsit de les entrevistes d'incidents crítics (EIC) és anar més enllà del que la gent diu

que fa per tal de descobrir el que realment fan. Això s'aconsegueix demanant als entrevistats que expliquin situacions, moments o incidents rellevants que hagin viscut personalment, descrivint-los amb el màxim nivell de detall possible.

El programa “Moments de lideratge” va adreçat a alts directius d'empresa i responsables institucionals del màxim nivell, els quals poden interactuar durant les sessions amb els ponents convidats compartint amb ells el cas, el fet o esdeveniment rellevant viscut que relata i en el que s'han posat en joc les funcions del lideratge. El programa promou, al voltant de la situació descrita, una reflexió col·lectiva sobre les claus del lideratge i la seva problemàtica.

Els coordinadors acadèmics del programa orienten i preparen al ponent abans de la seva intervenció i condueixen la sessió intentant complir el guió previst i redactant prèviament, si s'escau, un breu qüestionari. Aquest qüestionari i l'estructura de la narració han d'ajudar a fer emergir les diverses capacitats de lideratge que s'han posat en joc en la situació descrita. Segons el cas, s'opta per la tria d'històries narrades, de processos de profunda transformació organitzativa o bé de situacions crítiques.

BENVINGUDA I PRESENTACIÓ



Carlos Losada

Vull agrair a Josep Oliu, president del BancSabadell, la seva participació en aquest nou programa. Sempre que li hem demanat algun tema vinculat amb reflexions acadèmiques o un treball acadèmic d'aprofundiment en els temes de gestió ha tingut una extraordinària predisposició per venir a ESADE. I hi ha temes que, de vegades, són complicats, com el que ara li hem proposat.

Com sabeu, quan un conjunt d'empresaris, avui presidits pel senyor Soler Pujol, van crear ESADE juntament amb la Companyia de Jesús, ho van fer amb una mena d'eslògan que era molt clar, era: «El compromís d'aquesta institució ha de ser un compromís en la millora permanent del management, de les pràctiques del management». Una institució com

aquesta s'ha de comprometre a millorar les pràctiques del management; també és cert que amb un component axiològic, que és un compromís d'acompanyar empreses amb èxit i socialment responsables amb líders que innoven, que creen valor afegit i que també, a la vegada, tenen un compromís cívic.

Bé, fer això, millorar la pràctica del management obliga a estar en una posició d'aprenentatge constant. Mai es pot ser prepotent com a acadèmic, mai es pot ser envanit, cal tenir aquesta predisposició a aprendre constantment.

El que intentem fer avui és, precisament, aprendre per poder respondre a aquest compromís inicial de col·laborar, d'acompanyar el món empresarial a la millora de les pràctiques del management.



Però aprendre en management no és tan fàcil. Així com aquí tenim doctors i professors d'alt nivell que han fet el seu doctorat en l'àmbit de les ciències econòmiques, jo dic, i ho dic ben clarament, que és més fàcil investigar en l'àmbit de l'economia que en l'àmbit del management; si és que es vol fer amb cert rigor. L'àmbit del management té moltes complicacions. A més de les pròpies de la recerca, de les ciències socials, se li afegeix el que alguns han anomenat «ciències del disseny». O sigui, estan cridades a ser més un saber normatiu que descriptiu. Imagineu-vos el repte, per part de qualsevol acadèmic, de dir «no, escolti'm, jo no tan sols haig de descriure la realitat, sinó que a sobre cal que sigui normatiu». Això és tremendament complex i això fa que bàsicament les ciències del management aprenguin i hagin d'aprendre de la realitat, de com fan, com gestionen, com creen valor els empresaris i els líders de referència. Aquest és el repte d'avui.

M'alegra, doncs, que Josep Oliu participi amb nosaltres en aquest repte d'aprendre de la realitat, per anar creant un bagatge compartit que després ens permeti, en molts altres estudis, fer propostes amb rigor acadèmic en un món tan complex com és la gestió d'empreses i organitzacions.

Jordi Pujol

En primer lloc, he de dir que celebro molt poder ser aquí. De vegades, en la sociologia moderna, molt sovint es diu que de líders no n'hi ha d'haver. Ara potser no es diu tant, però durant una pila d'anys, durant algunes dècades, es deia que «no n'hi ha d'haver, de líders, és antidemocràtic, això dels líders». Jo, personalment, penso que això és un error. De vegades, moltes vegades, els mateixos que diuen «no n'hi ha d'haver, de líders», diuen «bé, escolta, com és que en aquest país, en aquesta societat no hi ha líders?» «Com és que Europa està en crisi..., què falta a Europa? Falta lideratge.» Això ho diuen molt sovint. Però, de vegades, ho diu gent que, en canvi, per altres bandes diu que no n'hi ha

d'haver, de líders. És una contradicció d'aquestes que en el nostre món polític, intel·lectual actual que està bastant desorientat, de vegades s'explica.

En tot cas, desorientat o no, jo personalment penso que sí, que cal que hi hagi lideratge, que sense país, és a dir, sense un gruix suficient social i humà de país, sense gent, i molta gent bona, etcètera, aquest no tira endavant. Evidentment, encara que un país tingui un líder, deu líders, tota una elit molt bona, si no hi ha res més, el país no va endavant. Però, en canvi, si no hi ha lideratge també és molt difícil que un país, una societat, una empresa, etcètera, vagi endavant.

Per això ens vam proposar des de la Càtedra analitzar diversos aspectes del lideratge i d'això que se'n diu la governança democràtica. Volem estudiar el lideratge, concretament, i els aspectes de caràcter i competències que pot tenir un líder, de percepció de la realitat, de percepció del moment, de capacitat de formar un projecte («anirem cap aquí, farem això»), de credibilitat, que la gent se'l pugui creure, de merèixer confiança. Totes aquestes coses cal analitzar-les a fons. I ens ha semblat que el cas de Josep Oliu i del BancSabadell podien ser, en aquest sentit, un bon exemple. Això ho hem d'estudiar en molts altres aspectes que no són precisament l'econòmic, però en el camp econòmic també.

Una vegada, un entrenador d'un equip català d'una alta categoria europea em parlava d'un jugador del seu equip, que ja era retirat però que havia sigut molt bo i em deia: «Mira, en tal era molt bon jugador, molt bo, però n'hi havia d'altres que també ho eren, que eren tan bons com ell. Què el distingia? Quin va ser el plus que el va fer sobresortir i va fer que fos el capità indiscutible de l'equip? Doncs, que no li feia por ser bo, ni créixer, ni ser important, ni assumir responsabilitats. Tenia aquestes característiques: tenia confiança

en ell mateix; no li feia por sobresortir, convertir-se en el centre de les mirades, de les esperances, de les crítiques també; les decepcions no li feien por. Era bo, però a més tenia tot això».

No hi ha cap inconvenient en dir qui era aquest jugador. Concretament, era l'Enric Masip, jugador d'handbol del Barcelona; com podia haver sigut el Manuel Estiarte, el capità de waterpolo i manresa il·lustre; com podia haver sigut en un moment determinat en el bàsquet, l'Epi, posem per cas.

Doncs bé, en banca partim de la base que Josep Oliu té aquestes característiques. I jo deia que aquesta mentalitat és la que Catalunya necessita; no per a practicar-la d'una manera irresponsable i amb falta de mesura –aquesta és una falla que

pot tenir gent amb capacitat de lideratge, que, pel que sigui, no acaba de controlar-se prou bé–, sinó per a practicar-la d'una manera responsable, amb una idea clara dels objectius, dels propis recursos, de les pròpies limitacions fins i tot, però amb ambició. Sense ambició difícilment s'és líder i difícilment s'arrossega la gent que et segueix cap a fites importants. Calen ambició i criteri, les dues coses alhora.

Jo deia que dona la impressió que a la nostra societat, de vegades, hi ha un dèficit en aquest sentit. Que hi ha creativitat –que ja n'hi ha–, que hi ha imaginació, que hi ha idees i que, fins i tot, sovint, molt sovint hi ha bons impulsos inicials; però que fa por anar massa enllà, que fa por créixer, sobresortir, cridar massa l'atenció, i això



passa en camps diversos que van des del camp empresarial fins a l'intel·lectual i, amb moltes excepcions afortunadament, evidentment, però en conjunt fent una mica de fre, en aquest sentit.

Nosaltres ens trobem molt sovint amb gent jove, i consti que no sempre se'ls ha de criticar, que actuen a l'inrevés. De vegades, simplement, potser el que demostren és prudència i una idea clara de quines són les seves preferències, les seves limitacions, els seus límits. I aleshores això és bo, això és bo que ho sàpiguen veure. Però, de tota manera, ens hem de preguntar si, de vegades, en alguns casos no es va massa enllà amb això.

Jo deia que a Catalunya hem tingut aquests últims anys un moment més aviat favorable, perquè l'economia ha anat bé i, a més, com que hi ha hagut uns canvis tecnològics molt importants, la gent jove –més que moltes vegades la gent gran– en un moment d'eufòria econòmica i de canvis tecnològics molt importants està en molt bones condicions d'agafar al vol la idea que en aquell moment és la bona, i pot anar endavant més que no pas un home gran –per entendre'ns–. Hem tingut molta gent que han fet coses importants, en pocs anys. I molts joves han sigut importants. I d'aquests n'hi ha que continuen, però n'hi ha molts –i repeteixo que potser fan el que han de fer, almenys en determinats casos, potser en molts casos–, que quan arriben a un punt determinat diuen: «Prou, qui m'ho vol comprar, això?». I, repeteixo, ni tan sols ho critico, però el que passa és que necessitem gent que quan arriben a aquest punt determinat diguin: «Escolta, jo ara segueixo.» Però per això es necessita evidentment una capacitat de lideratge, com deia abans, equilibrada.

I, per altra banda, i l'última idea, voldria dir també una cosa que va una mica lligada amb el tema del lideratge. No és exactament el mateix, però

també és un problema que, al meu entendre, la nostra societat catalana té. És una característica que no és bona, i que s'ha instal·lat a Catalunya; una mena de por, de vegades, gairebé un rebuig per l'excel·lència. Es diu: «Hem de ser excel·lents, hem de ser bons, hem de ser molt bons, no serem competitiu si no som molt bons, etcètera». Doncs, som-hi! I aleshores hi ha com una mena de rebuig, una certa angoixa. És a dir, per una banda hem de dir que cal assegurar la igualtat de possibilitats per al conjunt de la població, això és evident, i que és bo, necessari i just que hi hagi igualtat en allò que és bàsic. Però rebutjar o simplement no valorar o no estimular l'excel·lència és un disbarat. I això passa una mica en tot i en tot és un disbarat, en la formació, en la cultura, en l'economia, en la societat en general.

Evidentment, aquest és un defecte que els líders no el solen tenir. Millor dit, que no el tenen. I estem contents d'avui poder tenir un exemple clar de lideratge. Es tracta d'algú, per dir-ho així, atrevit, agosarat, ambiciós, exigent; però, al mateix temps, equilibrat, amb sentit clar de la realitat, i que ha tingut, per altra banda, molt i molt d'èxit. I Déu faci que de gent així en tinguem molta i molta i molta.

De moment en tenim un, el senyor Josep Oliu.

INTRODUCCIÓ ACADÈMICA



Àngel Castiñeira

Vull presentar breument les característiques del programa “Moments de lideratge”.

Cal recordar, en primer lloc, que es tracta d'un acte acadèmic. Podríem gaudir d'una conferència del senyor Oliu, però ben bé no és això. Venim amb una idea fixa de fer-lo treballar i de treballar també nosaltres. El format d'aquest acte, que per força ha de ser reduït quant als membres que hi participen, pràcticament trasllada i replica el model de la jornada de treball realitzada el juny del 2006 a Sant Benet de Bages, al monestir restaurat per Caixa de Manresa, el contingut de la qual fa poc hem publicat.

Com deia, volem treballar acadèmicament els temes del lideratge i si és possible aprendre'n; però sabem que fer-ho amb persones que tenen màximes responsabilitats directives en les seves organitzacions és complex i difícil. Fonamentalment, perquè els temes de lideratge, moltes vegades, no entren o no s'aprenen només per la via de la teoria, sinó per la via de la pràctica.

