

**ESADE**

Moments de Lideratge  
Liderar el canvi en un  
entorn multinacional  
i multicultural:  
el cas EPSON

**Ramon Ollé**

ESADE · Barcelona  
22 d'octubre 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

<b>Moments de Lideratge</b>	<b>pàg.6</b>
<b>Benvinguda i introducció</b>	<b>pàg.10</b>
<b>Relat</b>	<b>pàg.18</b>
<b>Col·loqui</b>	<b>pàg.38</b>
<b>Notes-resum acadèmiques</b>	<b>pàg.60</b>

## **MOMENTS DE LIDERATGE**





## 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 INTRODUCCIÓ



**Jordi Pujol**

Senyores i senyors, reprenem aquestes sessions de casos viscuts de lideratge. Avui, concretament, amb el títol “Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas Epon”, presentat per Ramon Ollé. Ja veuran, per tota l’explicació que els farà el senyor Ollé, que és un cas en què es concentren tres aspectes molt importants: l’eficàcia –ha estat una acció eficaç la que ell ha fet–; el sentit agut de la responsabilitat, no solament de la responsabilitat pel que fa a l’empresa i a l’èxit que havia de tenir, sinó també en relació amb les persones que hi treballaven i, lligat amb això, la humanitat. És a dir, hi ha eficàcia, responsabilitat i humanitat.

És important destacar aquests tres aspectes perquè, de vegades, hi ha eficàcia, però no hi ha humanitat; hi

ha responsabilitat, però no hi ha eficàcia. En aquest cas, però, hi ha eficàcia, responsabilitat i humanitat. És un exemple bonic.

D’altra banda, és bonic perquè la situació que explica és complexa, perquè s’hi barregen no només la cultura empresarial d’aquí, de Catalunya, Espanya i França, sinó també d’Alemanya, Irlanda, Anglaterra i el Japó. I la cultura japonesa és una mica complicada, cal dir-ho de passada. Per tant, doncs, no és una situació gens fàcil i, a més, s’hi barreja una altra cosa: la visió del món, que encaixa perfectament en aquella mena de consigna que algú va donar una vegada: “Escolteu, catalans, el nostre món és el món.” Doncs aquesta visió del món també surt per mitjà d’aquesta presentació sobre què ha estat la personalitat humana i la personalitat empresarial i directiva del senyor Ramon Ollé.



Tot això, però, és una novel·la que acaba bé. De tota manera, hem de ser conscients que, de vegades, amb tots aquests components, alguna vegada acaba malament, però aquest no és el cas i, per tant, ens en podem congratular.

Personalment, a més, en Ramon Ollé em porta records, diguem-ne, amables, bonics, simpàtics, agradables. Penso en aquella època en què vàrem fer una política forta –des del Govern de la Generalitat–, important, per mirar de captar inversions estrangeres. Al principi, ens vam dedicar molt a les empreses japoneses, era un moment en què teníem la sensació (d’altra banda, encertada) que el Japó estava en una fase d’expansió exterior. A diferència dels darrers anys de la meua presidència, a partir de l’any 2000, en què la situació es va capgirar i les activitats es van concentrar al Japó.

No és el cas d’Epon, perquè Epon era bàsicament una empresa comercial, i al Japó hi van concentrar les activitats industrials. Però, bé, són anys, per dir-ho d’alguna manera, feliços, perquè hi havia, entre molts d’altres, un objectiu molt clar: captar empreses japoneses i procurar que la B-30 es convertís en una gran artèria d’empreses estrangeres de tota mena. Recordo, per exemple, que vam anar a buscar la Hewlett Packard a Califòrnia, un laboratori suec (Pharmacia), i també vam anar a buscar empreses japoneses, una de les quals era Epon.

En aquell moment, l’esforç al Japó es podia veure recompensat, i els japonesos havien optat per això. En altres moments, s’ha optat per altres objectius, perquè aquell primer objectiu s’ha refredat, perquè als japonesos ja no els interessava més invertir a fora i aleshores s’havia d’anar cap a d’altres objectius.

Com vostès potser ja saben, el senyor Ollé ha decidit deixar el món de l’empresa. És un home molt jove –té 57 anys– i, per tant, si volgués continuar tenint una activitat brillant, una vida brillant i una trajectòria

brillant dintre del món de l’empresa, ho podria fer. En realitat, però, com ell els explicarà, això és ben a l’inrevés. Quan se’n va anar, va causar més aviat un cert terrabastall, perquè comptaven que continuaria. Però ell em deia: “Arriba un moment en què tens ganes de fer una altra cosa, de fer país.” Però, de país, també se’n pot fer a l’empresa; en aquest sentit, és un mal exemple el que ha posat. Però ell vol fer país d’una altra manera, segurament, d’una manera encara menys condicionada pels resultats materials, però no menys responsable, perquè, per sobre dels resultats materials, hi ha els resultats en el camp de la formació humana, un camp tan exigent i tan definidor de futur com el de dirigir bé una empresa.

Això que estem fent, aquestes vivències del lideratge, van ser plantejades amb un component de qualitat humana i d’esperit de servei a la col·lectivitat. Perquè, és clar, hi pot haver lideratge sense qualitat humana, el qual lògicament hauria de fracassar. Sempre hi ha qui diu: “Però el lideratge sense qualitat humana sempre fracassa.” No és veritat: de vegades, el lideratge sense qualitat humana també aconsegueix els seus objectius, que potser no són els que nosaltres compartim. Però, mirin, nosaltres volem fer això: presentar exemples de lideratge amb qualitat humana i amb esperit de servei a l’empresa, que és la primera obligació que té tot líder empresarial i, després, de servei al país, d’una manera o una altra. I tot plegat, fet amb bon estil, de bones maneres, amb un component humà important i una visió que sempre vagi més enllà de l’empresa mateixa i els horitzons més immediats.

Ara, això no sé si li agradarà gaire al Ramon Ollé: de gent com ell, n’hi ha molta! Per això jo crec que és molt important que això ho expliquem. Ara, a Catalunya, no som al nostre millor moment. Al país hi ha un cert desconcert, una certa desorientació, una certa sensació, diguem-ne, de frustració. Hi ha algunes coses que van bé: l’economia va bé, fins i tot es podria dir que va francament bé, i després resulta

que Espanya –i Catalunya està una mica millor, però tampoc no té unes infraestructures brillants– és l'últim país europeu pel que fa a l'increment de la productivitat; és dels primers en producte interior brut, en increment del producte interior brut, però els darrers en increment de la productivitat, i això sincerament et deixa una mica perplex. En aquest sentit, en l'àmbit de l'economia, es podria dir que anem bé, almenys de moment.

En canvi, en molts altres aspectes, el país pateix una certa desorientació, una certa pèrdua de confiança, d'autoestima. Crec que hem d'estar contents, almenys en l'àmbit estrictament econòmic, a banda que és evident que hi ha molta gent a qui les coses els van bé personalment. Al país, però, ens passa això.

Això té diverses causes, que ara no és el moment d'analitzar ni de discutir. Probablement, un component important d'aquest desconcert té origen polític –i encara que jo estic retirat de la política, de fet, encara hi pertanyo, perquè un pot estar retirat de la política i no fer-ne, però sempre es pertany a la família amb la qual s'ha dut a terme l'acció principal i jo, com que pertanyo a la família dels polítics, ho puc dir.

Volia dir només una cosa, i ho volia dir en presència del senyor Ollé, com també ho he dit en altres ocasions i ho diré als qui vindran. Com que jo ara tinc, diguem-ne, poca feina, de vegades em dedico a explorar, a veure què passa. I els he de dir una cosa: en l'àmbit universitari, tenim gent molt bona, molt bona.

L'altre dia, per exemple, va començar això que se'n diu Barcelona GSE, Barcelona Graduate School of Economics, que té la pretensió (una pretensió molt temerària, però que és bo que hom pensí que es pot assolir) de fer la competència a la London School of Economics. De coses d'aquesta mena, doncs, n'hi ha en el món empresarial –no direm noms. En el món de la nostra societat, evidentment tothom pateix una mica aquest desconcert, sobre cap a on anem exactament

i quins horitzons es fixen, i hi ha desorientacions. En definitiva, com deia, de gent com l'Ollé n'hi ha.

I em sembla que una de les coses boniques que es pot fer per mitjà d'aquestes reunions que convoquem és, precisament, escoltar alguna d'aquestes persones, i deixar ben clar que n'hi ha moltes més. I això forçosament ha de donar algun fruit, si tots ho reguem prou. Ha de donar fruit i no ens hem de deixar dominar per aquesta mica (o molt) de desconcert que hi ha. Que hi ha desconcert, sí, i en molt bona part és polític, cosa que vol dir que la societat serà capaç de pair-lo, de digerir-lo. Tot i que, quan hi ha un desconcert d'aquesta mena, cal que el país faci la reflexió sobre quins errors té, que no són ni polítiques, ni econòmiques, sinó que són errors d'uns plantejaments determinats. Això també ho haurem de fer, però avui no toca.

Avui el que sí que toca és que el senyor Ollé ens expliqui la seva experiència i, a més, que nosaltres ho aprofitem per dir: "Home! Si hi ha l'Ollé, i l'altre dia en Todó, i un altre dia hi va haver l'Oliu, etc., i també hi ha la jornada a Sant Benet... Vull dir que el país és viu. Entenen què vull dir? El país té quotes de qualitat molt alta."

I això és el que els volia transmetre. I, dit això, ara gairebé me n'anava cap al final i ja ens en podíem anar. Abans de la intervenció del senyor Ollé, parlarà el coordinador acadèmic de la casa i després el professor Ricard Serlavós, professor associat del Departament de Direcció de Recursos Humans d'ESADE.

Té la paraula l'Àngel Castiñeira.

**Àngel Castiñeira**

Molt bé, President. Gairebé telegràficament, perquè avui és el dia del Ramon Ollé, tinc quatre comentaris a fer. Primer, donar-vos a tots i a totes la

benvinguda, de debò, perquè per a nosaltres aquest tipus de sessions són molt especials, perquè estem semblant allò que nosaltres en diem una comunitat d'aprenentatge, i això és molt complicat, perquè podeu venir gent un dia o un altre, de manera dispersa, però el més important, el que nosaltres estem buscant en aquest tipus de programes, és consolidar un equip de persones amb prou confiança entre nosaltres perquè puguem disposar veritablement d'una mena d'implícits a partir dels quals anirem construint.

Per tant, a tots els que repetiu i ja sou fidels a aquest tipus de programa, us dono de nou les gràcies. I als qui veniu per primera vegada us estimo, a partir de la sessió d'avui, perquè pugueu repetir en altres ocasions.

En segon lloc, voldria dir que a mi l'acte d'avui em fa molt content. Primer, per retrobar el President Pujol, que ara feia un temps que no veia; perquè tenir el President Pujol a la casa és una garantia d'excel·lència, és un aval de qualitat. En tots els actes que hem fet amb ell la seva aportació ha valgut la pena i, per tant, penso que tenir-lo és, a banda de la raó personal, també un motiu de joia.

I, d'altra banda, i m'adreço directament al senyor Ramon Ollé, vull comunicar-li en nom de la casa, d'ESADE, del director i meu, que és una persona molt valorada per la seva actitud personal i professional durant molts anys –i hi ha persones aquí, com en Marcel Planellas o en Ricard Serlavós, que ho podrien corroborar. Però ara encara se'l valora més. I també hem de dir que





ara et sentim encara més de casa, encara que de vegades no ho pugui semblar. El fet que estiguis col·laborant precisament en l'àmbit formatiu dins de la Universitat Ramon Llull, treballant en el camp de l'enginyeria, ens permet dir-te: "T'has de sentir a casa, et valorem com un membre nostre i ens omple molt de joia que siguis una de les persones que són al capdavant del programa 'Moments de Lideratge'."

També vull dir, a aquells que és la primera vegada que veniu, que 'Moments de Lideratge' incorpora un estil d'aprenentatge peculiar i una mica audaç. Sabem que molts dels qui sou aquí disposeu de poc temps; teniu càrrecs directius i executius que us impedeixen, moltes vegades, disposar de moltes hores per fer un programa reglat d'aprenentatge. Per aquest motiu, aquest tipus de programes intenten presentar una persona que, alhora, hagi viscut un incident crític en la trajectòria de la seva vida professional i hagi posat en joc eines i competències relacionades amb l'activitat del lideratge.

Ens sembla que compartir amb ell aquest incident crític, i poder interpel·lar-lo i interrogar-lo sobre alguns aspectes que van determinar-ne el resultat final, també ens ajuda a nosaltres a projectar la seva virtut, el seu art de liderar en els nostres camps del dia a dia i, alhora, aprendre'n. És un exercici arriscat, és a dir, sense xarxa; és un exercici difícil, que de vegades ens obliga, als professors que hem acompanyat en Ramon Ollé, a ser antipàtics, perquè ell ha de construir un relat que s'ajusti al màxim a la realitat. I sabem que, quan és una realitat viscuda fa relativament poc temps, per força ha de ser una realitat de la qual no es pot dir tot, ni es poden utilitzar tots els noms i cognoms dels actors.

Per tant, és en aquest joc on nosaltres ens atrevim a convidar en Ramon. D'una banda, per construir aquest relat i, de l'altra, per interpel·lar-lo a fi de saber ben bé quin tipus de competències s'hi van posar en joc.

He de confessar que, a diferència de les sessions anteriors, concretament de la sessió del senyor Oliu, en què ens explicava un fet molt concret, la sortida a borsa del Banc Sabadell, avui serà una sessió de feina intensa, perquè en Ramon Ollé no descriurà un únic moment crític, sinó que farà una descripció molt més llarga, la d'una trajectòria en una organització. Per tant, forçosament obrirà molts fronts i, en obrir molts fronts, probablement ens obligarà, des de les taules, a fer un tipus d'intervencions que convidaran a aprofundir algun dels moments o fases en què ell ha tingut el "luxe" o el privilegi de poder viure dins d'aquesta organització. Per tant, el que voldria dir és que se'ns gira molta feina, però que és una feina –jo he tingut ocasió de llegir el primer document que ha elaborat– "apassionant". Per tant, de ben segur que avui tenim assegurada teua per treballar.

Finalment, abans de donar-li la paraula, voldria dir que segur que haureu vist a l'entrada els darrers quaderns que hem publicat dins de la col·lecció de la Càtedra. N'hi ha un de color groc que és la Memòria; ja la deveu conèixer. I, després, per casualitats del destí, els quaderns números 4 i 5 tracten una temàtica que, si l'aïlleu de la resta de quaderns, podria semblar certament esotèrica, perquè un tracta el tema del lideratge a través de l'espiritualitat en els gurus de l'Índia i l'altre, del lideratge per mitjà de la tradició jesuítica que connecta el segle XXI amb el segle XVI, que va ser el segle de l'impuls dels jesuïtes. Els dos textos són mera coincidència, perquè vam tenir dues persones de màxim nivell, en Christopher Lowney i l'Edwina Pio, que venien de dos continents diferents i que van explicar les seves experiències. A la llista de la col·lecció, que trobareu també a la coberta de la dreta, veureu que la Càtedra també tracta, evidentment, molts altres temes.

Res més. Per part meua, agrair-vos moltíssim l'assistència i torno la paraula al President Pujol.

### Jordi Pujol

Té la paraula el professor Ricard Serlavós.

### Ricard Serlavós

No crec que calgui que m'hi estengui gaire perquè, de fet, Àngel, tu ja has explicat bastant de què anirà la cosa. Simplement, vull dir-vos que aquest és un repte que demana també, en certa mesura, la vostra complicitat. Estem demanant al ponent que expliqui, en aquest cas, una sèrie de moments especialment importants en la seva trajectòria, i li hem demanat que no només es limiti a explicar els esdeveniments, sinó que intenti compartir amb nosaltres què va pensar, sentir, dir i fer en aquells moments. Aquesta

és una informació molt important per poder entendre bé què és el que va fer i com, per mitjà d'aquesta acció, es van produir els resultats que finalment es van aconseguir.

A ell li pot costar una mica fer aquesta anàlisi durant l'exposició i, òbviament, en el moment del col·loqui és quan us convidem a tots vosaltres a fer aquesta tasca d'aprofundiment. És a dir, segur que ens explicarà, com a mínim, set o vuit incidents o moments realment especials en aquesta evolució, i és molt important poder extreure'n, en el col·loqui, la màxima informació, insisteixo, no només objectiva de quins van ser els esdeveniments, sinó també més subjectiva de com ho va viure ell, què va pensar i, fins i tot, què va sentir en aquells moments.



**RELAT**



**Ramon Ollé***Introducció*

“Moments de Lideratge” ha estat per a mi una nova ocasió de repensar i avaluar la meua vida professional, i revisar aquells moments en què m’he plantejat importants reptes i disjuntives, que m’han marcat la vida personal i professional i, juntament amb la meua trajectòria, la de moltes altres persones que, d’una manera o altra, han estat sota la òrbita d’alguns d’aquests moments clau en què les decisions han estat molt importants.

Així, he preparat la meua intervenció amb la voluntat de presentar aquells recorreguts professionals en què he hagut de demostrar-

me a mi mateix que era capaç de liderar reptes importants, actuar amb sentit de responsabilitat, fer-me càrrec d’equips humans, d’homes i dones que, junts, han fet possible el que avui qualificaria com una vida professional d’èxit.

Però també vull aprofitar l’ocasió per a fer una reflexió del que en cada moment ha representat exercir el lideratge.

En primer lloc, cal presentar l’empresa.

*L’empresa*

Epson és líder mundial en productes d’imatge, inclosos les impressores, els projectors 3LCD i els panells LCD de dimensions mitjanes i petites.



En una cultura basada en l’enginyeria, el propòsit d’Epson és superar dia a dia les expectatives dels seus clients arreu del món, amb productes reconeguts per la seva qualitat, la funcionalitat, el disseny compacte i l’eficiència energètica.

El grup Epson està format per una xarxa de 87.626 treballadors, distribuïts en 117 empreses arreu del món. Epson se sent orgullosa de les contribucions avançades que fa a l’entorn global i, d’una manera especial, en les comunitats en què es troba. El Seiko Epson Group, empresa nipona que cotitza a la borsa de Tokió, va consolidar unes vendes d’1.416.000 milions de iens l’exercici 2006.

Els productes d’Epson són dissenyats en diversos centres de recerca i desenvolupament, i són produïts en les vint fàbriques que el grup té al Japó, Europa, Àsia i Amèrica. En aquests processos, s’utilitzen les tecnologies més avançades, que s’ajusten a les normes més estrictes de qualitat i control. En aquest sentit, els laboratoris d’enginyeria i de disseny, juntament amb el potencial humà dels centres de recerca i desenvolupament de productes, permeten situar a l’avantguarda tecnològica tota la família de productes, que conforma una de les ofertes més variades del sector.

L’herència d’Epson com a fabricant i comercialitzador de productes electrònics ha permès a la companyia situar-se com a proveïdor global de productes per a d’altres fabricants, als quals subministra mecanismes d’impressió, oscil·ladors de cristall, terminals de punt de venda amb impressores, pantalles de cristall líquid i altres components. Aquests productes es venen a d’altres companyies, que els tornen a empaquetar o vendre com a part de la seva pròpia oferta de productes.

La capacitat d’innovació tecnològica d’Epson és el signe distintiu de la companyia, que al llarg de l’últim segle ha aconseguit fites importants, les quals, unides al desenvolupament de la companyia, l’han portat a jugar un paper preponderant dins el sector.

*Epson Ibèrica, SAU*

Epson Ibèrica, SAU, és una empresa del grup Seiko Epson Corporation, constituïda l’any 1989 com a fruit d’una aliança (*joint venture*) amb el distribuïdor local dels productes Epson, que va començar les seves operacions a Espanya l’any 1978, ara fa gairebé trenta anys. En parlaré més endavant. La companyia espanyola té actualment més de 160 professionals i tècnics, que donen servei a un ventall ampli de clients a Espanya i Portugal. Així mateix, comercialitza els seus productes a través d’una àmplia xarxa externa, que arriba als més variats punts de venda i ofereix solucions a mida per a cada client.

La seu central d’Epson Ibèrica, SAU, és a Cerdanyola del Vallès, població de l’àrea metropolitana de Barcelona, i té una superfície de 18.000 m<sup>2</sup>. A més, la companyia compta amb una oficina comercial a Madrid per tal d’oferir el millor servei als nostres clients en aquesta zona. Té sota la seva responsabilitat i direcció Portugal i els seus territoris d’ultramar.

Epson Ibèrica, SAU, és líder en el mercat ibèric d’impressores de tecnologia diferent. L’exercici 2006-2007, va facturar 169,7 milions d’euros (tancament el 31 de març de 2007) i va vendre més de 400.000 impressores. Compta amb un nombre global de 3 milions de clients. Aquesta posició és fruit del treball i dels coneixements del seu equip humà, que han permès a la companyia créixer de forma constant els darrers trenta anys.



Després d'aquest breu traç de coordenades per situar l'empresa, voldria assenyalar aquells moments que marquen l'evolució del que avui és la companyia a Espanya i en el context europeu; esmentar aquells moments clau de la seva evolució i transformació, i anotar, a peu de narració, aquelles reflexions que incideixen més directament en l'aspecte del lideratge, que és l'objecte d'aquesta conferència.

#### *El gran canvi, 1984-1986-1989*

Aquest és un moment en el qual s'han de prendre decisions importants. S'imposa la transformació del distribuïdor local en una empresa de rang internacional, que pugui tenir capacitat de creixement, presència al mercat i estabilitat a llarg termini. És moment de pensar en noves formes de ser-hi present, amb la força i la capacitat de creixement que el sector presenta.

Durant el període 1984-1986, la indústria electrònica de consum experimenta un gran "boom" i, amb la penetració de la informàtica personal, es fa extraordinàriament visible el creixement futur dels mercats i el que serà la popularització de la informàtica.

Les vendes d'ordinadors personals i impressores, com també de perifèrics associats a l'ordinador, creixen sense parar. El mercat espanyol creix gràcies als distribuïdors de productes informàtics, que actuen com a importadors de les principals marques que existeixen en aquells moments. El seu perfil és majoritàriament local, sorgit de la iniciativa d'emprenedors molt joves. La gran distribució, a l'escala pròpia de l'època, està localitzada a Barcelona, i les primeres experiències de venda detallista

especialitzada també neixen i es desenvolupen principalment a Barcelona.

Una petita empresa nascuda el desembre de 1978 aconseguix els contractes de distribució dels productes Epson, no sense avatars i peripècies, els quals, vistos des de la perspectiva actual, resulten episodis divertits d'un naixement que al seu moment, i a petita escala, van requerir prendre iniciatives pràctiques, prioritzar la imaginació, treure avantatge del terreny conegut, utilitzar les armes disponibles. Aquell contracte de distribució no es podia perdre i no es va perdre.

La venda d'aquests productes va avançar a bon ritme i va créixer molt per sobre del creixement del mercat. Un creixement desmesurat que, en poc temps, requereix grans recursos econòmics, que són difícils d'obtenir per les vies del capital o del crèdit. Són els moments durs de la banca amb les petites empreses; són els moments en què el capital no aposta per empreses nascudes d'un èxit imprevisible. La banca fa que, pels costos i les garanties, sigui gairebé impossible la relació en un context de pocs avals. És un nou mercat. És un nou producte. Són nous canals comercials. Emergeix tot el sistema de venda i de servei. Resulta necessari plantejar-se una sortida al futur, mantenir l'empresa, créixer, assegurar-ne la sostenibilitat i la presència futures. S'imposa prendre nous camins...

#### *La joint venture*

S'inicien propostes de *joint venture* amb el Japó el febrer de 1984, que culminen l'abril de 1986, després de vint-i-quatre mesos de negociacions. El nucli de la negociació estableix punts de gran dificultat pràctica, que exigeixen la concentració de l'accionariat, la renovació

d'una part de la direcció, un acord transitori i un pacte final. Aquest no està exempt de grans dificultats: els socis, que dificulten l'operació; els "amics", que en volen treure profit; els assessors, que allarguen l'execució del procés; els advocats, que entorpeixen, capitalitzen i filtren informació, i una negociació carregada, feixuga i innecessària, que es conclou a l'Hotel Princesa Sofia el dia de Sant Jordi de 1986.

És un temps de grans tensions i d'una solitud immensa, de trampes i pressions que, en alguns moments, es fan insostenibles. És temps d'anteposar les emocions als plantejaments tècnics i de posar-hi una voluntat ferma per no doblegar-se davant de les trampes tècniques. És l'època dels contactes amb els

buròcrates, que prioritzen el procés abans que el resultat, el detall abans que el conjunt, la pròpia imatge a qualsevol preu per tal de tancar una operació de futur. Són moments en què el cos et demana tirar la tovallola, mentre que l'ànima et diu que ho aconseguiràs, que et sortiràs amb la teva.