Un dels compromisos que vam assumir a Sant Benet, el juny del 2006, va ser iniciar aquest programa que porta per títol «Moments de Lideratge». Es tracta, en primer lloc, de triar algun moment clau, crític, en el procés d'una organització o d'un directiu que, veritablement, posi en joc un conjunt de competències que tenen a veure amb la pràctica del lideratge. I, acte seguit, convidar la persona que ha protagonitzat aquest moment a fer una mena de relat i d'història de vida a partir del moment viscut amb el grau de precisió màxim possible perquè també nosaltres, després, en el col·loqui amb ell, en puguem aprendre, si

és que veritablement es poden traslladar als altres aquests moments crítics.

Ens posem com a objectius bàsicament tres:

- El primer l'objectiu és afavorir entre nosaltres la reflexió individual i compartida sobre la pràctica del lideratge i dels seus problemes.
- El segon objectiu és afavorir l'enriquiment i l'aprenentatge mutus, potenciar el desenvolupament de cadascú de nosaltres a través de l'anàlisi de les situacions plantejades i de la detecció de les competències de lideratge que expliciti el ponent i que després apareguin durant el col·loqui.
- I, per últim, el tercer objectiu és contribuir també indirectament a la recerca, a partir d'un equip acadèmic que estarà present a les sessions, acompanyant els ponents, per a, posteriorment, fer-vos arribar com a retorn una visió més articulada dels elements claus que hagin anat sortint al llarg del debat.

Tot seguit recordarem el guió orientatiu que li hem passat al senyor Josep Oliu a l'hora de vertebrar la narració del seu relat. És important recordar els punts d'aquest guió perquè després puguem tenir ocasió de fer èmfasi en aquells aspectes que considerem més interessants de l'explicació de la seva història.



Ricard Serlavós

Com ha dit Àngel Castiñeira, aquest és un acte acadèmic, per tant, hi ha una certa metodologia darrere. La idea que tenim és que el relat d'aquests episodis amb què començarem l'anàlisi d'experiències de lideratge, ens ha de proporcionar exemples reals de com els líders manegen situacions absolutament crítiques i poder entendre, a partir d'aquí, quina és la seva visió i quin és el conjunt de capacitats que han posat en joc per dur a terme aquesta visió. Aquesta és la idea fonamental. El que els hem demanat és que facin l'esforç de reproduir, de la manera més precisa possible, aquestes situacions; però que no es limitin a explicar fets i esdeveniments, sinó que també comparteixin amb nosaltres els seus pensaments i els seus sentiments durant aquella situació, perquè d'això és del que en podrem aprendre especialment.

Per tal de facilitar l'exposició, els hi hem proposat una estructura de presentació que suposaria explicar-nos primer el context en el qual es produeix aquesta situació; explicar també els esdeveniments; explicar com va acabar tot plegat, qui va intervenir en la situació, i també comentar-nos el que ell particularment va aprendre d'aquesta situació.

A partir de la seva exposició, tindrem l'oportunitat d'obrir un col·loqui per preguntar i aprofundir una mica més en el coneixement d'aquesta experiència i, al mateix temps, potser també aportar la nostra pròpia visió del que va ser aquesta situació des de fora.



RELAT



Josep Olli

Moltes gràcies, president Pujol, per les seves amables paraules. Per a mi, és un honor ser avui aquí, convidat per aquesta Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica que vostè dirigeix, a la qual tant pot aportar després d'haver exercit el lideratge d'aquest país durant tants anys.

Intentaré, com m'han demanat, explicar-los les experiències viscudes al llarg del procés de sortida a borsa del BancSabadell. Espero satisfer les seves expectatives i contribuir així a conèixer millor allò que vostès anomenen moments de lideratge.

Quan reflexiono sobre quins moments de lideratge he viscut, sempre els identifico amb

aquells períodes en què ho he passat pitjor. Què vull dir amb això? Doncs que les decisions que un pren o bé són rebutjades per l'entorn en el qual un es mou, o són trencadores, o és difícil de posar-les en pràctica i, per tant, requereixen un fort convenciment i una gran fermesa i visió.

Les decisions de lideratge que no fan patir són les de cada dia, que també són importants.

Moments de lideratge: decisions difícils, decisions que fan patir

Hi ha hagut diversos episodis al llarg de la meua vida professional al BancSabadell, i abans també, que m'han requerit de prendre decisions, en



els quals he hagut de vèncer resistències, tant personals com externes.

Una decisió difícil per a mi va ser incorporar-me al BancSabadell, l'any 1986, quan el meu pare n'era el líder indiscutible. Aleshores, jo vivia a Madrid i tenia una bona feina com a director de planificació de l'Institut Nacional de Industria (INI). A mi m'agradava i m'agrada Madrid, una ciutat on em trobo molt bé, i la decisió de tornar a casa requeria una certa dosi d'autoconfiança per la renúncia que significava.

Un altre moment crucial va ser la substitució del president del BancSabadell per un president executiu, que en aquest cas era jo mateix, en una decisió històrica molt important, i també molt difícil, que es va prendre l'any 1999, abans de sortir a borsa.

Evidentment, una vegada nomenat president, la primera decisió que vaig prendre va ser designar un nou secretari del consell, i aquesta també va ser una decisió complicada, perquè no era acceptada fàcilment. El març de l'any 2000, vaig nomenar secretari del consell en Miquel Roca i Junyent, i amb la seva incorporació vaig iniciar també la renovació del consell.

Una altra decisió important de lideratge va ser, més endavant, tornar a assumir les funcions executives que havia delegat quan era president per dedicar-me a redreçar l'equip directiu. Això representava una acumulació excessiva de poder, per la qual cosa l'any 2002 vaig nomenar un nou director general –que després seria conseller delegat–, al qual vaig poder confiar moltes funcions executives. Delegar i renunciar a una quota de poder és sempre una decisió delicada.

I, finalment, fa pocs mesos, la compra del percentatge de “la Caixa” per un grup d'accionistes privats va ser una altra decisió important que, consegüentment, també em va fer patir.

Us he exposat les decisions que m'han fet patir més i que m'han comportat una implicació personal més gran. De fet, totes estan una mica lligades, perquè sense la sortida a borsa, que és el factor desencadenant, el Banc no seria on és avui i res del que hem fet des d'aleshores no hauria estat possible.

El procés de la sortida a borsa

Les accions del BancSabadell van començar a cotitzar a borsa el 18 d'abril de 2001. El preu de sortida va ser de 18 euros per acció, un preu que no es pot comparar amb l'actual perquè, posteriorment, es va fer una ampliació de capital important, d'una acció nova per cada dues de velles.

De tota manera, aquells 18 euros per acció del 2001 es poden posar en relació amb els 36 euros que val avui, ja que és exactament la meitat del valor que té l'acció avui, al marge de l'ampliació de capital que es va fer amb motiu de l'adquisició del Banco Atlántico, en la qual els accionistes van poder comprar accions a 10 euros. Aquesta és una dada central.

1998

El procés de la sortida a borsa comença l'any 1998 i acaba realment amb la compra de l'Atlántico, l'any 2003.

En el moment de la sortida a borsa, la qüestió més important que em plantejaven, i que jo també em vaig haver de plantejar, era: «Per què voleu sortir a borsa, si teniu un banc blindat? Us busqueu complicacions» –em deien.

Alguns de vostès potser no ho recorden, però el BancSabadell era un banc blindat, com una caixa d'estalvis gairebé. Hi havia accionistes,

evidentment, però aquests accionistes tenien un pacte estatutari que regulava la lliure transmissió de les accions. Les accions del Banc estaven molt repartides, ningú no tenia més del 0,7 % del capital social.

El pacte estatutari establia que el Banc, sempre que no arribés al cinc per cent, podia comprar les accions al valor comptable. Tothom les podia vendre al Banc i el Banc repartia les accions adquirides entre els nous sol·licitants, però, per sota d'aquest cinc per cent, tenia la llibertat de repartir-les entre qui volgués. Normalment, s'oferien als millors clients de cada oficina. Era una forma de donar-los un tipus extra i de distingir-los en facilitar-los la compra d'accions del Banc.

El preu al qual es feia la compravenda responia a allò que economistes com l'Adolf Todó i l'Andreu Mas coneixen com a model de preu fix. Un model de preu fix amb un excés de demanda, ja que era molt per sota d'on l'oferta i la demanda es tallen. I, com sabem molt bé, tots els models de preu fix tenen o necessiten una funció de racionament, i la funció de racionament és la que fixàvem al consell d'administració. Això va representar un factor de creixement per al Banc, perquè permetia anar incorporant a la base d'accionistes els millors clients.

L'any 1998, feia vuit anys que era a la direcció del Banc i, per tant, havia viscut de tot: havia viscut crisis des del punt de vista operatiu i des del punt de vista de la gestió, i el Banc havia viscut la crisi de 1993 i havia fet canvis el 1994. Jo ja tenia, per dir-ho així, l'organització i la direcció del Banc per la mà i, per tant, vivia tranquil. Per què, doncs, sortir a borsa? «Com és que et compliques la vida?» –em preguntaven.

Per què vaig decidir sortir a borsa

Al seu moment, en vaig donar dues raons. Avui els n'explicaré una tercera, més personal i més objectiva. Hi ha dues stories –com deia quan ho explicava en anglès: la *management story* i la *shareholders story*. Comencem per la segona, que és més fàcil.

1. The shareholders story

Quina és la *shareholders story* o història dels accionistes? L'explicaria així: «Quan el Banc funcionava amb aquell model de preu fix tan baix, els accionistes començaven o podien començar a pensar i a dir: «Les accions que tinc, si vull vendre-les, no me les pagaran pel que valen realment, sinó per la meitat del seu valor, pel cap baix. Així doncs, cobraré poc.»

Evidentment, aleshores l'acció del Banc no valia els 18 euros de quan va sortir a borsa, sinó el valor comptable, mentre que les accions dels bancs que hi cotitzaven valien, aproximadament, dues vegades o dues vegades i escaig el valor comptable. Per tant, aquí hi ha una *shareholders story*, perquè l'accionista podia començar a pensar que el seu valor no estava prou reconegut, que la seva confiança en l'acció no estava prou reconeguda.

D'altra banda, hi havia un sentiment –llavors encara minoritari– entre els accionistes del Banc sobre quin seria el valor real de l'acció si cotitzés a borsa: «Per què no sortim a borsa? –deien alguns accionistes- Perquè l'acció, és clar, val molt més! No és que vulguem vendre, però ens agradaria veure que val més.» La posició, aleshores, era: «Si val més, haureu de pagar més impostos per patrimoni; millor que valgui poc.» Però aquest raonament perdía força progressivament. Per tant, la història dels accionistes era una primera raó.

2. The management story

L'altra raó era el que jo anomenava la *management story* o la raó dels directius. La *management story* era la meua raó. Jo no estava satisfet de conduir un banc que tenia unes capacitats de creixement limitades –perquè el Banc, sense cotitzar a borsa, tenia una capacitat limitada, per “anar fent”; era un banc relativament sòlid, però per créixer de manera substancial no tenia capacitat d'autofinançament.

Una empresa bancària, sense ampliar capital, suposant que reparteixi la meitat del ROE entre els accionistes i l'altra meitat passi a reserves, té marge per créixer un nou per cent, aproximadament, suposant que les proporcions

dels actius amb què creix siguin sempre homotètiques amb els actius de què disposa. Amb el nou per cent, nosaltres no podíem deixar de ser el BancSabadell, un banc relativament provincial que és el que era aleshores el BancSabadell.

D'altra banda, jo creia –i ho crec encara– que l'empresa que no creix es mor; és a dir, no conec empresaris que amb l'autocomplaença hagin sobreviscut molts anys o que hagin subsistit generacions.

Ho havia pensat sovint: «O prens una posició de creixement, una posició de competitivitat, per ser més present en el món, o...» Una vegada, ho vaig comentar al governador del Banc d'Espanya: «O consolidamos –li vaig dir– o nos van a consolidar, y yo he escogido la vía de consolidar nosotros.»





Per tant, en el món competitiu, una de dues: o bé lideres tu o, si no, n'hi ha un altre que ho farà per tu i, si n'hi ha un altre que ho fa per tu, et consolida.

A la *management story* del nostre banc no hi havia accionistes grans. Hi havia molts accionistes petits, que tenien por perquè pensaven: «Si sortim a borsa amb la situació actual, podem ser objecte de qualsevol inversor que, amb pocs diners, pugui fer-se amb la propietat del Banc i aleshores el projecte de fer del Sabadell una gran entitat se'n pot anar en orris.» Per tant, calia trobar una solució que, d'alguna manera, fes compatible el valor que pot tenir una societat quan cotitza amb la seguretat de poder garantir el projecte empresarial.