S'ha de prioritzar l'objectiu i utilitzar el medi, sabent que cal navegar arrossegat però que, en els moments tranquils, s'ha de tornar a anar a contracorrent. Cal fixar el timó i la direcció, i mantenir el rumb.

Comença una època de consolidació i d'aprenentatge de gestió dintre d'una estructura multinacional.





*La crisi de 1991-1992*

El creixement continua, però poc abans dels Jocs Olímpics de Barcelona es produeixen dos factors que alenteixen el creixement de la companyia i posen en crisi el model d'empresa: una caiguda de les vendes de *hardware* i una erosió espectacular dels marges comercials.

Es perceben en el mercat símptomes de maduresa, en què els productes que fins ara es consideraven tecnològics es converteixen en *commodities* i el model de venda de *hardware* a preus amb uns marges raonables arriba a un sostre. Els preus i els marges es comencen a erosionar de forma ostensible.

Cal fer un fort ajust del model de negoci, que afecta l'estructura, la cartera de productes i la necessitat d'incorporar-hi línies amb més valor afegit, que requereixen un gran esforç d'organització i, en conseqüència, un gran esforç de capital. També és necessari fer un replantejament del model mateix de negoci.

Algunes accions immediates s'adrecen a reduir l'estructura de personal fins a la meitat, i des d'aquest moment es comença a créixer cap a uns nous reptes de negoci. Es fa un pas enrere per guanyar empenta.

Aquest és el moment en què s'estableix el que és l'organització actual de la companyia. Fa falta una gran dosi de confiança, de sentit



pràctic i de compromís amb les persones que hauran de marxar, i es planteja un repte per a les qui es queden. Aquest ajust permet un creixement espectacular en tan sols tres anys i un retorn del capital que permetrà efectuar tots els canvis en un període equivalent. L'empresa es consolida financerament i el mercat creix a un bon ritme, que marca una presència líder per a la companyia.

Són els anys de l'establiment a Cerdanyola i l'adquisició de les oficines que avui son el quarter general d'Epson Ibèrica.

*El preprojecte europeu, 1986-2000*

L'any 1990 neix la central europea, amb seu a Amsterdam. És la fase final, després de diversos intents de consolidació de la presència europea mitjançant oficines de representació situades alternativament a Alemanya i a Anglaterra. Es crea la seu central europea, amb funcions de control i de gestió sobre l'organització a Europa, l'Orient Mitjà i Àfrica (EMEA), i es disposa d'una estructura financera adequada.

El seu primer President és un japonès "pur", és a dir, sense experiència de gestió fora del Japó, amb molt pocs coneixements d'anglès i sense coneixements de gestió multinacional. Prové del Departament de Recursos Humans, on només ha tingut relació amb japonesos. El seu tarannà com a persona és obert, de bon escoltador, ben intencionat, però amb dificultats per adaptar-se a la manera de treballar de les diferents nacionalitats que configuren Europa. Són els primers passos de l'organització. Tot l'equip s'estavella en el projecte de crear i harmonitzar una unitat de gestió europea comuna.

Arriba el segon President i, amb ell, un sentit més pràctic del que cal fer a Europa. La seva gestió i el seu enfocament resulten més realistes. És un japonès procedent de la banca, que ha viscut a Europa i a Amèrica. És un home de tarannà obert i que sap utilitzar els recursos: comença el canvi assignant als Presidents llatins tres àrees fonamentals: al President de França, l'organització de vendes; al President d'Itàlia, l'organització de màrqueting, i al President d'Espanya, l'organització dels sistemes d'organització globals i la sincronització de processos europeus.

La gran aventura comença amb la redacció d'un llibre blanc. Aquest llibre no només incideix en la planificació del procés informàtic i dels grans mètodes de gestió, sinó que representa una fita, perquè a l'últim moment, abans de l'aprovació de l'estratègia per al consell, i després de llargues i transversals discussions i consensos, introdueix un capítol on es dibuixa el futur sistema de gestió desitjable a Europa. En aquest capítol, no solament es contempla la governabilitat de l'organització, sinó que s'hi dibuixen les línies de la gestió, des de la direcció local fins a l'estructura del comandament, el rol dels diferents departaments, la gestió corporativa centralitzada i els diferents elements que constituïran, més endavant, el sistema europeu i la seva organització global.

De nou, es canvia el President abans del temps assignat. El Japó fa un gir.

L'any 1997 es crea el segon quarter general i se li assigna l'organització de vendes i el màrqueting corporatiu. Mentrestant, el primer quarter general estableix les finances, la logística i els recursos humans.

“Dos quarters generals, dos Presidents, dues estructures de comandament i gestió, dos edificis separats, dues formes d’entendre l’organització.” Un President japonès i un President francès configuren el quadre. Es parlen, però no s’escolten.

En aquest període de temps, s’inicia l’aplicació del llibre blanc i el procés d’integració europeu. S’observa, des del primer moment, que serà molt difícil establir processos de treball i de gestió racionals amb dues estructures de comandament i gestió que “conviuen”, però que no “comparteixen”.

En aquesta situació, participo intensament en el programa d’implementació del llibre blanc, actuant sobre la mecanització i la implementació

del SAP a tota l’organització europea, cosa que comporta visites setmanals i estades a Amsterdam des de l’any 1998 fins al 2000. És un esforç esgotador de viatges, llargues jornades de treball i confrontaments constants entre un model que pretén mirar al futur i un model que desitja mantenir les seves posicions del passat.

L’any 1999, el President Yasukawa em demana un pla de viabilitat per a Europa, fruit del meu profund i detallat coneixement del sistema, de la implicació a SAP i els seus processos i dels múltiples viatges i contactes a tota la nostra organització en aquell moment.

A Munic, a finals de 1999, es produeix la reunió en que entrego al President Yasukawa el Pla



d’Europa 2000. Em donen suport en aquesta missió el President francès de l’oficina de vendes i el President italià. Tornem a reunir-nos al Japó abans d’un mes, on s’exposa el pla d’ajust a tot l’equip directiu, particularment als directors generals del grup i al consell d’administració.

#### *La meua estada a Holanda*

El 4 d’octubre de l’any 2000, m’incorporo com a vicePresident executiu a Amsterdam. Des d’aquest dia, em reporten tots els executius del grup a Europa de les companyies filials i els vicePresidents dels dos quarters generals europeus. Tots dos Presidents queden per sobre, amb funció representativa, i són

substituïts el 2001. L’organització s’unifica i s’ajusten totes les línies del comandament d’Europa. S’inicia una fase de gran creixement europeu, amb la implantació d’un sistema de gestió matricial i el control centralitzat de les finances i la gestió dels capitals de les diferents companyies des de la seu holandesa. El pla de treball durant aquest període es dividirà en diferents fases, i cadascuna d’elles tindrà un gran impacte sobre l’organització:

- La primera fase serà la unificació de les dues seus centrals en una sola oficina, és a dir, la creació d’una única oficina central per fusió de les dues preexistents. Això comportarà la reubicació i la jubilació dels Presidents de cadascuna d’elles. Aquesta



operació requerirà tacte, atenció i un gran respecte per les persones. Es produiran moltes negociacions i un procés d'aliances i també de ruptures, totes elles fruit del projecte de futur o d'agendes personals que intentaran fer prevaldre funcions sense sentit i sense projecció de futur.

- La segona fase consistirà a plantejar una organització central capaç de treballar en equip, centrar processos, innovar formes de gestió i alinear, en un mateix projecte, totes les forces de la companyia. Serà una etapa de convèncer, animar, teixir col·laboracions i aliances, utilitzar recursos, incorporar talents, desbrossar l'estructura i construir un cos de gestió cohesionat. Serà necessari exercir el lideratge per a construir el grup, motivar les individualitats i alinear les persones, en una època de desenvolupament d'aliances, construïdes amb la confiança mútua i la seguretat de compartir un projecte comú.
- A la tercera fase, se situaran en un mateix pla de gestió les oficines locals històriques, tradicionalment amb bons resultats i forta presència als mercats, i la coordinació centrada de tota l'estructura a Europa. El concepte de pla europeu, gestió global, presència localitzada, amb particular èmfasi en la gestió de clients, s'establirà en forma articulada i amb processos de gestió harmonitzats. Serà el moment d'exercir un lideratge que tindrà com a base la discussió, la comprensió de les habilitats i les maneres de fer de cada cultura, l'escolta activa i el repartiment de funcions en un "jo guanyo, tu guanyes", i tot el que es reforci en comú reforçarà cada part. La història de vint anys de presència local en els diferents països s'haurà de remarcar amb

una gestió de recursos més d'acord amb les necessitats que es dibuixen a l'horitzó. S'amplien les oficines de representació amb la finalitat de donar un servei millor als clients de noves zones on la presència s'ha concretat tradicionalment per mitjà de distribuïdors o representants. S'obren oficines a Polònia, Hongria, a República Txeca, Grècia, Turquia, Croàcia i Romania, i se n'ajusten a Rússia, als Emirats Àrabs i a Sud-àfrica. Se'n creen al Benelux i a Dinamarca. Es reactiven les estructures a Alemanya i Anglaterra. En aquest període, els viatges es multipliquen i les operacions creixen, i es fa necessari ajustar el nucli de la logística i la distribució de productes, àrees que han representat fins llavors uns dels elements més conflictius de l'organització, i fer una expansió més accelerada i sostinguda.

- La quarta fase se centra en l'esforç particular en la logística: es fa necessari racionalitzar el sistema d'estocs i la distribució del producte. S'inicia amb gran esforç i grans expectatives, però també amb grans dubtes. Cal racionalitzar els centres de producció i cal situar els centres de distribució europea amb una lògica de futur. Es traça un objectiu ambiciós: el futur requereix distribuir directament al client els nostres productes des dels centres de distribució localitzats a Holanda, Alemanya i Anglaterra, com també crear un nou centre a Hongria. Cal redissenyar tots els centres i reduir costos de manera significativa. En aquest període, es recorre al suport de les consultores més importants de cadena de subministrament i logística. El procés d'assessorament s'allarga en el temps. De vegades, es fa intel·ligible i impossible d'executar, i s'arriba al punt en

què la decisió clau passa per organitzar-lo amb gent nova i jove i amb experiència provada en altres sectors del departament europeu de logística: professionals joves i entusiastes, que fan possible el canvi, no sense obrir grans reticències, sospites i lluites a l'establishment, cosa que de vegades fa impossible avançar i requereix grans dosis de tècnica i habilitat per tal de fer demostrable, en cada moment, els diferents avenços, el compliment dels objectius i l'execució amb vista al futur de la satisfacció dels clients.

Són molts mesos durant els quals cal prendre les regnes i no deixar-se desanimar per comentaris negatius i intencionadament

derrotistes. Avui, l'any 2007, la logística és directa i pràcticament a tots els països ningú no vol desapropiar l'ocasió de fer seu l'èxit de l'operació, fins i tot entre aquells que al seu moment van atacar el sistema i es van oposar al canvi: avui en són els més fermes defensors.

- Els centres de treball amb rols europeus es deslocalitzen als països on cada una de les àrees pugui reforçar les estructures locals i créixer com a centre d'excel·lència europeu. Es desplacen i deslocalitzen el màrqueting a Anglaterra i a París (França); el centre de càlcul al centre d'Holanda i la logística integral de productes consumibles a Telford (Anglaterra). El centre de





producció de París es transforma en un centre europeu d'enginyeria. S'instal·la a Espanya el centre internacional de recanvis de parts i peces. Es mantenen a Amsterdam el govern corporatiu, el centre financer, la gestió de recursos humans, la gestió de subministrament de productes i la tresoreria general. Són gairebé moviments tel·lúrics, per a una organització acostumada a la gestió local i a la falta d'un supracontrol europeu. No sempre s'aconsegueix teixir aliances... I, com sempre, la resistència dels mediocres fa difícil un avenç sostingut. Fins aquest moment, han passat poc més de tres anys, des del 4 d'octubre de 2000 al 26 de febrer de 2003.

#### *El gran moment: vida i empresa*

El 23 de febrer de 2003 s'inicia una etapa definitiva per a la companyia i per a mi mateix. En una revisió rutinària a Barcelona, em detecten que he tingut un infart (i jo sense saber-ho!). Les meves artèries i el meu cor n'estan greument afectats. Les zones que cal reparar requereixen cirurgia especialitzada i no em donen gaires esperances. El dia 4 de març, després d'una infinitat de proves i el plantejament valent d'un gran cirurgià, comença la meva intervenció. Tot va bé, més bé del que s'esperava. A Epson, rumors de tota mena descarten el meu retorn. Es manté un gran secretisme extern a fi de no afectar els mercats, ja que s'està a punt de fer el llançament de la companyia al mercat de Tòquio.



El dia 4 de juny, noranta dies després, torno a la meua oficina, per sorpresa de molts. Alegria per al meu equip i decepció per als qui s'havien repartit la meua posició i llocs.

En el període de convalescència, el correu electrònic i el telèfon van funcionar amb el Japó a plena comunicació.

La meua tornada comporta:

- El retorn a la normalitat.
- El canvi i el reposicionament de les persones "ben informades" que van utilitzar la situació per provocar desconcert.
- La preparació d'una estructura que funcionés amb tota efectivitat i no produís cap contingència.
- La represa de les visites, les reunions, els viatges, etc., amb progressiva regularitat.

Tot el procés es desenvolupa amb absoluta normalitat, i es deixen acabats molts projectes, fins al 24 d'agost de 2004, quan novament la malaltia es fa present i em diagnostiquen un càncer. El dia 31 d'agost, dia del meu sant, sant Ramon, em tornen a operar.

Tinc temps entre el 24 i el 30 d'agost d'arreglar tots els documents del meu despatx, preparar un programa d'entrenament de joves executius i reunir-me amb tots els directors europeus. M'acomio de tothom sense explicar-los la meua situació; entrego les claus del meu despatx, els informes confidencials i les claus del meu apartament. Ho deixo tot arreglat per si no torno.

La intervenció quirúrgica és un èxit i el dia 6 de desembre torno a la seu d'Amsterdam. Aquest cop seran tres mesos i deu dies.

Just la vigília del meu retorn, em visita des del Japó el vicePresident executiu. Té un objectiu: fer-

se un retrat amb mi per mostrar-lo al President i avaluar si realment vull tornar.

#### *S'imposa una reflexió vital*

Hi ha moments clau a la vida, moments en què un es pregunta pel sentit de les coses, la raó dels seus actes, la mateixa raó de ser i estar. És la pregunta essencial: el sentit de la vida, la raó del patiment. Això comporta tota la càrrega de preguntes i respostes davant la incertesa, de tot allò que és desconegut i desconcertant.

Però si en l'aspecte vital són moments clau, en l'aspecte professional adquireixen un nou relleu. La feina, la gestió, el desig d'estar es concentren en una idea important. En aquesta idea, es vertebrava la vida en "allò que és normal". Amb ella, es podrà tirar endavant amb el procés d'estar per al que s'ha d'estar, sense angoixar-se, sense queixar-se, gairebé diria gaudint, en tota la seva extensió. És fer de la quotidianitat, del dia a dia, quelcom especial. La vida, portada a la màxima expressió en el terreny laboral.

Aquest és el moment en què la prova passa pel sòlid convenciment; el fet de plantar cara a la dificultat, de no enfonsar-se, de tendir a veure en cada moment una oportunitat, de pensar en gran, d'aprofitar el temps, de gaudir del que és important i vital i de racionar el menys important. Conèixer el valor de les persones, posar-se un objectiu fort al davant. Tornar a posar els somnis en primer pla vital i lluitar per fer-los realitat.

Un nou retorn. Amb gran estima, em rep tot l'equip humà i reprene la meua activitat, amb molta energia i sense cap consentiment de siestic prou bé o no. Cal mirar endavant!



He après en dos temps: el valor de la vida, el valor del temps, i el canvi de les coses sense avís previ.

Aquesta vegada, em concentro professionalment en els joves i a formar un grup de vuitanta executius per tal d'obtenir una transformació a escala global que fes possible, com a mínim, tres coses:

- Una gestió innovadora, amb esperit jove i noves idees.
- Una renovació de les línies executives de més edat o en fase de jubilació.
- L'aportació d'una base d'executius que treballant en xarxa pogués executar projectes de gran envergadura.

Es tracta del projecte Eagle. Fer volar alt la gent i fer un canvi des de la base, de l'esperit del jovent, la força, la passió, les idees expressades amb vitalitat, el compromís i l'esforç. Amb ell em faig una àliga gran, tot veient-los volar sense por!

El 2004, decideixo que el meu temps límit de permanència a l'empresa serà el 2005. Proposo aquest ajustament al Japó i em demanen que continuï fins al 2006. El juliol de 2006, torno a insistir en el meu desig d'anar a la universitat i tancar la meva etapa empresarial. Em nomenen per al grup de directors generals sènior, però jo insisteixo en la meva petició.



El març de 2007, em plantejo la qüestió ja més enllà d'un desig de sortir de la corporació. M'he promès emprendre en aquestes dates un nou projecte i decideixo entregar-m'hi amb constància i amb objectius d'èxit. I aquí em teniu, entre vosaltres, per repensar i explicar allò que m'ha semblat més adient.

Liderar no és només posar en acció tots els mecanismes i els dels altres per tal de poder fer realitat els somnis personals, laborals, humans, etc. Liderar és saber quan i com s'inicien els projectes i quan s'acaben, acabant bé allò que es va començar.

Ara comença per a mi una nova etapa, com va començar per als equips europeus d'Epson. El més important és el camí que queda per endavant, el més crucial avui és com continuar aportant, amb el testimoni i l'experiència, un fort convenciment que arrossegui noves generacions per tal que se sentin amos de les seves vides, agents dels canvis i motors de les transformacions, més enllà del lloc on actuen. Potser a una determinada edat és més important convèncer, ajudar i motivar per tal que altres generacions es preparin sòlidament per a ser autèntics líders, perquè al final tan sols es tracta d'ajudar a ser persones completes, segures, capaces de treballar en equip, capaces de deixar els interessos personals en segon terme. Això és el més gratificant de la nostra regla d'or, el més gratificant de la nostra vida.

#### Jordi Pujol

Pel que hem pogut entendre després del que ens ha explicat, tal com vostè va dir a aquell japonès –el primer que va venir–, darrere d'aquelles quatre portes realment n'hi havia molta, d'il·lusió. Pel que veig, no l'ha gastada

tota encara. No és un problema de reservori: la il·lusió s'autoalimenta i, per tant, al cap d'uns quants anys de gastar-ne, encara en tens més que abans, oi?

Com que anem bé de temps, si algú vol fer alguna pregunta al senyor Ollé, ara és el moment de fer-la.

Comença vostè, senyor Castiñeira.

#### Àngel Castiñeira

Primer, per aclarir-me. He anotat com una mena de doble llista d'apunts. D'una banda la dels apunts històrics, que has anat una mica lligant i, paral·lelament, la de les funcions que has anat fent. I ara em fixaré en aquest segon punt, en el de les funcions que has anat fent. Segurament no hi són totes, però aquestes són les que he anotat.

Des de l'inici, des d'aquella habitació amb quatre portes, has fet de petit empresari, de comercial i de distribuïdor, de negociador, de gestor; després de redefinidor del negoci, de reestructurador, d'impulsor del canvi, d'integrador de la cultura, d'unificador, de fusionador, d'alineador, d'implementador. Posteriorment, d'animador, de cohesionador, de motivador –de constructor de confiança, deies. També de racionalitzador de la logística, de deslocalitzador, després de teixidor d'aliances. D'executor (fins i tot acomiadant persones en quinze dies) –executor en el sentit fort de l'expressió. De supervivent davant de la malaltia i, fins i tot a conseqüència d'aquesta malaltia, de filòsof i de somniador i, últimament, de formador de joves, d'àliga i, àdhuc, de finalitzador de projectes i de reiniciador.

En primer lloc, diria: Déu n'hi do! És a dir, jo hauria vinculat la tasca de lideratge a alguna d'aquestes característiques. El que em provoca

vertigen és que, és clar, és una trajectòria tan llarga que em fa l'efecte que una de les teves característiques en l'exercici de lideratge és la del tot terreny. I, ara, a més, iniciis una aventura que probablement t'obligarà a desenvolupar noves habilitats, noves competències.

La pregunta que jo t'he de fer és gairebé conseqüència del que intento dir: Estem parlant de moltes competències i totes elles diferents? O estem parlant d'una única competència, com diria el President Pujol, polièdrica? Ho dic perquè hem discutit a bastament en aquesta mateixa sala si hauríem de parlar d'estils de lideratges diferents en contextos diferents. Però aquí ens trobem com una mena de "tutti frutti", és a dir, tots els estils encarnats en moments diferents en la mateixa persona. I això és el que veritablement em sorprèn. Com ho has viscut, això, tu? Com creus que ho has fet possible? Si és que ets polièdric o si ets el Fantómas, l'home de les mil cares...

#### Ramon Ollé

A mi m'agrada molt la descripció de polièdric, com també la d'unitari, com els ulls d'alguns insectes, que tenen mil facetes i una sola mirada. Jo crec que el lideratge, com qualsevol connotació humana, hauria de tenir aquesta característica. És a dir, els homes com a homes, som variats i polivalents, actuem de maneres diferents, forcem moments, no sabem ni tan sols quins límits tenim davant de determinades situacions. Llavors, jo crec que, com a part de la vida mateixa, el lideratge és polièdric, però és únic. Quan se'n comença a separar alguna cosa, falla la unitat d'aquest ull. Vosaltres sou una escola de negocis i, per tant, feu exercicis de lideratge i comenceu a mirar aquelles pel·lícules d'un senyor molt malvat i d'un senyor molt bo, en què s'arriba a la conclusió que tots els lideratges són idèntics. Llavors, la pregunta és: què és el que els diferencia? Jo crec que el que els diferencia sempre és la integritat, en el sentit bo de la paraula.

#### Jordi Pujol

Jo voldria agrair la intervenció que ha fet en Ramon Ollé, i encara hi hauria d'afegir la recerca de maletes. De vegades, hi ha líders que es mantenen només en un nivell i que no saben reaccionar davant del que en podríem dir "petites dificultats". I n'hi ha d'altres que no, però que són molt poc valents i només serveixen per a això, per anar a buscar maletes. Anar a buscar maletes fou decisiu, perquè si vostè no hagués anat a buscar la maleta, qui sap què hauria passat.

Però hi ha gent que, davant d'una dificultat d'aquest tipus, pensa: A veure si hi ha sort i torna! Mentre que hi ha altra gent que, en canvi, es belluga amb el que cal, s'ho fa si cal amb les dents. És clar, això de buscar maletes és fer-s'ho amb les dents. Aquesta és una altra de les característiques de l'Ollé.

Em sembla que això és molt important, Ollé. Vostè ja ho ha decidit; vostè ja ha pres aquesta decisió. Segur que amb vostè anirà endavant, i potser anirà endavant millor amb vostè que no pas amb qui vingui al darrere, perquè ha demostrat que és molt capaç de tirar endavant una empresa com aquesta, una empresa multinacional, amb tota mena -diguem-ne- de problemes interns.

Des del punt de vista de l'egoisme català, quan jo era President de la Generalitat sempre estava molt preocupat per saber qui hi havia al davant d'una empresa multinacional, si era de casa o no era de casa, si era dels nostres o no ho era. Perquè, és clar, si era dels nostres, defensava la posició, més que no pas un senyor que ve de fora. Havia de ser un de casa; per tant, potser sí que aquí trobarem a faltar l'absència del català, però esperem que no.

Pel que entenc, vostè va a La Salle a ensenyar-los coses, etc., però sobretot a liderar. I jo em congratulo molt que vostè hagi pres aquesta decisió i, a més, li ho agraeixo. En aquest país, el que necessitem és gent amb preparació i, a més, amb il·lusió, amb confiança,

amb valentia; gent equilibrada. Necessitem això i necessitem mestres. ESADE treballa els valors, les actituds, les conviccions. Vull dir: què fa que un equip de futbol guanyi? Doncs que tingui bons jugadors, és clar; i que l'entrenador hi entengui i que els digui què han de fer; però si ja són d'aquests que quan surten del vestidor ja estan amb el cap sota l'ala i ja s'han discutit, ja s'han barallat, no saben ben bé què han de fer i tenen la sensació que perdran, que tenen mala sort, etc., aquesta gent no va endavant.