Excursus: la meva relació amb el BancSabadell

Quina mena de banc em vaig trobar l'any 1986? I com era el BancSabadell els anys vuitanta?

Des de ben petit em vaig relacionar amb el Banc, per mitjà del meu pare i de Joan Corominas, però la primera vegada que vaig pensar realment en el BancSabadell com a empresa per treballar-hi va ser quan preparava les oposicions a càtedra i es va produir el cas Banca Catalana. Però –insisteixo– jo preparava les oposicions a càtedra i la meva vida no passava per la banca; no era aquest el meu objectiu.

En tres ocasions, abans de 1986, em van demanar que anés al Banc a treballar i que m'incorporés al seu projecte.

La primera vegada va ser quan vaig acabar la carrera. En Joan Llonch i Salas, que aleshores presidia el Banc, em va dir: «Per què no vens al Banc?» El Banc, però, no formava part del meu projecte de futur i no vaig acceptar l'ofertament. Me'n vaig anar a ampliar estudis als Estats Units, per mitjà de l'Andreu Mas-Colell.

En tornar de Minnesota, l'any 1978, m'ho van tornar a oferir. En aquesta ocasió, va ser el meu pare: «Escolta, Josep, ara que has tornat dels Estats Units i ja saps anglès –em va dir–, ja podries venir a treballar al Banc!» També li vaig dir que no, perquè havia de fer el meu camí professional.

Tres anys més tard, en treure la càtedra de Teoria Econòmica de la Universitat d'Oviedo, de nou m'ho van oferir. Aquesta vegada va ser el president Joan Corominas. Em va dir: «Ara que ja ets catedràtic, ja podries venir!» Com en les ocasions anteriors, vaig dir que no i vaig continuar fent camí.

L'any 1986, però, vaig dir que sí.

Com ja he dit abans, el 1982, quan al Sabadell se li va oferir la possibilitat de comprar Banca Catalana, que aleshores estava al fons de garantia de dipòsits, vaig pensar seriosament en la possibilitat d'incorporar-me al Banc.

Un dia, va venir el meu pare a casa amb tot de números i d'hipòtesis sobre què podia passar si el Sabadell es quedava Banca Catalana. Recordo que li vaig dir: «Si us quedeu Banca Catalana, estic disposat a deixar les meves oposicions, a deixar-ho tot per implicar-me en aquest projecte, però si no és així, continuaré amb les meves oposicions.»

Jo veia en Banca Catalana una gran oportunitat per convertir el BancSabadell –que era un banc ben gestionat, però un petit banc provincial– en un gran banc català i una entitat amb projecció. En aquell moment, va ser la primera vegada que el BancSabadell em va passar pel cap.

Com sabeu, el Sabadell no va comprar Banca Catalana i, per tant, jo vaig continuar fent el meu camí.

El 1986, quan vaig decidir que sí, que m'implicava en el projecte del BancSabadell, ja havia deixat la càtedra i havia passat uns anys a l'INI, del qual havia estat subdirector, director i director general de Planificació. Feia gairebé tres anys que realitzava plans estratègics per a totes les grans empreses d'Espanya i plans de privatització.

Aleshores, vaig creure que finalment podia acceptar el repte d'anar a una empresa que dirigia el meu pare, perquè jo ja tenia –per dir-ho així– prou seguretat amb mi mateix i això era fonamental, perquè, si no, a l'empresa del pare, qualsevol s'hi fica! I ho dic pels qui tenen una empresa familiar, una empresa del pare. I sí, a més, el pare no és l'amo, encara pitjor! Saps que

arribaràs allà i que hauràs de superar tota mena de prejudicis i d'entrebancs.

I per què m'atreia el BancSabadell? Doncs, per la figura del meu pare, evidentment, i perquè era l'empresa que havia viscut de petit. Sempre, durant tota la meua vida, el BancSabadell havia estat una referència per a mi. En el moment en què vaig decidir d'incorporar-m'hi, recordo que el meu pare em va dir una cosa que aquell home clarivident em deia sempre: «Jo jugo a segona amb un equip de tercera.» I, és clar, em va dir: «Una de les feines que hauràs de fer és convertir aquest equip de tercera en un de segona», perquè tampoc l'home no aspirava a jugar en una altra divisió que no fos la segona. Jo li vaig dir: «Molt bé.»



En una altra de les converses importants que vam tenir, li vaig dir: «Escolta, no sé per què vols que vingui a treballar amb tu si jo no hi entenc res, de banca. Sóc catedràtic de Teoria Econòmica, però no té res a veure amb la banca ni amb l'empresa, i he estat a l'INI, on sí que he après força coses...» De fet, tres anys com a director de Planificació de l'INI, en aquells anys de convulsió, eren millors que un MBA, eren com quatre MBA compactats en una pastilla. I el meu pare em va dir: «Per als temps que vénen, el Banc només el pot dirigir algú que no hi entengui, perquè els que hi entenen ja estan malejats i no poden tirar aquest projecte endavant.» I jo li vaig contestar: «Doncs sí és així, d'acord.»

3. The dream story

I ara anem al tercer factor de la sortida a borsa.

Vaig incorporar-me al Banc l'1 d'octubre de 1986. Els primers anys, vaig fer de director general tutelat, fins que el meu pare va morir; després en vaig ser director general no tutelat, però controlat per un consell d'administració i per un president, en Joan Corominas. Durant aquests anys, vaig anar configurant el meu projecte.

Els projectes no els portes mai fets però sí que, d'alguna manera, en tens les idees generals al cap. En aquells primers anys de director general, alguna vegada vaig cometre –per dir-ho així– la indiscreció d'explicar aquestes idees a un dels meus col·laboradors fora del país, en Xavier Serrado, que el president Pujol també coneix.

Al cap de nou o deu anys, en Serrado em va dir un dia: «Escolta, tot allò que em vas dir i que jo no em creia que fos possible s'ha complert: tot al peu de la lletra.»

Què vol dir això? Doncs que, per tirar endavant un projecte com aquest, cal tenir una visió, és

a dir, ser una mica somiatruïtes. Si no tens un somni, no pots portar-lo a la pràctica. Jo tenia un somni, i era que el Banc sortiria a borsa, que compraria el Banco Atlántico. I que faria del BancSabadell un dels primers bancs d'Espanya, perquè a Catalunya calia un banc privat de primer nivell. Ho havia après, en part, del meu pare i, en part, de l'ambició del president Pujol al seu moment.

Recordo que alguna vegada m'havien preguntat: «I tu, què vols fer amb el Sabadell?» Jo els explicava el meu projecte i em deien: «Doncs, pel camí que vas, no hi arribaràs mai. Amb un banc tan petit, no arribaràs mai a ser un banc d'àmbit nacional, perquè anar creixent a còpia d'anar obrint oficines és molt difícil». Així i tot, el somni existia i, per tant, era qüestió d'esperar les oportunitats per fer-lo realitat.

Dimensions, conflictes i mesures de xoc

De 1991 a 1997 van ser uns anys, per dir-ho així, de molt conflicte, perquè el BancSabadell era un banc molt tradicional. El consell d'administració es reunia cada setmana, els dijous. El consell, de fet, era com una comissió de riscs i, per tant, no es parlava gairebé de res més que dels riscs de la setmana.

Era un banc que, d'alguna manera, s'havia anat fent gran, perquè havia anat creixent, però el seu management continuava essent el d'un banc petit, amb un consell d'administració poc tecnificat. No era un banc que es pogués permetre un increment de la dimensió. Estava molt bé en el seu marc petit.

Naturalment, els riscs que afectaven Sabadell i el seu entorn els decidia el consell d'administració amb una gran professionalitat, però els riscs de Madrid, per exemple, eren més complicats de

decidir perquè no hi havia, per dir-ho així, un model de riscos general.

De mica en mica, aquesta mancança es va anar corregint. Els anys 1993 i 1994 vàrem passar per la crisi general de morositat, una gran crisi. Per primera vegada, vaig prendre mesures importants –medidas de choque, en vàrem dir– i vàrem incorporar a l'equip directiu un especialista de riscos, Ignacio Rasero, que vaig portar de Madrid. Eren mesures noves, trencadores per al Banc.

Des que vaig entrar al Banc, pensava que la morositat era un fenomen que creixia constantment, perquè des del dia que hi vaig arribar fins a l'any 1994 no va baixar mai: sempre va anar pujant. Un consultor em va dir un dia una cosa important, que sempre he tingut molt en compte: «Un banc que arriba al 10 per cent de morositat està mort; no conec cap banc que hagi passat del 10 per cent de morositat i que hagi subsistit.»

L'any 1993, nosaltres estàvem en el 7,5 per cent, però constava menys, perquè de tant en tant es renovaven els crèdits. No hi havia cap més solució que prendre-s'ho seriosament, i això volia dir agafar tots els clients i revisar-ne tots els riscos. Hi va haver un gran enrenou en aquell moment perquè, és clar, vàrem començar a posar limitacions i criteris de risc, que fins aleshores no existien, atès que la gestió del risc encara no estava tecnificada.

El projecte: la primera decisió transgressora

L'any 1996, vam comprar un banc, el NatWest España. L'operació NatWest va ser la primera mostra d'un projecte que el consell d'administració em va aprovar en aquells moments, una proposta que era transgressora amb la història del Banc.

El Banc tenia uns paradigmes. El primer era que el Banc no comprava cap altre banc, sinó que només obria oficines segons un model de creixement de tipus “taca d'oli”. El segon paradigma, que el Banc no participava mai en cap empresa, sinó que els negocis els feien els clients. I el tercer paradigma, que el Banc no cotitzava a borsa, perquè era un banc privat, és a dir, un banc on hi havia un pacte d'accionistes, que era la millor defensa enfront de les possibles parts interessades a controlar-lo.

Amb relació a aquests paradigmes, el primer trencament va ser comprar un banc, el NatWest, la qual cosa ens donava una nova capacitat de creixement. Va ser molt complicat. El Banc Sabadell no estava gens preparat per fer una operació com aquella; de fet, ni el banc, ni jo, ni ningú. El NatWest es va comprar a un bon preu, respecte als preus d'avui, perquè en aquells moments els tipus d'interès estaven al 10 per cent: es va comprar a 1,3 vegades del valor comptable. Per tant, va crear un fons de comerç molt petit, però era la nostra primera experiència de fer una cosa una mica trencadora. Ens va costar força.

... i la primera frustració

Dos anys més tard, el 1998, jo tenia negociada i a punt de signar la compra del Banco Urquijo. Havia arribat amb la família March a un acord que ja estava redactat i a punt de signar. El vaig portar al consell d'administració, perquè me l'aproveessin, i el consell hi va voler afegir valor. El pacte se'n va anar en orris, perquè mentrestant va aparèixer un belga i exactament el mateix contracte que havíem redactat amb el nostre advocat el va signar el banc KBL, que va pagar també el mateix preu que havíem negociat nosaltres. En aquella ocasió, vam perdre i vaig viure una experiència alligadora. Podriem dir que ens van prendre el pa de sota del braç.

Evidentment, en el projecte de compra del Banco Urquijo, hi havia una qüestió de fons que s'havia de solucionar: el capital necessari. És a dir, qualsevol projecte com la compra del Banco Urquijo per part d'un banc petit de l'època portava implícita la qüestió de com fer-ho per obtenir el capital necessari. Llavors és quan vam començar a pensar que el Banc havia de sortir a borsa. Un projecte de creixement, un projecte ambiciós com aquell, no es podia encarar si no es feia un pas previ, i aquest pas havia de ser la sortida a borsa.

Al Banc Sabadell no es parlava mai de la borsa, ni al consell d'administració ni enlloc. Era un tema tabú del qual no es podia parlar. Recordo que un dia, en unes declaracions a la premsa, vaig dir: «No veo al Banc Sabadell fuera de

la bolsa dentro de diez años.» Si no recordo malament, ho vaig dir l'any 1998 i això va fer que, automàticament, ja se'n comencés a parlar. A la junta general d'accionistes de 1998 hi va haver un accionista que es va aixecar per demanar al consell d'administració que estudiés seriosament la possibilitat de sortir a borsa. Recordo que li vaig respondre que la seva petició «anava en el sentit favorable». Probablement, aquell accionista ja havia parlat amb mi abans, però en aquest moment no ho recordo molt bé...