Nosaltres necessitem gent preparada, amb confiança, amb il·lusió i amb ambició. Compte! Ja sé que amb això no n'hi ha prou: es necessita bona política, també; necessitem bona política i altres coses, però sobretot necessitem gent.

Vostè ara, de fet, té coneixement i té l'experiència personal, la seva vida. Moltes vegades el més important que podem aportar quan acabem la nostra vida -gairebé sempre, fins i tot quan s'és jove- és la pròpia manera de ser; la nostra pròpia biografia, en el grau en què aquesta biografia és positiva -quan no és positiva, no.

I, res més. Per tant, moltes gràcies a tots i, d'una manera molt particular, al Ramon Ollé. Que tingui molta sort! I que en tinguin els nois que l'escollin.

#### Ramon Ollé

Moltes gràcies.







## COL-LOQUI





**Àngel Castiñeira**

Bona nit de nou. Espero que hàgiu pogut comentar moltes coses. Hem de dir que durant el sopar hem bombardejat amb preguntes el ponent i ens ha explicat mil i un exemples de la cultura japonesa i de la negociació dintre del món de l'empresa japonesa.

Ara és el moment d'aprofitar també per recapitular una part del que ens ha dit i per poder-li preguntar aspectes que considereu que s'han passat una mica ràpids dintre d'aquesta vida intensa que ha representat la seva etapa professional a Epson.

Per tant, si us sembla, jo faré de moderador i qui vulgui intervenir, si jo no el puc veure, que aixequi la mà. Teniu un micròfon que funciona prement un petit interruptor. D'acord? Algú vol començar?

**Josep Maria Lozano**

A mi m'agradaria preguntar moltes coses, però en deixo algunes. Jo voldria centrar-me en un tipus de qüestions que es van plantejant, que totes van a parar més o menys al mateix punt, les agafis per on vulguis. Tu has parlat diverses vegades del patiment i de la solitud. Hi hauria un tipus de pregunta que és: Quan et trobes en el patiment i la solitud, què és el que t'aguanta?

En un altre moment has parlat, malgrat tot, de la voluntat, i has fet aquella distinció entre el cos, que gairebé et demana tirar la tovallola, i l'ànima, que diguem que et fa tirar endavant.

Una altra manera de preguntar el mateix és què és el que nodreix la voluntat? Òbviament, és la il·lusió pel projecte, però no sé si hi ha alguna cosa més.

Després, donant voltes al mateix tema, perquè ja veus que és un únic tema, si algú més s'ho mira des de fora, diu: "Home! Tot això, com s'ha dit, és

molt polièdric, però per emprar un terme de moda, això de la conciliació de la vida personal i laboral et queda una mica com un interrogant."

Quan tu has dit: "Vaig al Japó, aguanto les reunions, torno a agafar l'avió, arribo a les quatre i a les set sóc a l'oficina", la pregunta que em surt del cor és: I això val la pena? O, dit en altres paraules: Què és el que fa que això valgui la pena? Perquè, vist i descrit des de fora, fa un cert impacte.

Sobre aquest tema, quan anaves parlant, jo pensava: no sé si explicarà o no el fet de les malalties, que això també condiciona molt les preguntes que voldria fer.

Ara agafo la malaltia com a metàfora. M'ha vingut al cap un llibre recent d'un alt directiu de KPMG a qui li diagnostiquen un càncer al cervell, li donen quatre mesos de vida i es mor, i el llibre explica el canvi que fa de plantejament vital durant aquest temps. La pregunta –més com a metàfora, insisteixo– seria dir: Home! Cal un càncer per arribar a fer-te aquestes preguntes? O, dit en altres paraules: Què ha de canviar al món de l'empresa perquè aquestes preguntes la gent se les pugui fer còmodament en la seva vida laboral, personal i professional, sense que vagin acompanyades d'aquest context? Insisteixo, és més una metàfora que no pas una qüestió directa.

I això desemboca en l'última pregunta. En algun moment, dius: "És que això només s'aguanta amb conviccions sòlides." La pregunta, una mica per curiositat (no sé quin adjectiu posar-hi, perquè morbós no és adequat), és: Aquestes conviccions, quines són?

**Ramon Ollé**

I això que no has pres les postres! Perquè si les arribes a prendre em desmuntes, eh? Jo m'he anat apuntant aquí les teves preguntes i te les intentaré respondre una per una, encara que sigui tot en una.

Jo intento explicar ara, d'una manera molt neutral, que crec que el que ens fa funcionar a la vida, sobretot a la vida professional, és un somni. Tots nosaltres alguna vegada tenim un somni professional, que no necessàriament ha d'estar relacionat amb una condició del que s'entén avui com a èxit, sinó del que s'entén com a projecte que tu pots fer, com a realització de tu mateix. Jo crec que aquesta és la primera condició. Si realment aquest somni és fort, cal fer molts passos, i –com tu has dit– cada pas requereix grans esforços.

Si has de reflexionar tot l'esforç que has de fer a la vida o tot el que representa la vida en el moment que tens una malaltia, jo crec que ho tens tot molt prepensat; el que passa és que en aquell moment t'acaba d'aferrar i potser t'adones que, de vegades,

amb tota la bona intenció, fent determinades coses o perseguint uns objectius determinats, t'oblides del principal, i el principal són aquells valors que tens a casa, aquell temps que tens per a la família, aquell temps, fins i tot, que has de tenir per a tu mateix.

Jo crec que els humans tenim una memòria feble i oblidem aquestes coses quan estem normals. I és en aquells altres moments quan tornem a pensar en aquestes coses i és quan ens les plantejem.

Em dius si val la pena tot aquest esforç i tot aquest sofriment i totes aquestes coses? Doncs, mira, hi ha moments que penses que no. Hi ha moments que penses que les has de fer perquè, a banda de la responsabilitat que tens d'aconseguir el somni, tens responsabilitat amb la gent i, si realment t'ho creus,



has d'anteposar moltes vegades la responsabilitat per la teva gent. Jo deia moltes vegades a la gent de l'empresa: "L'important no és el càrrec que teniu en aquesta empresa. El que és difícil és pensar que tenim cent i escaig anys d'història a les espatlles, que d'altres generacions l'han fet possible i que hi ha milers de famílies que depenen de nosaltres." Quan prens aquesta consciència, la gent, el grup, el que has de fer per als altres, crec que se t'oblida.

La tercera cosa és que et mouen els somnis. Què t'aguanta? Jo crec que, moltes vegades, la convicció, voler demostrar-te a tu mateix que ho pots fer. I moltes vegades sabem que, al llarg de la història, hi ha gent que hi podem deixar la vida per fer una d'aquestes coses.



També m'has preguntat si aquestes coses et fan canviar en un moment de malaltia. A mi una vegada em van fer una pregunta, que jo he fet també moltes vegades a molta gent. Aquella pregunta em va marcar de per vida. Em van dir: "Imagina't, Ramon, que et diguessin que et queda un mes de vida. Què faries?" I m'ho van fer posar per escrit. Jo vaig posar: "Seguiria fent el que faig ara, fins a l'últim minut." I, és clar, això ho vaig haver de posar a prova dues vegades, i vaig continuant fent el mateix fins a l'últim minut. La meua família t'ho podria dir. La meua senyora és aquí i moltes vegades em "fum canya seca" dient-me: "Ja n'hi ha prou, de tot això!" Perquè ella té una perspectiva diferent, que és la de viure, més que no pas la de dedicar-se al treball. Bé, cadascú és com és.

Quines conviccions t'aguanten? Mira, a les grans preguntes de la vida només hi poden donar resposta aquelles conviccions que tinguis en tu mateix i que hagi assolit al llarg de la vida i hagi pensat i repensat molt. Jo diria que el que em mou a mi és que he estat educat en una forma de pensar que és profundament cristiana, que me la crec, l'he meditat, l'he notat i m'aguanta en molts moments, pensant que algun dia hauràs de retre comptes d'allò que has fet, que no és allò que has dit. Jo crec que aquesta acció, moltes vegades, és un motor per a mi i, com més gran em faig, més m'ho crec.

Més clar no ho puc contestar. Ja t'ho he dit tot.

#### Participant

Gairebé m'han xafat la pregunta. Evidentment, en el que exposaves, tot tenia sentit si hi havia una il·lusió, un cert humanisme, una certa ideologia de fons. I això porta a la pregunta de com penses que aquest rerefons humanista, ideològic, avui dia compta a les empreses? És a dir, un que també ha viscut una trajectòria important pensa que la majoria dels mànagers no actuen per conviccions més o menys ideològiques, i que fins i tot són un percentatge relativament petit els qui es guien per un criteri diferent de l'eficàcia, tret que tu, que ho has treballat més i has escrit sobre els "àngels del treball", en tinguis més coneixements i ens en diguis el contrari.

Jo penso que, en el món de l'empresa, encara n'hi ha molts que no són "àngels del treball", sinó més aviat el contrari: es guien per criteris purament productius, d'eficàcia, passant per sobre d'aquestes visions humanistes i respectuoses de les persones.

#### Ramon Ollé

Jo et puc respondre senzillament amb allò que penso, i puc estar equivocacat. Jo crec que hi ha molta gent

a les empreses que encara actua per conviccions ideològiques; n'estic absolutament i profundament convençut. Però tots tenim diferents etapes a la vida, i una és l'edat. Quan un actua de jove, vol un èxit molt més ràpid, vol un èxit molt més immediat, i fins i tot es pot arribar a convèncer que l'èxit es pot mesurar per la paritat del poder adquisitiu (PPA) o per coses d'aquest gènere.

Quan vas reflexionant i les coses o les dificultats a la vida et van acompanyant, vas prenent més distància de les coses i jo crec que acabes actuant moltes vegades per ideologia o, si més no, per convenciment. I sí que et puc dir, pel que jo he vist, que cada vegada hi ha més gent que té ganes de recuperar tot l'aspecte humà –potser perquè s'ha anat perdent– del que representa l'empresa i la vida de l'empresa. Al cap i a la fi, hi vivim un munt d'hores, i ens representa la forma de guanyar-nos la vida i de poder tenir un benestar, i hem de treballar en equip, ens agradi o no. Per tant, s'hi pot treballar bé o s'hi pot treballar malament.

Deixa'm dir-te que jo sempre faig un cant a l'esperança. Sempre ha conquistat més una rialla, una bona paraula, una motivació que anar amb l'estaca. És allò que algú m'ha sentit explicar més d'una vegada. Mireu, és una analogia una mica bèstia, però s'ha de fer: si heu anat mai a veure els famosos concursos de gossos d'atura per aquí dalt, haureu vist que els ramats es poden guiar a cop de xurriaques i acaben anant al destí, o bé es pot fer bordar els gossos constantment, però també es poden guiar pel xiulet. Jo crec que moltes vegades la bona direcció és la que guia pel xiulet. Però això requereix un gran component de seguretat en un mateix i pensar que els altres, d'alguna manera, en el fons estan pensant que volen ser dirigits d'aquesta manera.

Per tant, crec que l'humanisme, entès de la manera més noble, al final és en tots nosaltres i sortirà quan surti. I a les estadístiques, sempre hi ha les cues d'aquells a qui no els sortirà mai.

Però tampoc no crec que sigui gent que hagi pogut gaudir de grans èxits; en tot cas, han estat èxits temporals i efímers.

#### Participant

Ramon, moltes gràcies. Ens has parlat una mica del passat, amb la qual cosa crec que ens hem fet una idea clara de la teva capacitat de lideratge, en una empresa industrial, tecnològica, etc. Ara parlem una mica del futur. Tu tens al davant un repte important, amb unes condicions que són molt diferents. No és una empresa industrial, sinó una organització professional i, a més, complicada. En aquest futur, quines coses creus que et seran útils del teu lideratge passat i quines d'aquestes facetes polièdriques hauràs de desenvolupar més?

#### Ramon Ollé

T'agraeixo molt la pregunta, perquè he de fer un exercici total de dir molt seriosament què penso. Primer de tot, per a mi és un goig que el meu projecte de futur sigui compartit amb una gent que ja ha demostrat, durant més de tres-cents anys, què és capaç de fer. Vull dir que aquí jo hi tinc poc a fer i poc a dir: ells ja tenen fets tres-cents anys de camí i, per tant, jo m'he de posar en un pla molt limitat.