El pla de sortida a borsa

Davant de la possible sortida a borsa, es plantejaven diverses qüestions. Era molt complicat. Un banc que està acostumat a no cotitzar, com fa aquesta



sortida a Borsa? El primer dels problemes era com mantenir la independència del banc i no posar-lo en risc. Per això, el pla que en aquells moments vam dissenyar consistia a dir: «Abans de sortir, buscarem tres accionistes de referència que configuren un grup d'institucionals potents» –perquè els accionistes que tenia el Banc eren molt petits i sense capacitat de reacció, no tenien poder econòmic per poder suportar un projecte de creixement del Banc amb ampliacions de capital, de cap manera.

Lavors es van prendre dues decisions força complicades. Una d'elles fou la incorporació del Banco Comercial Português (BCP).

Vaig anar per Europa; vaig viatjar a Itàlia, a Portugal i a França per veure si algú volia participar amb el 10 per cent del BancSabadell, amb un valor que no fos gaire diluït per als accionistes del Banc, i em trobava que era complicat. No era fàcil convèncer algú que entrés d'accionista amb un 10 per cent en un banc regional, el qual, encara que anava molt bé, l'any 1999 era petit.

L'únic banc que en aquells moments va dir «estic d'acord a fer tractes amb el BancSabadell, a participar-hi i fer un intercanvi d'accions» va ser el BCP, amb el qual encara mantenim aquesta relació.

L'entrada del BCP era dura, perquè implicava fer una ampliació de capital només per a ells i que els accionistes renunciessin a uns drets. Per tant, en el moment de les explicacions, els accionistes s'havien de refiar molt del consell d'administració i s'havien de refiar molt de mi, en el sentit que allò que els proposàvem era una bona operació i era un dels elements bàsics per sortir a borsa.

La primera explicació de la sortida a borsa que es va donar a la junta general d'accionistes va ser: «Mirin, aquí tenim un soci.» El BCP va entrar

amb la condició –i això em va ajudar molt– que abans de tres anys s'havia de sortir a borsa. Era un soci que m'anava com l'anell al dit. Havíem de fer grans projectes comuns, de desenvolupament a Espanya i a Portugal, però subjectes al fet que nosaltres sortiríem a borsa abans de tres anys.

Aquesta entrada del BCP es va fer d'acord amb una equació de bescanvi, amb una equació calculada –el BCP va ser és l'únic que es va avenir a fer aquesta operació–, de manera que el valor, prenent com a base els resultats d'aquell any, no fos diluït per als accionistes. Perquè, si havia d'anar a la junta general i dir-los, a més: «Ara, vostès deixaran passar uns senyors i, a més, vostès hi perdran», m'haurien dit que no. Per tant, havia de ser no diluït. Ho vam aconseguir: vam negociar amb els portuguesos que el bescanvi, pels resultats que tenia el BCP i els que teníem nosaltres, no seria diluït.

Era una operació amb un gran risc. I aquest gran risc era que nosaltres anéssim més bé que ells. Si ells anaven més bé que nosaltres, jo havia fet un bon negoci. Si nosaltres anàvem més bé que ells, nosaltres havíem fet un mal negoci. Però, en qualsevol cas, la seva presència era fonamental aleshores. Set anys després, ells han fet un bon negoci. Per què? Perquè el BancSabadell ha anat molt millor que ells. Avui el BancSabadell val una mica més d'11.000 milions d'euros al mercat i el BCP també, però l'any 2000 el Sabadell valia una quarta part del BCP.

Feta l'operació amb el BCP, vaig buscar per Europa dues entitats més que contrarestessin el pes del BCP i, en el moment en què vaig veure les dificultats que hi havia per trobar-les, vam començar els contactes amb “la Caixa”.

De fet, el 1997 ja n'havíem parlat amb l'Antoni Brufau, de “la Caixa”, en el sentit que ells havien comprat el Banco Herrero (abril de 1995) i no

sabien ben bé què fer-ne: si absorbir-lo o no absorbir-lo. La conversa va ser més o menys així: «El podríeu comprar, incorporar-lo i, després, fer un intercanvi d'accions amb el BancSabadell.» Però jo mateix li vaig dir: «Ara no toca, perquè acabem de comprar el NatWest i en aquests moments no tenim capacitat de gestió per fer això, però més endavant ja ho veurem.»

L'any 2000, quan teníem el pacte fet amb el BCP i aquest ja tenia un 8,5 per cent del capital del Banc, vaig tornar a establir contactes amb l'Antoni Brufau i amb en Josep Vilarasau per fer l'operació del Banco Herrero. Aquesta operació va sortir bé.

Una vegada més, la qüestió era: «Amb quina finalitat “la Caixa” podia voler tirar endavant aquesta operació?» Era una pregunta que jo també em vaig fer. Sempre has de pensar què és el que l'altre en vol treure, perquè el que tu en vols treure ja ho saps.

Per a mi, era una operació boníssima, una gran operació, amb la qual aconseguia dues coses: “la Caixa” esdevenia accionista i, al mateix temps, creixíem un 30 per cent de cop amb la incorporació de Banco Herrero. Sonava la campana dues vegades, per les dues bandes, i això era fantàstic. L'operació del BCP només era bona per una banda: aconseguíem un accionista i iniciàvem un projecte de desenvolupament conjunt, que s'havia de veure si funcionava o no; però el de “la Caixa” ja era una realitat.

L'equació de bescanvi amb “la Caixa” també va prendre com a base el preu del banc implícit en l'operació de bescanvi del BCP. Era un preu molt alt per al Banc, molt més alt que el preu de sortida a borsa, però va marcar una pauta de valor, una pauta de valor important.

Però, què en podia treure o què en podia esperar, “la Caixa”, amb l'entrada en el BancSabadell

i amb la venda del Banco Herrero? En podia esperar dues coses: entrar al BancSabadell i fer una bona inversió financera durant un temps, acabat el qual podria disposar d'aquesta inversió.

Jo crec que això no ho tenien previst, però, en canvi, hi havia un factor latent. En aquell moment, es parlava del possible canvi d'estatut de les caixes d'estalvis. Jo ho havia parlat amb en Vilarasau i deia: «Si algun dia passa alguna cosa, almenys ja estarem aquí amb els del BancSabadell; ja tenim una plataforma privada, per si passa alguna cosa.» No va passar res.

Una vegada fetes l'operació de “la Caixa” i l'operació del BCP, vaig portar la meua decisió al consell: «Ja no en fa falta cap més. Amb aquests dos socis, ja podem sortir a borsa, perquè si “la Caixa” hi té el 15 per cent i el BCP, el 8,5 per cent, ningú no ens vindrà a molestar. Perquè tothom pensarà que, si algú ve a fer-ho, “la Caixa” ens defensarà o farà una contraopa i, si no és “la Caixa”, serà el BCP.»

Per tant, la primera preocupació de la sortida a borsa va ser configurar un grup d'accionistes institucionals, capaços d'evitar, per dir-ho així, els “mals pensaments” que altres competidors, tant d'Espanya com de l'estranger, poguessin tenir envers nosaltres, en una situació de lliure mercat, i impedir-nos continuar desenvolupant el nostre projecte.

La sortida a borsa

Després ve el moment de la sortida a borsa. De quina manera la fem, aquesta sortida a borsa? Vénen tots els bancs d'inversions a vendre el producte: «Sou els millors per fer la sortida a borsa.» Tots, llevat d'un, ens van aconsellar que havíem de fer una oferta pública d'accions, és a dir, que havíem

d'anar als accionistes i dir-los: «Accionistes, posin el 20 per cent de les seves accions a la venda i el banc X ja s'ocuparà de buscar el comprador.» Aquesta és la manera més bona de fer una sortida a borsa perquè, evidentment, en aquest moment configurem una base d'inversors, creadors de mercat, que són els que donen liquiditat al valor i marquen una pauta.

Només hi va haver un banc d'inversions que va dir: «Amb la seva estructura d'accionistes, no sé com fer-ho! Amb accionistes que porten quaranta anys volent comprar accions i que no ho aconseguen, perquè hi ha hagut un mecanisme d'excés de demanda amb un preu fictici, i que, per tant, estan frustrats en les seves demandes, si ara els diem que vinguin les que tenen o una part, no ho faran.

És impossible. I, si no ho fem d'aquesta manera, la sortida a borsa serà un fracàs.»

Al final vam decidir que no. Els vam dir: «Potser serà un fracàs però, una vegada més, dels dos riscos possibles, val més que sigui un fracàs» –com de fet va ser– «que no pas que es creï un gran enrenou entre els accionistes.»

Els accionistes del Sabadell estaven tranquils i, per tant, vam decidir sortir a borsa amb un procediment poc corrent, que no s'ha emprat més: només hi ha hagut el nostre cas i, potser, el d'alguna altra empresa. Aquest procediment s'anomena listing i consisteix a agafar la relació o "llista" d'accions i portar-les a la borsa, perquè comencin a cotitzar a partir d'un dia concret.



Em sembla que va ser en Joan Hortalà, el president de la Borsa de Barcelona, qui en va determinar el preu de sortida en un comitè específic. A partir d'aquí, l'acció va flotar, va flotar però amb poca liquiditat. Amb poca liquiditat, el preu de l'acció va anar baixant de mica en mica, perquè no hi havia ningú capaç de comprar aquelles accions: només hi havia venedors. Comprar-ne una gran quantitat i que compressin accionistes professionals era impossible, però ja hi comptàvem.

A l'horitzó, la compra del Banco Atlántico

I quina era l'expectativa? L'expectativa era que en algun moment faríem una gran operació corporativa que requeriria una ampliació de capital, perquè per això havíem decidit sortir a borsa. Al final, la sortida a borsa es va fer per ambició. L'ambició era créixer i, si volíem créixer, lògicament estariem inquiets fins que no trobéssim alguna operació que requerís una ampliació de capital. Per això els deia abans que el moment final del procés de sortida a borsa va ser quan vam adquirir el Banco Atlántico, perquè el Banco Atlántico va ser, d'alguna manera, el que faltava per tancar el procés.

Així com l'operació de "la Caixa" ens va permetre créixer i aconseguir un gran soci, l'operació de compra del Banco Atlántico ens va permetre créixer de nou un altre 30 per cent i haver de necessitar una ampliació de capital per finançar-la, que és el que volíem. Aquesta ampliació de capital va ser bastant complicada. Es va fer en dos trams, un tram per als accionistes amb dret de subscripció i un altre tram, sense drets, precisament per poder fer una ampliació de capital al mercat, que facilités la incorporació d'accionistes institucionals. I a partir d'aquí, vam fer el tomb. Aquesta era la clau de la sortida a borsa.

El Carlos m'ha preguntat: «Qui era el qui t'ho va aconsellar?» El nostre assessor de la sortida a borsa va ser l'Emilio Saracho, de JP Morgan. És una persona amb un gran sentit comú i, evidentment, en aquell moment li va poder més aconsellar-nos bé que no pas aconsellar-nos en benefici del seu propi bonus, o del seu propi compte de resultats, perquè, evidentment, qualsevol banca d'inversió, amb aquesta manera de sortir a borsa no hi guanya ni un duro. JP Morgan no hi guanyava res, només la comissió d'assessorament, però no ingressava la comissió de col·locació. En canvi, amb l'ampliació de capital que hi va haver quan es va fer l'adquisició del Banco Atlántico, sí que hi va guanyar, encara que en aquest cas no va ser JP Morgan, sinó que va ser un altre.

També els he de dir que, des del punt de vista de la visió, al final de la compra del Banco Atlántico, jo vaig assolir l'objectiu que m'havia proposat, el somni que havia tingut l'any 1990, quan vaig entrar a liderar el Banc Sabadell. Aquest somni es va acabar fent realitat amb la compra de l'Atlántico.

Noves ambicions

I, a partir d'ara, què hem de fer? A partir d'ara, evidentment, cal fer sempre el que he explicat: cal reinventar el futur i, per tant, cal buscar una ambició nova i començar a treballar per aconseguir aquesta ambició nova.

El meu somni, la meua ambició anterior, no la vaig explicar a ningú, perquè penso que, si l'expliques, poses un gran impediment perquè el somni pugui fer-se real. Per tant, ara tampoc no els explicaré quina és la meua nova ambició, però, sens dubte, sàpiguen que en tinc una de nova, de la qual tot just estem, per dir-ho així, fent les primeres passes.

Moltes gràcies.



COL-LOQUI



Carlos Losada

Crec realment que valia la pena aplaudir, malgrat que es tracti d'un entorn acadèmic i de debat, en què normalment no s'aplaudeix.

Ricard Serlavós

Li agraeixo molt sincerament el relat que ens ha ofert, que hagi respectat el plantejament que li havíem proposat i aquesta disposició a compartir amb nosaltres no tan sols el que va ser l'experiència, sinó també bona part dels pensaments, de les reflexions i dels sentiments que hi havia en tot plegat.

Ha començat expressant-nos que aquestes situacions de lideratge són situacions que el fan patir; en definitiva, que són situacions que expressen una mica el que es porta més a dintre. Jo crec que això ha estat molt important. Realment, l'exposició ens ha permès veure quines motivacions hi havia darrere, quina visió empresarial tenia, què volia que fos el Banc en el futur, quin seguit d'accions es va proposar, començant pel pla estratègic, i quines coses específiques va desenvolupar.

Del guió que li havíem proposat, potser el que quedaria pendent és la darrera qüestió. En aquests moments, què ens podria dir del que va aprendre d'aquesta experiència?

**Josep Oliu**

N'he après moltes coses, de molta gent que he trobat fent el camí; molta experiència professional de com s'ha de fer una sortida a borsa. De tota manera, en aquesta qüestió, cada cas és diferent: no hi ha dos casos iguals. Crec que el nostre és un cas particular; fruit d'una dinàmica, d'una història. Però cada cas és diferent.

Aquest podria ser un primer aprenentatge, és a dir, ho vam haver d'inventar tot, perquè no hi havia res que s'acomodés al plantejament d'un banc d'inversions. En la sortida a borsa del BancSabadell, tot era molt especial: no hi havia cap protocol anterior que ens servís.

Potser algunes empreses sí que el protocol que necessiten ja l'han fet abans altres empreses. Per exemple, en el cas d'una empresa de propietat familiar que vol sortir a borsa. Evidentment, aquest és un cas paradigmàtic que els bancs d'inversions coneixen molt bé. Però el nostre cas era bastant peculiar. El BancSabadell era bastant especial, perquè no hi havia hagut abans cap altra societat que tingués quaranta mil socis, amb un pacte d'accionistes estatutari, que volgués sortir a borsa. Com que era peculiar, la solució també va ser el producte de tot un procés de decisions peculiars, que al final han tingut èxit, òbviament. Si no haguéssim tingut èxit, avui jo no seria aquí.

D'altra banda, com a segon aprenentatge, destacaria la determinació. És a dir, quan tens una visió o un somni –diguem-li com vulguem– has de posar la màxima determinació per fer-lo realitat. Jo n'hi he dit somni, però en el món del management i dels business parlem de visió. S'ha de tenir algun somni; si no es tenen somnis, no es va enlloc, més enllà d'on ja s'està o d'on et porta la dinàmica de la mateixa empresa. Jo no m'hi vaig deixar portar. La dinàmica de la meva empresa em portava, d'una manera

acomodatícia, a quedar-me al BancSabadell de la ciutat de Sabadell. Per tant, tirar el carro endavant per passar d'una situació que té una dinàmica determinada a una altra amb una dinàmica superior costa bastant d'esforç; no és obvi, no és fàcil, però val la pena fer-ho.

Àngel Castiñeira

Vull plantejar dos temes que segurament el senyor Oliu recordarà molt bé. Internament, a l'organització, en el moment en què ja veu prendre la decisió, quins obstacles, resistències, adversaris, oposicions veu tenir? Estic pensant, fins i tot, en obstacles o resistències personals –les més fortes. D'aquí surten dues preguntes: Com les veu resoldre, aquestes oposicions? I com us van afectar? Aquesta seria una qüestió. Insisteixo: segurament, en el procés de dir «ara anem a sortir a borsa», el consell d'administració del Banc no deuria ser una bassa d'oli, segurament allà hi va haver resistències i, fins i tot, de persones que se li van enfrontar directament. Com va resoldre la situació i com el va afectar?

I una segona qüestió: Per a vostè, quin va ser el moment clau, el clic, el percussor en el qual ja va poder dir: «Això ja ho tenim ben encarat, ben apamat»?

Crec que aquestes dues qüestions ens poden ajudar també a veure aspectes que potser no han sortit tant en el relat excel·lent que ens ha fet.

Josep Oliu

Em pregunta coses que són complicades de respondre perquè, és clar, encara estem parlant d'un passat força recent. Crec que l'obstacle més important que calia resoldre, i que va quedar resolt, va ser el relleu a la presidència del Banc. Aquest va ser l'obstacle més important i la resistència més gran: el relleu de Joan Corominas i Vila, que complia

l'edat reglamentària segons els estatuts socials, va ser un tema molt complicat.

La cultura que llavors hi havia al Banc assumia com a lògiques dues coses. La primera era que el president, que no havia estat mai executiu, fos substituït per un president executiu. L'altra era la història, la pròpia història del Banc Sabadell.

El Banc Sabadell havia estat un banc en què el consell d'administració, històricament, havia delegat molt en els directors generals. El director general era qui manava en el Banc Sabadell des de sempre, des de l'any 1926.

Aquell any, en Francesc Monràs, que aleshores tenia vint-i-pocs anys, va fer un cop d'estat i va dir: «Aquest banc fa fallida, o m'ho deixeu a mi o se'n va pel pedregar.» Es va fer un pla per salvar l'entitat, els accionistes ho van entendre i hi van entrar en joc també l'Ajuntament de Sabadell i el Banc d'Espanya. Els accionistes principals hi van posar diners i avals, i el Banc va subsistir, perquè els dipositaris no van retirar els seus dipòsits. Des de llavors, aquest senyor va ser el director general. Però el consell del Banc mai no va deixar que aquest director general, que era el que manava més, fos conseller de l'entitat.

Hi havia aquesta cultura: els amos, per un cantó, i el director, que era el qui manava, per l'altre. En l'època del meu pare, la situació era exactament igual.

En el moment en què es plantejà el canvi de presidència, el suport de Joan Corominas va ser fonamental, perquè es tractava d'una qüestió cabdal per al futur, i en aquell moment, en el si del consell d'administració, no hi havia unanimitat sobre com s'havia d'actuar. La seva determinació va ser clau perquè s'assolís un acord final. Què vol dir això? Que, evidentment, va ser un d'aquells moments complicats. El recordo com un moment de patiment.

Com ho vaig solucionar? Doncs, fent allò que en diuen un pols, un pols que vaig guanyar. L'hauria pogut perdre, i llavors avui tampoc no seria aquí, però el vaig guanyar. Evidentment, amb el suport d'en Joan Corominas. El pols es va resoldre assumint que fos jo qui portés la presidència. Jo pensava –i ho creia– que era una gran oportunitat, tant per a mi com per al Banc, perquè si jo no era el president del Banc, la sortida a borsa s'ajornaria sine die. El pacte amb el BCP es trencaria i qualsevol altre pla que pogués tenir no es faria. I, si havia d'esperar cinc anys més, no valia la pena. I, per tant, era una qüestió d'aquelles de sí o sí, i així ho vaig plantejar. Aquest va ser un moment clau.

Quines persones, en aquests moments, van ser clau per a mi? En el terreny professional, Joan Corominas i Josep Permanyer, que en aquell moment era el cap del management. És a dir, la plana major del management no tenia cap dubte que el seu projecte, la casa on ells estaven treballant, o anava per aquesta via o, si no, el banc entrava en una zona de futur incert, i, evidentment, per als alts directius del Banc era clau.

Personalment, em plantejava: «Me la jugo o no me la jugo?» Perquè, és clar, el Banc no era casa meva. I hi va haver dues persones que em van ajudar a trobar la resposta i que, per tant, per a mi van tenir una gran importància: la meva dona, que en totes les grans decisions sempre ha estat la meva consellera de sentit comú, i, en aquell moment, també la meva mare, que estava al llit morint-se. Recordo que em va dir: «Josep, has d'aguantar el que calgui.» Vaig aguantar i, evidentment, va sortir tal com havia de sortir.

Ricard Serlavós

Al llarg del seu relat, ens ha exposat tres grans històries: la *shareholders story* –la història dels

accionistes–, la *management story* –la història del management– i després una història al voltant de la seva visió.

La meva pregunta se centra en la segona d'aquestes històries. És a dir, podria començar parlant-nos una mica de la importància d'arrencar construint un equip, fent un equip, nomenant una sèrie de persones. No ens ha citat personatges concrets d'aquest equip, però a mi sí que m'agradaria preguntar per algú en concret, que penso que va tenir una importància significativa en un moment determinat, que és la figura d'un nou director d'organització i recursos humans, que es va incorporar l'any 2000. M'imagino que el veu incorporar amb una missió o amb unes funcions molt determinades, per ajudar-vos a redreçar una mica la composició d'aquest equip

directiu. M'agradaria que ens expliqués el perquè d'aquesta incorporació.

Josep Oliu

Els recursos humans són molt importants. L'any 2000 vaig incorporar un director de recursos humans que va ser clau, perquè canviava el perfil de la gestió. Era un director de recursos humans molt especialitzat en processos de reconversió, molt diferent del que hi havia hagut al Banc fins aleshores, que era una direcció de recursos humans paternalista. Són dos models diferents.

En aquells moments, la incorporació d'aquell senyor nou, Juan Cruz Alcalde, va sorprendre, però la



veritat és que era important, perquè ja havia canviat el director de recursos humans anteriorment per un de la casa, però sempre em passava el mateix. És a dir, substituïa el cap pel seu immediat inferior i, amb això, evidentment, aconseguia un efecte previsible, que només vaig veure després: si una cosa no va bé i substituïes el cap pel seu immediat inferior, la cosa encara anirà pitjor, sempre.

Efectivament, va anar pitjor. I, encara que cada vegada li expliqués el briefing –o allò que els nord-americans en diuen els terms of reference–, no se'n sortia, perquè el substitut tenia la mateixa cultura que el substituït i feia les mateixes coses, per més que li digués. Fins que vaig dir: «Prou, s'ha acabat. Ara en posarem un de fora i la perspectiva canviarà.»

Per què vaig agafar aquest nou director? Perquè no me'n sortia en una cosa tan elemental com que es renegociés la delimitació dels compromisos per pensions que el Banc tenia. Es tractava d'un tema econòmic, i quan et toquen la butxaca dius: «Prou, s'ha acabat!»

Llavors, el primer que va fer el nou director, d'acord amb el mandat que va rebre, va ser negociar, no ben bé amb els sindicats, perquè amb els sindicats ja estava tot negociat, sinó amb l'organització en general, perquè al Banc hi havia una mena de compromís tàcit, de manera que tothom que es jubilava tenia el dret de cobrar el cent per cent del sou. És clar, si això es mantenia en el futur, el Banc no tan sols no hauria aconseguit res, sinó que hauria desaparegut, directament. Com més creixia, pitjor, perquè més gran era el compromís. S'havia de limitar, i això s'havia de fer per mitjà d'una negociació complicada, perquè era una qüestió que formava part de les essències del BancSabadell i dels pleients històrics de l'entitat.

La negociació es va dur a terme d'una manera bastant correcta. Ho vam negociar tots dos, però sobretot ell. Jo li marcava les pautes i vam arribar

a un acord d'externalització. Hi vam destinar una quantitat important i, en comptes de cobrir el cent per cent, que era una cosa incerta amb vista al futur, ara cobrim un percentatge amb un compromís cert.

«Per què en vaig agafar un de fora?» Doncs perquè no me'n sortia amb els de dins. Els de dins eren col·legues i no hi havia manera que m'ho negociessin, perquè també hi estaven d'acord. Aquest va ser el motiu.

Era un director de recursos humans nou, amb una visió diferent, capaç de fer el canvi. Quan vaig contractar aquell director era perquè amb ell podia fer el canvi de persones. La prova és que la segona persona que vaig agafar al cap de poc temps, ajudat per ell precisament, va ser un nou director de tecnologia, en Miquel Montes. Abans d'agafar el senyor Montes, havia pres la decisió de canviar la plataforma tecnològica. A l'antic responsable de tecnologia, que era el responsable de tota la plataforma, vaig dir-li: «S'ha de prendre una decisió tecnològica», però vaig decidir que el canvi de plataforma el fes un nou director de tecnologia.

Per tant, canvi de política de personal i canvi de política tecnològica. Tot això va passar l'any 2000. I aquesta és la base de tot, perquè la base d'un banc és controlar bé el que en diem els recursos, que en un banc són, essencialment, de tres tipus: riscos, tecnologia i recursos humans.