Però, des del moment en què han tingut la confiança de voler-me unir en aquest projecte, jo he de sentir-me, com a mínim, com un que porta un rem més a la barca, i no puc ni equivocar la direcció ni la velocitat de cop de rem a l'aigua. És a dir, en primer lloc, he d'estar alineat; en segon lloc, he d'escoltar molt, he d'aprendre molt, he de saber els meus límits i, a partir d'aquí, intentaré portar el que he aportat sempre, que és convèncer, fer equip, dir que som els millors, posar-ho en pràctica, teixir aliances, fer amics, portar-los cap a un camí; però ho haurem de fer tots plegats. Per tant, diguem que la il·lusió del meu

lideratge, si és que n'hi ha en el futur, és compartir-lo amb gent que ja ha fet moltes coses i, per tant, he de saber-me posar molt en la meua mesura.

Per això quan entres en una institució d'aquest tipus, fins i tot em molesta una mica el títol, perquè no significa res: és una cosa que dóna la targeta, que diu: "El valor está por probarse", i jo encara no he provat res. El que pot ser un gran èxit, pot ser un gran fracàs, no ho sé. Però, almenys, jo he d'estar obert al fet que allò que ha funcionat en el passat pugui funcionar també en el futur. D'aquí a deu anys, si vols, en parlarem, i quan ens puguem mesurar en el rànquing com a número u o número dos amb vosaltres, llavors probablement podrem mesurar l'èxit. Però, en aquest esperit de teixir aliances, jo em mostro més a favor de combinar esforços, de tirar endavant junts, de fer coses amb equip, que no pas d'intentar aïllar-nos.

Crec que, a més, el nostre petit país peca molt d'aquestes coses, que cadascú vol fer la seva torre, el seu invent, la seva no sé què. En un món global, això ja ha passat a la història. Fem coses que ens puguin valer, i aquí jo crec que hi puc aportar alguna cosa. Almenys hi puc aportar la visió fresca de venir de fora d'una institució que jo, encara que l'he viscuda durant divuit anys, no conec com la coneixeu vosaltres. Per tant, l'exercici aquí és de modèstia total: escoltar, esperar i intentar fer equip.

Moltes gràcies, i desitjo que també vosaltres pugueu col·laborar amb nosaltres, amb aquesta sort.

#### Participant

Et voldria preguntar sobre un fet que has explicat, des de dos punts de vista diferents. Fa referència a nomenar un vicePresident de vint-i-set anys. Què aporta a una persona amb experiència, en la teva posició? En què es fixa a l'hora de donar tanta responsabilitat a una persona jove l'experiència professional de la qual no parla per ella. És a dir, quins valors, què mira per

donar-li aquesta responsabilitat? I, després, l'altra cara de la moneda: algú a qui amb vint-i-set anys li donen aquesta responsabilitat, quines motivacions o quin camí li queda per continuar evolucionant, projectar-se i assumir nous reptes?

#### Ramon Ollé

Crec que la seva pregunta és molt interessant. Moltes vegades, per solucionar determinades coses, s'han de prendre unes decisions de risc. Sovint no adoptem unes decisions determinades que veiem molt clares perquè ens fa por alguna cosa. En l'entorn en què jo em movia, l'edat sempre predomina per sobre de l'experiència o del coneixement d'un tema determinat en aquell moment. Jo em vaig saltar aquesta regla perquè vaig tenir un President molt intel·ligent que

em va ensenyar a saltar-me-la. Per què? Perquè quan es va produir el meu nomenament de conseller, els consellers es nomenaven a partir dels cinquanta-cinc anys, i a mi em van nomenar als quaranta-set, és a dir, que es van saltar totes les regles. Per tant, pensava que també me les podia saltar jo.

Vaig agafar aquesta persona de vint-i-set anys, després d'un llarg procés de selecció i després d'anar a parlar amb ell moltes hores. No va ser un procés de selecció normal sinó que, un cop vaig veure els dos últims candidats, vaig voler parlar amb ells moltes hores. Els vaig convidar a sopar diferents dies i vam xerrar molt.

Què em va impressionar de la persona que em vaig quedar i que, a més, ens va oferir uns grans resultats? Algun de vosaltres ja el coneixeu: és el Fergal. És obvi





que no em vaig equivocar amb el Fergal. Jo vaig veure en aquest home dos trets fonamentals: primer, que era un home capaç de parlar-me amb entusiasme i, segon, que era capaç d'assumir un gran compromís. Em va dir: "S'ha de fer això, això i això, i amb això hi ha una dificultat, i això jo no ho sé fer, però això s'ha de fer, etcètera.» Jo crec que aquests dos grans trets em van fer decidir.

Quina projecció té aquest home? Doncs, mira, avui aquest home, per desgràcia d'Epson, és vicePresident executiu d'una de les grans companyies d'informàtica i un dels homes que crec que té més carrera per endavant. Què li falta en aquest moment? Li falta –i ell ho confessa– aquell coaching, aquella persona que el va ajudar molts dies o li havia dit: "Escolta, no facis aquesta cosa,

perquè tal..." "No, perquè jo ho puc fer!" Li deies: "No, Fergal, això no ho pots fer. Has de fer una altra cosa, perquè això no és procedent." I ell entenia molt bé com moure's entre el que havia de fer com a enginyer, com a motor, com a gran potència que tenia, i allò que entenia que eren els seus límits, i va obtenir un gran èxit. Tant d'èxit que el van contractar per gairebé el triple del que li pagava la companyia, en una companyia d'una gran projecció. Per tant, aquest és un fet. Jo crec que té una gran carrera per endavant. A veure, aquest seria l'home que algun dia m'agradaria portar a La Salle.

#### Participant

Expresso el meu respecte i admiració per tot el que heu explicat. Però l'experiència que ens heu exposat



ha estat en un sector d'activitat en expansió, sens dubte amb moltíssimes dificultats, però que en els anys en què hi heu estat al capdavant –potser no en tots, i hi ha hagut crisis i cicles– ha experimentat una clara expansió.

Jo us preguntaria com mantenir la il·lusió en la feina, en la responsabilitat, en el lideratge, quan constates que el sector d'activitat està molt limitat, o quan constates que hi ha unes dificultats certes de l'entorn que no et permeten anar a més en aquell projecte, en aquella organització de la qual ets responsable.

#### Ramon Ollé

És cert que jo vaig tenir la gran sort de néixer amb la microinformàtica. La meua vida professional neix amb la microinformàtica. Però jo crec que la visió que se n'ha donat moltes vegades, per exemple, des dels grans mitjans o des del que es coneix com si fos un procés continu d'expansió, no és correcta. El sector ha passat per moments de grans crisis.

Quan jo vaig arribar a Holanda l'any 2000, vaig trobar una pèrdua neta de gairebé el 40 % de la quota de mercat de la companyia, i vaig haver de tornar-la a aixecar, des de zero, des del nivell en què estava. Això és molt important, perquè va significar simplement –i això era un procés d'expansió– comparar-nos amb Amèrica, però el nostre sector ha passat per alts i baixos molt forts.

I jo crec que aquests cicles de pujada i baixada possiblement t'ajuden a estimular-te, a no estar mai adormit, perquè hi ha una cosa que és molt curiosa: com que moltes vegades ens han ensenyat que tracem el futur amb els ulls del passat, quan ve una baixa no la veiem, perquè estem mirant encara des del passat, estem pujant. Tu has d'estar sempre molt alerta, i aquesta alerta t'obliga a mantenir una certa atenció i, per tant, un cert entusiasme amb el que fas.

Si hagués estat un altre sector, no sé què hauria passat, no ho puc dir. Però en els moments de baixada de mercat, en els moments de més dificultat, és quan m'he sentit més realitzat, perquè és quan realment m'he adonat del que feia; es veia, es materialitzava.

Hi havia una cosa –i abans m'ho preguntava en Lozano– que són els moments de solitud. Quan ets en aquestes posicions, ningú no et toca l'espatlla dient-te: "Què bé que ho has fet!" Ni ningú tampoc no te la toca dient: "Què malament que ho has fet!" Només saps que, quan arriba el final dels mesos, si no has complert, probablement et diran: "Caldria que..." No cal que et diguin: "Caldria que marxessis"; simplement "caldria que...", i ja està.

Llavors, això també és un estímul; crec que és un estímul. Ara bé, hi ha moments difícils i hi ha moments bons. Jo he tingut la gran sort d'haver nascut amb la microinformàtica, i això ha estat una aventura apassionant per a mi, perquè, és clar, aquell mercat que començava naixent, del qual ni es parlava, que era tota una novetat, avui és un producte *commodity*; ha passat per una llarguíssima història d'esdeveniments que avui, i probablement d'aquí a dos o tres anys, seran història. La mateixa història que en el seu moment els va tocar de viure als qui van viure la televisió en color, que van passar de veure-la néixer a veure-la créixer. O la mateixa història que va passar aquí, a Catalunya, quan als anys setanta teníem tota la indústria electrònica. Era el camp de màxima felicitat per a un "teleco". Hi havia totes les indústries d'electrònica. Teníem enclavaments i senyals; teníem Iberia; teníem Philips, Lámparas Z. Avui no queda res de tot el que havia estat el món industrial amb què nosaltres treballàvem. Significa això que els d'avui hagin de tenir menys il·lusió que nosaltres? No, perquè estan treballant en altres sectors.

Crec que cada època brinda una oportunitat. Crec que hi ha una oportunitat que sempre se'ns brinda i que, encara que els mercats estiguin molt malament, sempre hi ha empreses que creixen, sempre hi ha possibilitats per créixer.

### Participant

Mentre sopàvem, ens preguntàvem com un occidental aguanta trenta anys en una empresa japonesa? M'imagino que això està per sobre de la mitjana del que duren els executius occidentals a les empreses japoneses. Entre les coses que anava explicant, n'hi ha algunes que em semblen molt "japoneses" i d'altres que no m'ho semblen gens. És a dir, treballar moltes hores, predicar amb l'exemple o construir lleialtats m'imagino que són coses més aviat "japoneses", potser no. En canvi, nomenar algú de vint-i-set anys, o l'audàcia de prendre's la llibertat de començar a construir l'edifici quan encara no ho ha pactat amb el seu cap em sembla una cosa poc japonesa. Així doncs, com s'ho fa algú per aguantar tant de temps a Epson, en aquest cas?

### Ramon Ollé

És una molt bona pregunta. La mitjana de vida d'un alt càrrec no japonès a les seues holandeses era de catorze mesos. El meu antecessor que va durar més en el càrrec a la nostra companyia hi va estar quatre anys i mig. Jo en vaig durar set, per decisió, però m'hi hauria pogut estar tres anys més, fins als seixanta.

Per explicar el fet que jo hagi pogut aguantar tot aquest temps, diré una cosa que he dit als meus col·laboradors: "Mireu, treballar amb japonesos és estar davant d'una raça de guerrers. Si a tot els dius que sí, et menyspreen; si dones la talla i ets el que ets, et respecten." Jo sempre he tingut l'espasa disponible per donar la talla, és a dir, no he dit mai que m'agradava allò que no m'agradava, sinó que hauria dit: "No, no m'agrada i amb això no anirem enlloc".

Això ha fet que em tinguessin un gran respecte. I puc dir-te que, de totes les experiències que he viscut, els que no s'han fet respectar han caigut, pel que he dit abans, perquè una raça de guerrers no perdona l'enemic feble. Jo crec que això no sols passa amb els japonesos; deu passar amb molta gent. Crec que el fet que et guanyis el respecte ajuda molt a mantenir-te en una organització.

Jo també he de dir –i ho he dit al principi de la conferència– que no agrairé mai prou el camp de llibertat que em va deixar Epson. No ho agrairé mai com s'ha portat de bé tota la meua vida amb mi, quan he estat malalt; coses increïbles, i n'he d'estar agraït. Però això no vol dir que, per un agraïment a la meua vida, jo hagués de renunciar a perpetuïtat a allò que volia fer. Per tant, una vegada més, es tracta de ser fidel a tu mateix. Jo crec que això no només val per als japonesos, sinó que val per a molta gent. Quan hi ha massa "yes men", com en diuen avui, les coses no acaben funcionant. Jo crec que les organitzacions acaben menyspreant els "yes men". És el que agrada més avui dia a molta gent, però aquest no és el camí: "Yes, man", "Sí, senyor" Ja ho heu entès, oi?