També he de dir que avui dia totes tres coses ja les tinc delegades. Ara només controlo l'auditoria, la comptabilitat, coses més esotèriques, però el control real és supervisar aquests tres àmbits.

Javier Nieto

Te quiero felicitar por el impresionante salto del Banco, realmente espectacular. Por el título de la ponencia, de este "momento", parece como si la salida a bolsa fuese un fin. Es un poco como

cuando un conjunto de chicas jóvenes se reúnen y nos cuentan cómo se han casado y la entrada en el matrimonio. Mi pregunta va por el día después. Ya estáis en bolsa hace tiempo. ¿Qué ha significado la bolsa? ¿Qué impacto ha tenido la cotización de la acción en la gestión ordinaria? Y, en concreto, si ha promovido algún tipo de reflexión especial a la presidencia o consideraciones nuevas, sobre todo aquellas menos previstas –que serían, tal vez, las más interesantes.

Y, paralelamente a ello, si es que este conocimiento del día después de una empresa cotizada es tan terrible, tan espeluznante o tan temible como para que, en general, la salida a bolsa sea tan respetada en la empresa española y tan poco frecuente, frente a la facilidad yanqui del going

public, que es prácticamente un objetivo para todo el mundo.

Josep Oliu

No passa res d'especial l'endemà de la sortida a borsa. Comences, això sí, a ser jutjat diàriament, com els polítics i com els equips de futbol, cada setmana. Quan estàs a borsa, cada matí o cada tarda et jutgen els analistes, els inversors, els periodistes, els accionistes... Això implica una mica més de pressió, per veure si a poc a poc canvien de mentalitat. Però això no passa d'un dia per l'altre. Vas més amb compte amb tot el que dius, perquè les declaracions, els fets rellevants, tota la comunicació en general, canvia radicalment. Això sí, la comunicació és clau. Has



de tenir molt present què es pot dir i què no es pot dir, què s'anticipa i què no s'anticipa.

I, evidentment, hi ha una altra qüestió que cal tenir també en compte quan s'està a borsa: ser més competitiu que els competidors. Si no ets tan competitiu o més que la resta, et poden fer una opa. És a dir, ho has de fer bé i has de ser eficient, perquè si no ets eficient et poden fer una opa. Si n'hi ha un altre que pensa que ho farà anar millor que tu, que és capaç de pagar una mica més, liquidar part del personal i fer-ho anar més bé, ho farà. Això és el que hem fet nosaltres amb les adquisicions que hem dut a terme en aquests anys. Analitzàvem el sector i ens dèiem: «aquest ho fa malament» o «aquest ens el podem quedar perquè liquidarem una part del personal i, amb la base de clients que té, anirà més bé». Amb això s'ha d'anar molt en compte: cal ser molt eficient.

Al Banc es van prendre tres decisions internes molt importants.

La primera és la dels riscos, que ja he comentat abans. L'establiment d'un model de riscos i d'un equip de riscos professionalitzat i amb sistemes tecnificats. Ara s'està millorant encara més, arran de Basilea II, però al Banc el model ja es va introduir l'any 1993, com a conseqüència de la crisi.

La segona decisió important va ser el canvi de la plataforma tecnològica. Al Banc hi havia una plataforma tecnològica que s'havia anat reproduint d'acord amb criteris de costos.

Com saben, en informàtica, per poder discutir-li a un professional que no sempre allò que és més barat és el millor, sinó que hi ha alguna opció superior; encara que sigui més cara, cal ser enginyer, i jo no en sóc. I, per tant, no hi havia manera d'avançar.

Recordo que quan vaig arribar al Banc l'any 1986 i encara no era conseller, ja vaig plantejar la renovació de la plataforma tecnològica. En aquell moment, però, el consell va prendre la decisió de seguir amb la plataforma que el Banc tenia. Al cap de deu anys, la tecnologia grinyolava per totes bandes però, és clar, van haver de passar deu anys per veure-ho i llavors aquesta segona decisió va ser prioritària i molt important: no es pot competir ni es pot plantejar un procés d'internacionalització si no es disposa d'una tecnologia adequada.

En el moment que vam sortir a borsa, teníem una tecnologia manifestament subcompetitiva, obsoleta i condemnada totalment al fracàs. Les decisions sobre tecnologia que s'havien pres l'any 1986 havien estat errònies i, per tant, calia fer una inversió –que ja hem fet els últims set anys– d'uns 130 milions d'euros, per renovar la plataforma i posar el Banc en situació de competir.

També els he de dir que, si la decisió correcta l'haguéssim pres deu anys abans, el vintage que tindríem ara seria més antic que el que tenim ara, que és molt modern, d'última generació.

Calia fer el canvi tecnològic per tenir un model replicable i també perquè el Banc havia anat creixent i necessitava una plataforma de sistemes capaç d'absorbir altres bancs, de gestionar més d'una entitat i de ser un gran banc espanyol. La tecnologia que teníem només estava preparada per ser sempre el Banc Sabadell a Sabadell.

La tercera gran decisió que vam prendre, just després de la sortida a borsa, va ser el canvi d'organització comercial. Va ser un canvi costós.

Quan dic canvi d'organització comercial vull dir passar a un model d'orientació al client segmentat per negocis des d'una organització, per dir-ho així,

tradicional bancària, on més o menys tot era tot. Avui, al Banc tenim una direcció per negocis. Això vol dir que hi ha un grup persones responsables i que cada una d'elles és el chief executive o el primer executiu de tota la seva àrea.

Els negocis eren: Banca Comercial, Banca d'Empreses, Banca Privada, Assegurances, Gestió d'Actius –és a dir, la gestora de fons–, Tresoreria, el broker Ibersecurities i la Immobiliària Landscape, que no era un negoci bancari.

Avui, tret de la immobiliària, que l'hem venuda, tots aquests negocis s'interrelacionen entre ells a preus de mercat i negocien entre ells a preus de mercat. Entre ells han d'arribar a acords. N'hi ha uns que tenen productes i altres que

els distribueixen. Al Banc, hi ha tres negocis de distribució i la resta són negocis de producte. Els negocis de producte es distribueixen per mitjà dels negocis de distribució del mateix banc i, a vegades, per mitjà d'alguna altra xarxa de distribució gràcies a algun acord extern, però el model és un model per poder replicar i créixer.

Aquest model d'organització el vam començar a posar en funcionament l'any 2002, i el model de negoci bancari dividit per negocis determinats estratègicament es va posar en funcionament entre el 2001 i el 2002.

La dinàmica ha fet que, quan vam comprar el Banco Atlántico, l'organització del Banc Sabadell



no quedés gens alterada. Jo vaig dir que la integració es faria per un procediment que vaig qualificar, en anglès, de cut and glue. «Quina és l'estratègia d'integració que faran vostès amb el Banco Atlántico?» –em preguntaven. I jo vaig dir: «Farem el cut and paste. Un cut and paste vol dir que l'organització de BancSabadell és intocable, que les entitats de negoci del Banc són intocables; per tant, l'única cosa que s'ha de fer amb l'altre, amb l'Atlántico, és tallar-lo a trossets, que siguin compatibles amb l'organització del Banc, i enganxar cada trosset en el seu element de l'organització del Banc.» I va funcionar. Evidentment, en el cas del Banco Urquijo, hem repetit exactament la mateixa història.

Però aquesta tècnica del cut and paste només la pots aplicar quan tens una organització perfectament nítida i un sistema de reporting que permet això que deia abans, és a dir, que dins de la mateixa empresa hi hagi preus de transferència perfectament homologats amb els preus de mercat.

Per a les assegurances que l'Ignasi Camí ven per mitjà de la xarxa del BancSabadell li paguen les mateixes comissions que si nosaltres tinguéssim una empresa d'assegurances que fos Allianz. A Allianz li hauríem de pagar i, per tant, en el compte de resultats de BancSabadell Assegurances o de BancSabadell Vida consten les mateixes comissions que pagaríem. Nosaltres sabem quin valor té cada negoci.



La implantació d'aquest model va costar perquè, en el passat, quan naixia un nou negoci se l'ajudava i no se li computaven els costos.

Els sistemes de reporting i d'organització han ser absolutament nítids. L'organització ha de ser clara, en el sentit que les fronteres i les relacions entre un negoci i la resta han d'estar ben delimitades. Joan Maria Nin és qui marca la pauta de cada una d'aquestes coses. Els marca el pas perquè vagin assolint els seus objectius i negociïn quan tenen problemes, però en la mesura que sigui possible cada negoci ha de poder negociar amb els altres com si fossin entitats autònomes. L'objectiu final és que ni en Nin ni jo mateix tinguem gran influència a l'hora de decidir coses, sinó que ho negociïn i ho decideixin sols.

Aquest model, explicat grosso modo, dóna una gran potència a la nostra organització en aquests moments, perquè podem absorbir un banc com si fos un increment del negoci ordinari, sense que això repercuteixi en el funcionament del negoci ordinari, i això molt pocs bancs ho poden dir.

Antoni Pont

Bé, el senyor Oliu, amb una intervenció fluida i d'una manera aparentment senzilla, ens ha exposat una quantitat profunda de conceptes, com el professor Castiñeira després ens ha enumerat.

Un dels punts que ha comentat ha estat el dels moments de patiment. En relació amb això, m'agradaria preguntar-li sobre la voluntat de creixement. Parlem de creixement vegetatiu, d'una banda, però també de creixement en les adquisicions. Les adquisicions passen per un procés de subhastes. Jo crec que els moments de fixar les valoracions de l'aposta de la subhasta realment deuen ser moments de

patiment. Amb quins criteris ho fem? Perquè, ara, a posteriori, està molt ben vist el que es va aconseguir, però hem de tenir en compte el dramatisme que hi devia haver en aquell moment. N'hi havia d'altres que hi optaven i eren oportunitats que es podien haver perdut, com va passar aquell primer moment, amb el somni de l'Urquijo, que es va perdre, tot i que posteriorment s'ha pogut recuperar. M'agradaria un comentari en aquest sentit.

Josep Oliu

Li explicaré una anècdota curiosa sobre la compra de l'Urquijo, que és la més recent. El cas de l'Urquijo me'l mirava molt fredament al llarg de tot el procés de la subhasta, perquè no hi havia manera que s'acabés. Al final, quan semblava definitivament que el procés d'informació previ s'allestia, havíem de posar un preu. «A veure, quin preu hi posem?»

Més o menys teníem una idea de quin preu hi posaríem. Vam decidir el preu el dia que vam anar a París, a veure la final de la Champions entre el Barça i l'Arsenal. Recordeu la final de l'Arsenal, oi? Anàvem amb la meva dona i en Joan Maria Nin. Tots tres. Vam arribar tres hores abans a París. Llavors, pel camí, em truquen i em diuen: «Vosaltres no sereu els guanyadors.» I jo vaig dir: «Ens hem de posar les piles.» Ens quedaven tres hores. Vam anar en un bar de Montmartre i des d'aquell bar vam fer les gestions necessàries per guanyar.

Hi ha un moment en què et poses les piles i dius: «Prou, hem de guanyar. S'ha acabat: ¡Vamos a por ellos!» I vam guanyar.

Evidentment, vam passar moltes coses i molts patiments. Quan hi ha una subhasta, sempre intentes subvertir-ne el procés, veure si aconsegueixes que hi hagi una mica d'informació, saber com va, però no

me n'he sortit mai. En el cas de l'Urquijo, jo havia seguit l'estratègia d'afluïxar. Anàvem de favorits. Nosaltres érem els favorits. Però, com que anàvem de favorits i els altres eren caixes i altres varietats internacionals de bancs, anàvem fluixos.

Al final, però, si hi ha determinació a fer les coses, molt sovint te'n pots sortir.

Joan Font

Voldria fer dues preguntes. Primera qüestió: Si no hi hagués hagut la necessitat de disposar de recursos per fer el creixement que volíeu fer, hauríeu anat a borsa? Aquesta era la raó bàsica per anar a borsa, a part de valorar millor el Banc?

I segona qüestió: Això que expliquen les escoles de negocis del «somni compartit», a mi em sembla que no pot ser compartit. Perquè, d'una banda, dius que «el somni compartit és la visió» i que «hem comprat el NatWest, l'Herrero, l'Atlàntico, l'Urquijo i no sé quantes coses més», però, d'altra banda, també dius: «Ara no us diré quin és el meu somni.» Des del meu punt de vista, el somni compartit –el somni o la visió– ha de ser fer el màxim del que pugui fer l'empresa en cada moment. I, per tant, el que t'has de quedar per a tu és el que tu creus que podries arribar a fer, però no ho pots dir perquè, entre d'altres coses, faries el ridícul davant de qualsevol persona a qui ho diguessis. Em sembla que faries el ridícul i, per tant, com que tu mateix no t'ho goses dir, val més no fer-ho públic.



Josep Oliu

Crec que, eventualment, hauríem hagut de sortir a borsa per la pressió del que n'he dit la història o raó accionarial, però la raó accionarial en aquell moment feia poc soroll i era poc important. Si el Banc hagués sortit a borsa només per la raó accionarial, però sense l'ambició de què he parlat, se l'hauria quedat qui menys ens poguéssim imaginar. Hauria estat una venda del Banc i prou, directament o indirectament. El management hauria estat acomodatic i hauria dit: «Sortim a borsa perquè els accionistes ens han dit que hem de sortir a borsa.» Doncs, ja l'hem vessada, ja podem plegar.

Parlem del somni compartit. Jo sóc partidari de no compartir gaire els somnis. Els somnis només es comparteixen quan es poden compartir. En situacions en què el somni és radicalment diferent d'allò que tens, val més no compartir-lo gaire. Si el que tens és una organització perfectament alineada, pots compartir una mica més, perquè llavors, si tens un consell d'administració amb gent molt qualificada o una comissió d'estratègia amb gent preparada, pots compartir els projectes i veure quines alternatives hi ha. Aleshores, ja ho has professionalitzat i ho portes bé.

Però quan és el cas d'un canvi molt profund, has de triar molt bé el moment en què comparteixes el somni, perquè si t'avances en la comunicació introdueixes un factor molt important de fracàs. I com que no té racionalitat, és una qüestió artística, has de saber triar. És igual que quan decideixes fer una actuació determinada. Jo sempre he pensat que les que he fet, les he fetes massa tard, però l'important és que han sortit i no pas que s'hagin fet massa tard. Probablement, moltes de les coses que hem fet les hauríem pogut fer una mica abans.

Joan Font

Oliu, una pregunta més. Ho dic jo, no ho dius tu, com és natural. És evident que tu no podries declarar com a somni teu que vols que el Sabadell sigui el primer banc d'Espanya.

Josep Oliu

No, això no ho puc dir. Evidentment, qui sap! I encara menys podria declarar que aspiro a ser el primer banc d'Europa. ¡Vaya usted a saber!

Carlos Losada

Agafant comentaris que has fet, jo tenia preguntes més vinculades amb els afectes i amb els sentiments.

La pregunta té a veure amb els moments en què “les coses no han anat bé”. Un primer cas podia ser la pèrdua de l'oportunitat de comprar el Banco Urquijo. Suposo que després d'haver «fracassat» en la compra de l'Urquijo, un no dorm tan bé com el dia abans; és un moment que no és fàcil.

Un altre cas. El road show que vas fer per “vendre” el banc: no hi va haver manera que te'l comprassin. Després, surts a borsa i l'acció a poc a poc va baixant, va baixant perquè no hi ha liquiditat. Va baixant suaument, però constantment.

Un altre cas. Abans ens deies: «Escolta, vaig haver de treure gent i vaig acumular molt de poder.» Però la gent potser en aquell moment deia: «Escolta, aquest Oliu no és com el seu pare. Lúnica cosa que vol és acumular poder, és un ambiciós.» Segur que hi havia rumors dins del Banc que també et provocaven inquietud.

Després, ve la sortida a borsa. Surts a borsa de manera absolutament atípica, amb un listing, que

era per dir: «L'Oliu farà el ridícul de la manera més escandalosa!» Tothom deia: «Cal fer una IPO, però l'Oliu, suposo que perquè es considera un catedràtic, ara surt amb una cosa que no faríem la resta dels humans.»

Tot això, per què ho recordo? Perquè una hipòtesi és que entre els factors que conformen una decisió directiva hi ha un component afectiu molt important. I els afectes compten molt i molt. En el teu cas, sembla –potser perquè ho racionalitzes a posteriori– que, malgrat aquestes situacions, tu els donis poca importància i treus els elements emocionals amb relativa facilitat. Penso que són decisions molt enraonades, extraordinàriament enraonades.

I ara vénen les preguntes. Això és vital. Quins sentiments vas tenir? Com els vas gestionar? Com t'ho fas per estar bé? T'ho descomponc en dos punts molt breus.

Alguns diuen que davant d'aquestes situacions cal tenir un balcó, una llotja des d'on, de tant en tant, sortir i mirar com els altres ballen, i allunyar-se'n. La possibilitat de sortir una mica a fora del ball, de veure amb perspectiva tota la “guerra” que hi ha, d'allunyar-te també físicament de la “guerra”, sobretot de sortir-ne, de mirar a distància i amb una afectivitat molt més pausada, per dir-ho així, menys apassionada. Això ho tens?

Tens un “santuari”? Aquells llocs on tu pots ser realment tu mateix i ningú no et pressiona? No sé. Te'n donaré exemples. Vaig preguntar això mateix al president Pujol i a Felipe González. Aquest darrer, no tenia un lloc, sinó els bonsais. Tu també tens un santuari? Tens un lloc on pots recuperar aquest equilibri més profund que et permeti dir: «Mira, estic neguitós, estic amb un

sentiment de no tenir clar si això funcionarà, però aquí puc abandonar els neguits i retrobar la “pau interior”.»

I la darrera qüestió. Quan et surten malament les coses, quan fracasses, què és el que et fa aixecar? Què és el que et fa dir: «Doncs, no, tu, escolta, a per l'Urquijo una altra vegada. Ja sortirà una nova ocasió.» Què és el que et fa dir: «Endavant, una altra vegada!»

Josep Oliu

Parlem dels fracassos o d'aquelles decisions especials que són preses a contracorrent. Evidentment, aquestes decisions sempre s'han adoptat racionalment, és a dir, sempre han estat molt pensades. Si no, no fas la teva feina bé. Són decisions parlades i discutides amb molta gent diferent. S'han de tenir en compte totes les opinions. La racionalitat és això: decidir després d'haver escoltat tothom que, d'alguna manera, té influència en el teu pensament.

La veritat és que la majoria d'aquests fracassos o moments de dificultat que has esmentat no em van afectar gens. Que baixava la borsa? Jo deia: «Que baixi!» És igual, perquè l'important és dir: «No es preocupi, ja pujarà; no passa res, ja pujarà. Això de la borsa ara baixa i després puja.» L'important és fer les coses bé. És evident que havia de baixar, perquè no hi havia ningú que comprés ni tampoc ningú que vengués.

Els moviments de títols del Banc durant el primer any, després de la sortida a borsa, eren d'entre 60.000 i 80.000 títols al dia. Després de la compra del Banco Atlántico, van passar a ser d'un milió de títols al dia. Ara, els moviments han anat baixant perquè, com que hem anat comprant accions, hi ha gent que les ha posat

de moda i tots els qui compren accions del BancSabadell les compren per quedar-se-les. Llavors, és clar, hi ha menys moviments diaris. Estem en els 600.000 títols diaris: hem passat d'un milió a 600.000. Hem baixat, però al començament eren 80.000. I això ja se sabia que seria així. I, què passa? Res. Són circumstàncies temporals. Si tens clar per què passen aquestes coses i que han de passar, aguantant el xàfec i ja està.

El cas de l'Urquijo, en canvi, em va saber més greu, sí. Perquè dius: «Caram, aquesta me l'han aixafada.» Una mica com li va passar al BBVA, ara no fa gaire, amb aquell banc italià, que li van prendre de sota el braç. Com aquell jugador de futbol americà que va amb la pilota i

la hi prenen. Això sap més greu, perquè penses que no hauria hagut de passar, però passa.

Ara bé, una vegada passa, t'has d'aixecar i has de tenir la força d'aixecar-te. Jo no he tingut mai aquest problema. Per poder estar en aquesta posició de primer executiu, no pots tenir mai cap mena d'afectació. És a dir, els fracassos formen part de la professionalitat. No pots pensar que tot ha de sortir bé. A la vida, unes coses han de sortir bé i unes altres no surten bé. Si no surten bé, dius: «Mala sort, la pròxima ja sortirà bé.» Però això no afecta. Hi ha persones que aquestes coses els afecten en l'estat d'ànim. Entenc que estan poc preparades per tenir posicions de primer executiu. Mai no es pot tenir com a primer



executi una persona que pugui ser subjecte de pressions; és impossible.

El meu santuari és un poble del Bages que es diu Callús, que està a prop de la casa de l'Adolf Todó, a prop de Manresa. És el lloc on em retiro algun dia a pensar.

I, pel que fa al balcó, això no ho sé. Jo crec que per mirar-ho des de fora, sempre en casos especials, he anat a trobar el suport d'assessors especials. Una mica abans de sortir a borsa –això no us ho havia explicat–, vaig anar a veure un amic meu suís, un especialista en borsa, que es diu Martin Ebner. És un inversor suís contrari a la diversificació, que va tenir un fons d'inversió amb dos o tres premis Nobel en el consell assessor. Ell deia: «Jo només inverteixo en tres o quatre valors en el meu fons.» I afegia: «En el món de la química, hi ha dues empreses; en cada moment, hi ha dues o tres empreses que són les que ofereixen millors perspectives, que tenen el millor management i la millor estratègia. Jo només inverteixo en aquesta, en aquella o en aquestes dues, i prou. Per tant, tot això de la diversificació és una bajanada, el que s'ha de fer és concentrar el tir. Tenia raó. En banes, doncs, el mateix: «Inverteixo en dos banes.»

Llavors, com que era suís, va invertir a la Union de Banques Suïsses (UBS) i va provocar la caiguda del seu president. Hi ha un llibre que es diu La chute de l'UBS: les raisons du déclin de l'Union de Banques Suïsses (Dirk Schütz, Bilan, Lausana, 1998), que explica la història d'aquest senyor Ebner. Abans de sortir a borsa, vaig pensar: «Vés a veure'l, perquè aquest és el rei del mambo. Aquest havia fet operacions de tot tipus arreu d'Europa. Era amic meu. Teníem un amic comú.» Vaig anar a Suïssa a passar tot un dia amb ell i em va assessorar en

moltes coses sobre el tema de la borsa. Llavors, jo li vaig dir: «Escolti'm, jo sortiré a Borsa, però sortiré per l'article 29, ni opa ni res.» I ell em va dir: «Està bé, tens tota la raó: hi has de sortir d'aquesta manera perquè no hi pots sortir de cap altra.» Però em va dedicar un dia sencer, aquest senyor. En aquells moments, era l'home més ric o un dels més rics de Suïssa, però no ho semblava. Quan va acabar el dia, era tan calvinista que em va acompanyar a l'estació del seu poble perquè agafés el tren i anés cap a Zuric. Vaig quedar molt impressionat de la casa on vivia aquell senyor i de la seva frugalitat.

Per tant, amb relació al balcó, de tant en tant és qüestió d'anar a veure algú amb qui tinguis confiança. Quan vaig començar al Banc, tenia un amic que també em va influir molt –a part del meu pare, naturalment–, que era el doctor Arno Puhlman, aleshores president del Bayerische Vereinsbank. Era molt amic meu. Hi vaig tenir molta relació i hi vaig anar moltes vegades. Ell era un senyor gran; jo era jovenet, el noi que començava. I amb aquell senyor gran que ja havia passat tot tipus de guerres reals i bancàries, vam fer una amistat i em va assessorar. En alguns casos, quan havia de prendre alguna decisió d'aquestes grans o fortes, agafava l'avió i me n'anava a Munic a parlar amb ell.

Alfons Sauquet

És gairebé més un comentari que no pas una pregunta. M'ha agradat la manera com has acabat la teva primera intervenció, quan has dit: «El somni no s'explica.» I com que el moderador ha dit que això és una sessió acadèmica, no em puc estar de dir que hi ha un suec, un acadèmic que es diu Nils Brunsson, de la Stockholm School of Economics, que diu: «Les organitzacions són irracionals perquè no

es pot explicar tot; perquè si ho expliquéssim tot ningú no faria res. No es pot explicar tot perquè ningú no ho entendria.» És interessant perquè coincideix exactament amb això que plantejés.