### Àngel Castiñeira

Una pregunta doble. Del recorregut que ens has traçat, quan tu n'has fet balanç, segurament també en els moments del postoperatori, etc., quins serien els moments que tu consideraries de grans errors o grans fracassos dintre de la companyia, coneguts i, fins i tot, valorats per tu? I una pregunta derivada de la primera. No tan sols quins serien els grans errors o els grans fracassos, sinó els teus grans dimonis, en la funció de lideratge. És a dir, els teus dimonis són l'ambició? Són la vanitat? Han estat l'odi, el menyspreu, la ira? És a dir, l'exercici de lideratge suposo que et permet també iniciar tot un mecanisme sobre la dimensió humana quan té poder, que d'altres persones no l'hi posen i, per tant, aquests dimonis també suren, no?

### Ramon Ollé

Gairebé m'estàs fent fer una confessió, però te la faré. Jo he sentit a la meua vida un sol moment de gran odi, un sol moment. El vaig sentir per una raó molt senzilla que ara us explicaré. Va ser quan, en aquesta història de ser empresarialment molt petit, van venir uns accionistes que van voler entrar en aquella petita companyia i van aportar-hi tres duros amb cinquanta. No perdeu de vista que això s'ha de contextualitzar: jo tenia vint-i-vuit anys; per tant, en aquells moments, un aprecia molt el que t'aporten els altres des del punt de vista d'un petit capital, i t'aporten, sobretot, experiència.

Aquests accionistes van agafar poder immediatament i, al cap d'un any i mig, quan

la companyia creixia, van decidir firmar lletres d'una empresa d'ells per pagar deutes d'altres coses, fet que empobria completament la companyia. No ens vam arruïnar perquè les coses ens van anar molt bé i vam haver de fer un gran esforç. Però jo recordo un incident al carrer de Viladomat, davant del número 140 –ho dic amb absoluta precisió–, amb un Ford Fiesta, que era el meu, i un senyor agafat al capó a tota velocitat, perquè jo el volia esclafar contra la paret. Fou un moment de gran ràbia, d'explosió de la ràbia perquè, a un munt de gent que treballava amb molta il·lusió, joves, ens deixava amb nocturnitat i traïdoria d'aquesta manera. Aquest és un fet que alguns col·laboradors, com ara el director general d'Epson, que ja treballava amb mi llavors, us podran explicar. Llavors, és



clar que un té moments de grans dimonis, però jo no he acomiadat mai ningú, absolutament mai, ni amb odi ni amb revenja. He estat molt clar, li he dit què pensava i li he explicat per què.

Quan vam acomiadar el 50 % dels empleats l'any 1991, jo em vaig encarregar personalment, durant un any, de buscar feina per a tots els acomiadats, és a dir, vaig trucar tots els meus amics, coneguts, enemics i parents, i vaig tornar a col·locar-los gairebé a tots. Això ho vaig capitalitzar molt després, perquè tots aquests empleats, quan avui em veuen, són amics, i allò va ser com un esforç.

Moments d'error? Doncs jo crec que el mateix moment d'encert va ser un moment d'error,

perquè aquesta famosa negociació que va durar vint-i-quatre mesos, si jo hagués sabut més coses i hagués estat més preparat per fer-la (que no ho estava), l'hauria matat amb molt menys temps i hauria evitar un munt de problemes que es van produir a conseqüència de tot això. Aquests moments també hi són.

Els altres grans dimonis us els diré. Jo odio profundament, descaradament, la gent que treballa a les organitzacions per al seu profit, per a la seva agenda i per a les seves conveniències, que argumenten com a grans serveis. És visceral, no puc fer-hi més, se m'escapa i ho dic. Això alguna vegada em crea enemics, lògicament, però a la vida no tothom pot ser molt amic. Aquest és un dels meus dimonis més importants.



### Ricard Serlavós

En primer lloc, voldria donar-te les gràcies per la teva disposició a entrar a fons en les regles que havíem definit al principi i compartir realment amb nosaltres no tan sols experiències, sinó també sentiments i vivències molt fortes. En aquest sentit, la pregunta que jo et voldria fer està relacionada amb el que veig que és una mica una constant al llarg de tota la teva trajectòria: l'audàcia. Jo crec que has actuat sempre més com un empresari, en el sentit més literal i d'assumir riscos, que com un alt directiu d'una corporació. El que voldria saber, seguint en aquesta línia de compartir sentiments, és si quan arriba el moment en què realment decideixes tirar endavant el tema de l'edifici sabies el risc que estaves corrent. En aquells moments, què senties? Què et passava pel cap? I com vas valorar el risc d'aquestes decisions?

### Ramon Ollé

El tema de la direcció el tenia molt clar: estaven pagant una fortuna de despeses generals i jo veia, que amb aquelles despeses generals, podria tenir un edifici que al final seria un actiu, i aquell actiu em permetia fer una cosa: si la companyia mai desapareixia o volia tancar la subsidiària espanyola, hi hauria prou actius per pagar tots els empleats. És a dir, aquest va ser el meu gran motor per comprar aquell edifici, perquè això estaria ancorat i arrelat.

De vegades, no sé si és audàcia o temeritat, perquè és una línia molt fina la que separa una cosa de l'altra, però jo em sento més empresari que no pas dirigent perquè, és clar, vaig començar partint de zero, perquè vaig passar de la nit al dia de guanyar un bon sou a trobar-me tornant dels Estats Units, que la meua companyia havia fet fallida i no em quedaven gaires opcions. Em van oferir un treball i em van proposar "d'anar-me'n a la Xina". Jo vaig pensar: "Això de la Xina, a la meua edat, no és gaire convenient." Estic parlant de 1977.

Vaig haver d'adoptar una opció. Doncs bé, l'opció va ser molt fàcil: em vaig posar a vendre joguines –això no ho sap gaire gent. Vaig anar a l'Amèrica del Sud a vendre joguines, perquè m'havien convençut d'allò de la "madre patria", i el fabricant de joguines m'havia assegurat que les seves joguines i la "madre patria" eren una combinació fantàstica per fer duros. I jo me'n vaig anar a visitar catorze països de l'Amèrica del Sud i, quan vaig visitar el Museo del Oro, hi vaig llegir allò que hi diu: "Aquí queda el poco oro después de lo que nos robaron los españoles." I em vaig dir: "Aquí em sembla més que la madre patria deu ser la madre que los parió" i vaig pensar: "Això va malament."

Després, me'n vaig anar a una sèrie de països i vaig veure que a tot arreu era el mateix. I vaig tenir un èxit fantàstic: cansat com un ruc i sense una comanda a la mà. Per què? Perquè un japonès em va dir: "¡Ah! Señor Ollé, usted equivocarse, cuando usted váyase, cuando usted salió –perquè parlava així con un indi. Nosotros japoneses venir con nuestro stock y vender, ustedes quince mil quilómetros." Vaig pensar, "aquest home té raó". Vaig tornar a Espanya i vaig tornar les joguines als joguinaires. I així ho vaig escriure a les meves memòries: "A fer punyetes les joguines! Vaig a fer el que sé fer, i em dedicaré a l'electrònica." Però, és clar, com que no tenia ni un duro, però sabia moltes coses d'electrònica, em vaig adonar que hi havia un fabricant d'electrònica que era la Standard Electric que havia acabat de fabricar un model que es deia el Toledo, que va ser un dels primers ordinadors que es van fer aquí a Espanya. En van fer tres, però van comprar trenta mil peces o quaranta mil peces, i aleshores això es venia a pes, i llavors jo vaig comprar a pes els teclats, els monitors i els discos, els *drivers* i –ho he de confessar– vaig crear molts problemes als importadors, perquè un *driver* aleshores valia més o menys cent mil pessetes, i jo recordo que els venia per quinze mil, però, és clar, jo els comprava a tres, i devien costar-me deu pessetes el quilò de metall, és a dir, que jo m'hi guanyava una mica. Vaig fer el mateix amb els monitors i



els ordinadors, i fins i tot vaig convèncer gent que amb tot allò podien fer un ordinador personal si compraven unes plaques als Estats Units que ja les començaven a vendre, que era el Cosmac de RCA. Tot això va ser al principi: aquesta és la història de les joguines lligada al projecte Toledo.

I encara va passar una cosa més. Com que la Standard Electric tenia un sistema financeroadministratiu horrorós, vaig dir que jo li pagaria a sis mesos (llavors a Espanya es pagava molt fàcilment a sis mesos) tot aquell tipus de coses. Però, és clar, la Standard Electric tenia la regla que, si t'entregava una peça defectuosa, podies retornar-la i llavors t'ho tornava a comptabilitzar des de zero. I jo, és clar, amb les partides enormes que es van comprar, hi vaig trobar sempre una sèrie de defectes. Total, que jo allò ho vaig pagar un any després. Allò va ser el que em va servir de base per obtenir un finançament baratíssim i per capitalitzar l'empresa, perquè vaig tenir un any de finançament gratuït a pes de metall i a preu de venda al públic interessant. Aquest va ser el resultat d'aprendre de totes aquestes experiències.

Tornant al que deia abans, entre audàcia i temeritat hi ha una línia fina. De vegades, has de jugar basculant una mica cap a la temeritat. A les escoles de negocis això no ho podeu dir: Probablement, dieu una altra cosa –no sé com ho dieu. Assumpció del risc? Sí, has quedat molt bé ara.

### Participant

Parlant dels eufemismes que utilitzem a les escoles de negocis, hi ha un altre moment que a mi em sembla molt revelador, que és el de la desvinculació, l'acomiadament del 50% de la plantilla en el moment més crític del canvi. En aquest moment, tu ens has dit: "Em preocupava una mica el manteniment del compromís tant amb els que marxaven com amb els que es quedaven." Amb els que marxaven, ho he vist molt clar i m'ha impactat molt quan ho has comentat, aquest esforç de preocupar-

te personalment per recol·locar bona part de la gent. Amb els que es van quedar, la recuperació d'aquest compromís, com la vas fer?

### Ramon Ollé

La primera cosa que es va fer amb aquesta gent, amb tots els que es van quedar, és dir-los: "Sou aquí perquè n'hi ha alguns que han pagat el preu perquè vosaltres hi estigüeu." Aquest va ser el primer missatge. I el següent va ser: "A vosaltres i a tots nosaltres ens tocarà fer que el que ens hem planificat sigui possible." I es va fer un pla dur; eh? Però va ser l'època més meravellosa que jo recordo. Per què? Perquè hi va haver un esperit de col·laboració, un esperit d'equip, un esperit de lluita per fer allò possible.

La contrapartida va ser que durant tot aquell període de temps, que va durar tres anys, tots els caps de departament, d'equip, de grup, tots, absolutament tots, van poder participar d'un programa intensíssim de formació, que és la línia que avui té la companyia Epson. Hi són tots encara: són la gent que van voler saber de màrqueting. Els vam enviar a fer els millors seminaris de màrqueting que s'impartien a Harvard. Els vam enviar a Stanford a fer màrqueting estratègic; els vam enviar a fer recursos humans a la Universitat de Michigan; els vam enviar a la Universitat de Columbia... Els vam enviar a tot arreu. Va ser un programa de formació intensíssima, del qual tots poden explicar històries i aventures. Vam combinar els dos aspectes: la dificultat del moment i el perfeccionament de tots aquells professionals perquè poguessin tirar allò endavant. I això avui encara es recorda.

Es van haver de combinar tres coses: recordar-los que eren allà perquè nosaltres havíem fet l'esforç, però que això no els excusava de ser els millors, i vam posar-hi els mitjans (jo vaig posar-hi els mitjans –i dic jo perquè érem petits llavors; ens quedàvem reduïts a no-res per anar a fer totes aquestes coses). És clar, quan els finlandesos diuen el que van fer perquè Finlàndia

sigui el que avui és, en Lagos sempre explica que el que van fer és augmentar els pressupostos quan no tenien diners, i van dedicar-se més a educació, a disseny i a més coses quan no en tenien. En això es va fer una cosa semblant: quan tot era més difícil, es van posar més recursos a l'abast d'aquella gent que ho havia de tirar endavant. I va anar molt bé.

### Participant

Jono ho acabo d'entendre. M'agradaria que expliquessis com es concreta l'esperit emprendedor en aquestes grans corporacions multinacionals, especialment en aquestes en què hi ha la cultura del formalisme, de les rutines, de la calma, del llarg termini? Com es concreta l'esperit emprendedor, com sura aquest esperit emprendedor en aquestes grans corporacions i en aquestes cultures on

sembla que predominen el respecte a la gent gran, la manera com s'ha fet sempre, etc.? I després, també em té encuriós la recerca. Com sura això en aquest món, en aquesta cultura?