I seguint amb això que el somni no s'explica, crec que sí que és veritat, però que s'ha de comunicar de tant en tant. I tu ens n'estàs donant diverses proves. Jo em pregunto si ens podries dir alguna cosa sobre a qui i quan es comunica el somni.

I la segona pregunta, que en realitat és una prolongació de l'anterior: Es comunica el somni un mateix? Quan comences a donar-li voltes a un somni? De quina manera? Perquè les coses

suposo que no apareixen configurades, sinó que la idea es va cuinant d'alguna manera. Com es va cuinant? De fet, crec que ens n'estàs donant pistes en aquest sentit.

Josep Oliu

Sí, el somni es comença comunicant quan tens al voltant persones capaces d'entendre'l. Però quan veus que les persones que hi ha a l'entorn no són capaces d'entendre el somni, no els el comuniqués, sinó que els comuniqués elements concrets de materialització parcial del projecte que estàs intentant de fer.

He de dir que en això he canviat molt, perquè actualment sí que tinc al meu entorn persones





molt capaces d'entendre qualsevol somni que jo pugui tenir. Per tant, aquesta possibilitat em col·loca en una situació molt diferent de la que tenia fa sis o deu anys, i això és un avantatge.

Pere Rifà

M'ha interessat el que explicaves sobre els moments de fracàs. Quan les coses no sortien com esperaves, on t'agafaves? De fet, el que et vull preguntar és on t'agafaves tu, del Banc? Quan tenies aquests moments, on trobaves les fortaleses bàsiques del Banc? Què és l'essencial pel qual jo puc somniar això? La part interior, pròpiament, de la teva fortalesa està en el Banc?

Josep Oliu

Al Banc, sempre he tingut la sort de comptar amb uns directius que han demostrat una gran fe en el projecte de progressió i de creixement de l'entitat. Aquesta ha estat la meva fortalesa. Hi he tingut grans persones, algunes de les quals encara hi són i d'altres ja no, però que hi han estat molts anys, que són de Sabadell.

Ara la situació ja és diferent, però quan vaig arribar al Banc em vaig trobar amb uns directius molt bons, preparats a mitges; és a dir, no era un equip comparable amb el de l'HSBC, però era gent amb una gran voluntat de servir el Banc i de servir el client. La gran fortalesa del Banc ha estat sempre ser un banc

molt proper al client i de molta flexibilitat pel que fa a les seves necessitats. Jo crec que aquest era el punt fort original del Banc.

Llavors, els directius que hi havia, la gent que s'havia format en la banca tradicional, eren molt forts. Quan vaig arribar, la xarxa del Banc estava molt ben motivada i li arribava molt bé el projecte de creixement. En aquells moments, consistia a obrir oficines –també ho fem ara: «Primer creixerem per aquí, després anirem cap allà; som un banc local, però ara ja anem a Barcelona i després anirem a Tarragona...» Era com una mena de conquesta de l'Oest. «Ara anirem a Andalusia, després anirem a no sé on.» Aquesta cultura d'anar creixent donava una xarxa molt ben motivada.

Al mateix temps, l'altra gran fortalesa del Banc era ser una entitat on hi havia poca política d'empresa i, en canvi, molt coneixement administratiu. Jo crec que perquè un banc pugui tenir aquesta proximitat amb el client cal que els empleats de les oficines tinguin un bon coneixement administratiu. Aquesta va ser la base i sobre aquesta base es va poder edificar un projecte competitiu. Si el Banc hagués estat com el Banco Urquijo, per exemple, no hauriem fet res.

Àngel Castiñeira

Ja acabem. Hi ha una cosa que no ha sortit. Avui ha sortit la dimensió del fracàs, que veig que el senyor Oliu domina molt bé, però ha quedat al tinter com paeix la dimensió de l'èxit. A Catalunya, curiosament, hi ha molts catalans als quals els incomoda l'èxit. Queda almenys per a una altra ocasió poder comentar-ho, però seria molt interessant veure també quan la història –en aquest cas, de lideratge– té èxit, si el país ho premia o més aviat ho castiga. Sovint

insistim en el fet que hem de perdonar i hem d'assumir el fracàs en el cas dels lideratges. Però tampoc no tinc molt clar si el tema de l'èxit el tenim ben paït.

Queda com a assignatura pendent, però segurament tindrem d'altres ocasions per continuar-ho discutint.

Moltes gràcies, senyor Oliu.

Josep Oliu

Moltes gràcies també a tots vostès. Com que ha tret un nou tema, els diré que cada vegada que protagonitzem un èxit, tinc un assessor de comunicació que, en aquell moment, té la instrucció clara d'eliminar-me dels mitjans de comunicació.

NOTES-RESUM ACADÉMIQUES



1. Les grans etapes del lideratge de Josep Oliu

- 1986: Accepta incorporar-se al BancSabadell
 - Renuncia a altres itineraris personals: autoconfiança
- 1990: Es proposa un somni, una visió
 - Nomena un nou director de riscos (1994)
 - Estableix un nou model de control de riscos general (professional i tecnificat)
- 1998: Inicia el procés de sortida a borsa
 - Assumeix la presidència del banc (1999). Canvi històric i profund. Trencament cultural (moment clau).
 - Designa nou secretari del Consell d'Administració i renova la seva estructura (2000). Superació del rebuig dels membres del C.A.

- Nomena nous directors de RRHH i de Tecnologia (2000). Control i impuls del canvi organitzatiu; canvi i renovació de la plataforma tecnològica.
- Assumeix de nou funcions executives (2001). Acumula momentàniament molt poder.
- 2001: Fa la sortida a Borsa (abril)
 - Nomena un nou director general (2002). Delega i renuncia a una quota de poder.
 - Defineix un nou model d'organització comercial (2002). Estableix una direcció per negocis i un sistema de reporting.
- 2003: Compra el Banc Atlàntic

2. Evolució professional i influències en la trajectòria de J. Oliu

<p>INFLUÈNCIES "INTERNES" esmentades</p> <p>Joan Llonch El pare Joan Corominas</p>	<p>PREPARACIÓ PERSONAL CAMÍ PROFESSIONAL GENERACIÓ D'AUTOCONFIANÇA</p> <p>Carrera econòmiques UB (1973-1978) Doctorat a Minesota 1978 Càtedra Teoria Econòmica Oviedo 1982 Direcció INI Madrid (1983-1986)</p>	<p>INFLUÈNCIES "EXTERNES" esmentades</p> <p>Andreu Mas-Colell Jordi Pujol Banca Catalana</p>
<p>El pare</p>	<p>CONFIGURACIÓ DEL PROJECTE</p> <p>Director General "tutelat" BS (1986) Director General controlat pel CA i el President 1990-1997</p>	<p>Xavier Serrado Arno Puhlman</p>
<p>La mare La dona Joan Corominas Josep Permanyer</p>	<p>ETAPA DE LIDERATGE</p> <p>Impulsa la sortida a Borsa Relleva la presidència del BS (1990) (moment clau) Assumeix noves funcions executives Surt a Borsa Nomena nou director general Defineix un nou model d'org. comercial Compra Banco Atlàntic</p>	<p>Emilio Saracho (JP Morgan) Martin Ebner</p>

3. Raons de la sortida a borsa.

- **La raó personal:**
El somni, la visió, l'ambició. "Crear un gran banc amb projecció, un banc de primera divisió, un banc privat de primer nivell; un dels primers bancs d'Espanya" (1990)
- **La raó dels accionistes:**
Millorar el valor de les accions.
- **La raó dels directius:**
"Augmentar la capacitat (i la mentalitat) de creïement, garantir la continuïtat i la independència del projecte empresarial"

4. El canvi de paradigma del BancSabadell

Vell paradigma del BS
<p>Som un banc local (provincial), regional, petit i molt tradicional.</p> <p>Estem orientats a riscos locals i de curt termini.</p> <p>Creixem de manera limitada, per "taca d'oli", per oficines.</p> <p>No comprem altres bancs.</p> <p>No participem en cap empresa.</p> <p>No cotitzem en borsa.</p>

Nou paradigma del BS
<p>Volem ser un banc privat de primer nivell; un dels primers bancs d'Espanya.</p> <p>Hem de desenvolupar una nova gestió de risc general.</p> <p>Hem de créixer de manera substancial; per ser competitius hem de tenir capacitat d'autofinançament.</p> <p>Compra del Natwest 1996. Compra Banco Herrero 2000. Compra del Banco Atlàntic 2003. Compra del Banco Urquijo.</p> <p>Participació amb BCP, 1999. Participació amb la Caixa 2000.</p> <p>Sortida a Borsa, abril 2001.</p>

5. Competències i dimensions del lideratge posades en joc

- **El somni, la visió.**
"Jo tenia un somni, i era que el banc

sortiria a borsa, que compraria el Banco Atlàntic. I que faria del BancSabadell un dels primers bancs d'Espanya".

- **Esperar les oportunitats.**
"El somni existia i, per tant, era qüestió d'esperar les oportunitats per fer-lo realitat".
- **Controlar la dimensió emocional:**
 - a) El patiment
Els autèntics moments de lideratge són moments decisius, difícils, de gran implicació personal, de patiment, en què es passa malament, s'han de vèncer resistències, assumir el rebuig de l'entorn i s'ha d'aguantar el que calgui
- "Renuncio a l'INI i m'incorporo a BS?"
- "Substitueix el president del BS?" "Emplantejava."

"Me la jugo o no me la jugo?" Vaig fer un pols i el vaig guanyar" (canvi de presidència)
- Designo un nou secretari del CA? Renovo el CA?
- Assumeixo funcions executives? Delego i renuncio a una part del poder?

b) Assumir la possibilitat de fracàs.

En posicions de primer executiu no pots deixar-te afectar anímicament pels fracassos, no pots tenir cap mena d'afectació. Els fracassos formen part de la professionalitat. No pots pensar que tot ha de sortir bé.

- *El cas Urquijo me'l mirava fredament.*

- *Vaig viure una experiència alligadora. Una vegada passa, t'has d'aixecar i has de tenir la força d'aixecar-te.*

- *La majoria d'aquests fracassos o moments de dificultat no em van afectar gens. Que baixava la borsa? Jo deia: "Que baixi!. L'important és fer les coses bé. Són circumstàncies temporals. Si tens clar per què passen aquestes coses i que han de passar, aguantant el xàfec i ja està.*

- Tenir determinació i autoconfiança

Posar la màxima determinació en assolir el somni. Tenir un fort convenciment, certa dosi d'autoconfiança, seguretat en un mateix i una gran fermesa i visió.

- *Hi ha un moment en què et poses les piles i dius: "Prou, hem de guanyar. S'ha acabat: ¡Vamos a por ellos!" I vam guanyar.*

- Escoltar bé, assessorar-se.

Pensar bé les decisions, escoltar tothom que té influència en el seu pensament, fer les coses bé. Recolzar-se en bons assessors externs de confiança.

- *"Per mirar-ho des de fora, sempre en casos especials, he anat a trobar el suport d'assessors especials. És qüestió d'anar a veure algú amb qui tinguis confiança".*

- Dosificar la transmissió del somni

Els somnis sovint no es poden compartir gaire. En el cas d'un canvi molt profund, s'ha de triar molt bé el moment de compartir-los. De vegades, és preferible comunicar només elements concrets de materialització parcial del projecte.

- Impulsar el canvi, innovar, trencar amb la inèrcia.

Inventa, innova d'acord amb la peculiaritat del cas. No es deixa portar per la inèrcia. No és acomodatiu. Canvia la dinàmica, impulsa mesures trencadores, és transgressor. Transforma la cultura organitzativa (uneix presidència i direcció, substitueix els antics paradigmes mentals, canvia la perspectiva), assumeix riscos (cas del BCP).

- *"Per primera vegada, vaig prendre mesures importants i vàrem incorporar a l'equip directiu un especialista de riscos. Eren mesures noves, trencadores per al banc".*

- *"L'any 1996 vam comprar un banc, el NatWest España. Era una proposta transgressora amb la història del Banc".*

- *"Fins que vaig dir: "Prou, s'ha acabat. Ara posarem un [director de RRHH] de fora i la perspectiva canviarà".*

ESADE

Per fer consultes o sol·licitar
més informació sobre la
Càtedra Lideratge*S* i
Governança Democràtica,
podeu dirigir-vos a:

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

a/e: catlideratges@esade.edu

abertis

Agrolimen⁷

gasNatural

IZASA

QUADIS

Executive Education