### Ramon Ollé

T'ho diré ara ja des de la distància. Si no em falla la memòria, em sembla que Plató deia que quan les coses no van bé, les lleis tampoc no ho resolen, i llavors la tendència és crear moltes lleis, però les lleis no resolen el problema. Quan aquestes grans companyies parlen molt d'emprenedoria és perquè no la tenen. És a dir, crec que l'esperit emprendedor dins d'una gran corporació és molt difícil de realitzar-se perquè, és clar, l'emprenedoria té un component de risc i un component d'innovació. Així, es pot fer



un gran discurs sempre que deixis llibertat a la gent per fer-lo, és a dir, si la companyia no crea un brou de cultiu on la gent se senti còmoda, pugui dir què pensa, pugui discutir sense agendes amagades o pugui crear idees de les quals ningú es riurà, on prevalgui la creativitat sobre el procés, tindràs un brou de cultiu per a emprenedors. Però aquest brou de cultiu existeix en molt poques companyies com a realitat i en moltes com a discurs. En una companyia japonesa, l'esperit empenedor es creu que és la planificació perfecta de l'imprevist.

Segona cosa. Com es fa la recerca? El gran encert que crec que han tingut les companyies japoneses –que són les que jo he tingut més a prop– és que la recerca s'ha fet i es fa en moments en què realment primen moltes grans inversions en els centres de recerca.

La realitat és que aquesta situació ha anat canviant i els mateixos investigadors pensen que, creant processos de recerca, la recerca els vindrà com si fos una il·luminació de l'Esperit Sant; en aquest cas, una il·luminació del procés. És clar: això no va. Ho torno a dir: jo crec que la recerca és exactament igual que l'esperit empenedor. Si no es crea el brou de cultiu per a aquesta llibertat d'acció, per a aquesta llibertat de discutir, de planificar, d'equivocar-se, no hi ha recerca que valgui. I la prova em sembla que es troba en les companyies que tenen més èxit en recerca i les que tenen més l'esperit empenedor: són aquelles companyies que han creat un brou de cultiu d'obertura interna. La resta no va.

Jo estic parlant ara de la recerca industrial, és a dir, la que va orientada a una finalitat econòmica



total, pura i dura. Ja sé que tot hi hauria d'anar, però quan sents, en aquests moments, que moltes àrees de recerca de centres universitaris tenen com a gran objectiu publicar articles, a mi se m'escriu una mica la pell –die una mica per no dir molt. És un objectiu, no cal dir-ho, però n'hi ha d'altres. Doncs a vegades a les empreses també passa això.

Contestant el final de la teva pregunta, l'emprenedoria, la recerca i el respecte a la gent gran com es combinen? Mira, jo he après una cosa: la gent més gran ha tingut la capacitat de respectar les teves idees i fer que les poguessis exposar; de vegades, la gent jove, volent competir amb tu, et mata les idees. Bé, jo crec que el món de l'empresa ha de ser un equilibri just o una fórmula amb la qual el valor de la serenitat, que és el de l'experiència o el dels coneixements més sòlids, es combini amb la passió, amb la il·lusió, amb les ganes de fer coses. Però ha de ser un punt d'equilibri. Ni per ser vell, ni per ser gran es tenen més idees, ni per ser jove un és millor. En tot cas, és un equilibri entre les dues parts.

Llavors, jo he après dels japonesos el gran respecte que tenen per la gent gran. Això és un fet. La prova és molt senzilla: parlem molt de conquestes socials i de responsabilitats. Quan un empleat de la companyia Seyco Epson, de Sony o de qualsevol altra companyia, que està desplaçat, és fill únic i té un pare malalt o una mare malalta, la companyia el desplaça immediatament perquè tingui cura del pare i de la mare, i diu: "Y lo demás ya vendrá por añadidura." Crec que és la quinta essència del respecte per la gent gran.

#### Participant

I l'error en l'emprenedoria, com es viu en una empresa d'aquest tipus?

#### Ramon Ollé

Bé, com que l'emprenedoria queda entre el procés i la no-emprenedoria, el error queda entre el no-res i el

més enllà. Se'n podria fer un discurs, però no passa res. En aquestes grans corporacions, normalment els grans errors, que poden representar centenars o milions de pèrdues, o bé ja estaven planificats o bé, si no ho estaven, hi ha una raó que la pròpia organització o una consultora sempre trobarà. I després hi ha un mecanisme comptable, que és "provisió per a...". Hi ha la provisió de tot. Mentre s'ho empassin els accionistes, no passa res. Les coses van una mica així, generalment.

#### Participant

Una de les darreres coses que has fet a Epson és un programa de formació, que em genera diverses preguntes. La primera és com encaixa això dintre de la cultura d'Epson i si ha estat una altra demostració d'audàcia contra l'estatu quo particular i personal més que el que la corporació en si volia fer. La segona pregunta és fins a quin punt, si hi hagués hagut un programa d'aquest tipus quan tu eres jove dintre de la companyia, t'haurien escollit per fer-lo, com un dels seleccionats amb vista al futur? Creus que t'haurien seleccionat o no?

#### Ramon Ollé

La primera pregunta te la puc contestar ràpid. La corporació no ho volia. Ara tu ho saps més directament que quan jo hi era: la corporació no ho volia. La prova és que la persona que ha quedat ara al capdavant d'això va dir claríssimament el primer dia, "per motivar la gent", que allò costava molts diners i que a veure si ho plegàvem. Hi ha blindats dos anys, com tu saps.

Amb aquest programa jo pretenia bàsicament una cosa: que les bases joves revolucionessin tot aquest entorn de conformisme, de processos, de senyors molt estables en les seves troncs, en els seus llocs, especialment a les filials. Llavors, jo només tenia una solució: empènyer des de la corporació i fer emergir gent jove, gent de valor que realment lluités. L'experiència per a mi era

un resultat apassionant, perquè s'han descobert vuitanta talents joves fantàstics, increïbles, i avui hi ha companyies que es donarien bufetades per tenir aquests vuitanta talents, perquè en són vuitanta en aquests moments.

Si m'haurien escollit a mi...? Jo crec que no m'haurien escollit, perquè els requisits que demanem és que sàpiguen anglès. Jo encara avui dia no el parlo bé; parlo un raonable Spanglish i, com que el parlo ràpid, la gent es pensa que en sé, però ja està. És a dir, demanem que sàpiguen anglès; demanem que tinguin un màster; demanem que siguin enginyers, literats, filòsofs o historiadors. Totes aquestes coses a la meua època no les teníem en aquestes edats; molts de nosaltres ens les hem hagut de construir després. Probablement, no hauria estat escollit; amb els estàndards que tenim avui, probablement no.

#### Participant

Ramon, gràcies per la teua exposició. I m'ha agradat molt que hagi contradit el títol de la sessió, "Moments de lideratge", perquè el que jo he escoltat i he entès és una vida de lideratge. Així que et felicito per haver estat rebel pel que fa a les normes. I voldria saber si, al llarg d'aquest recorregut en el temps, t'agradaria destacar alguna etapa en particular. La meua pregunta és aquesta: D'aquesta vida rica i plena, que no és un moment, què t'agradaria compartir amb nosaltres i destacar? N'has de triar una cosa.

#### Ramon Ollé

M'ho poses difícil, però probablement si hagués de triar tota aquesta vida, em quedaria amb el període que va entre la meua operació de cor i la meua operació d'estómac. Per què? Perquè és un moment d'equilibri perfecte entre la meua vida personal i la meua vida laboral. És un moment de molta maduresa, de molt acceptar les coses com són, de

ser capaç de fer moltes coses i de tenir el gran valor del temps, de la família, del suport, dels amics, dels coneguts, dels parents, de la gent de la mateixa empresa. I aquest va ser un gran moment, ric en treball, en dedicació, en temps. Quan vaig anar per primer cop a Holanda, vaig dir que marxaria d'aquell país com més aviat millor, perquè amb aquells freds, aquell mal menjar i totes aquelles coses es feia molt complicat viure-hi. No obstant això, he de dir que me n'he anat amb un record fantàstic. Destacaria especialment aquest període, el que va de l'any 2003 al 2004.

#### Participant

Bona nit. Moltes gràcies per la seva intervenció. La meua pregunta va en el sentit següent. Vostè va plegar tres cops de la companyia; vostè va entregar les claus del seu despatx tres vegades. Les dues primeres per motius de salut i, per tant, potser això ja el va preparar per plegar definitivament. Però, com es plega? Com es viu? Com es gestiona la post-responsabilitat amb aquesta magnitud, el postestrès? Em consta que té altres projectes igualment interessants, de responsabilitat i d'envergadura, però costa molt gestionar aquesta postactivitat tan brutal. Li va ser difícil fer-ho, a títol personal, o potser no?

#### Ramon Ollé

No. I per què dic que no? En Joan Corominas –llàstima que avui no hagi pogut venir perquè és a Holanda–, que ha treballat molts anys amb mi, és el director a Espanya i cada vegada que em veu em diu: "És que no ho entenc!" Mira, vaig fer un exercici tan de consciència, de què volia i com ho volia; m'ho vaig pensar tan a fons, que quan la decisió va estar presa no vaig sentir res especial. És a dir, vaig sentir la il·lusió que feia ben fet, perquè ho volia fer. I llavors, em vaig anar a acomiadar i, al cap d'un mes i mig o dos, vaig entregar les claus, perquè primer me'n vaig

anar al Japó i vaig anar a visitar tots els països de la nostra òrbita: em vaig acomiadar de tota la gent. Hi va haver moments molt emocionants, que vosaltres recordareu, com quan els ho vaig dir als joves d'Eagle: es va muntar tot un drama allà, amb gent plorant, que em va deixar tot parat, perquè, és clar, per a mi era una situació d'il·lusió. No he sentit mai una emoció de dir: "És que m'ho hauria d'haver repensat millor o és que deixo enrere..." No, cada pas que he fet a la meua vida l'he donat mirant endavant. Diré una cosa una mica estranya. No m'agradaria continuar parlant del meu passat, perquè un és el que és avui, i allò ja ha passat. Pot ser molt vàlid deixar-ho escrit en un llibre o deixar-ho documentat en un llibre, i ja està. Sento l'emoció d'amics que he deixat; sento la il·lusió de coses que he fet; però no sento que

m'hagin arrancat res de mi mateix dient: "Encara hi podria estar..." No, no, no, absolutament no.

I he agafat el director general i li he dit: "Té la meua cadira. He deixat el despatx arreglat. Vine a seure, vine amb mi, que vull veure com prens possessió d'aquest despatx, que tants anys has desitjat!" I avui encara no hi ha anat, perquè diu: "No m'atreveixo, jo, a entrar en aquell despatx!" I jo li dic: "Això és ridícul, això és absurd. Vés-hi, t'hi acompanyaré jo, si fa falta." No, no he sentit aquesta situació. No sé si és una sort o és un fracàs meu, però no l'he sentit; fins avui, no l'he sentit. Estimo molt la gent que he deixat; els sento molt arrelats; m'han invitat a un munt d'actes; he anat a un munt de sopars; m'han fet un munt de coses... Tinc les fotografies al meu despatx de l'equip de gent, però no és...





A veure, deixi'm dir-ho d'una manera filosòfica, perquè potser de vegades val la pena. Jo crec que la gent que estimem, la gent que ha viscut amb nosaltres, la gent que potser ja no trobarem més, l'hem de buscar més endavant que enrere. És una mica com la gent estimada que ja no és entre nosaltres: els hem de buscar més cap endavant que cap enrere. Amb la gent d'Epson o d'aquí crec que ens seguirem trobant en algun moment, i ja ens els comencem a trobar al davant, perquè truquen, perquè et parlen, perquè et demanen un consell, perquè et vénen a veure lliurement... Això és trobar la gent endavant. La resta seria pensar que és molt important la meua presència a la companyia que he deixat. No, ho he tingut sempre molt clar això: no.



### Participant

Et vull agafar la paraula. Parla'ns dels teus plans per als propers cinc anys.

### Ramon Ollé

He de començar dient que tinc un somni. Un bon amic meu em va dir una cosa que em va fer pensar i vull començar per aquí. Em deia: "La gran sort que tenim a la vida és quan tenim la possibilitat de competir per poder créixer." Aleshores, el meu somni és què he de fer per a aquests senyors de La Salle, que jo estimo tant i que m'accepten, amb els seus tres-cents anys d'èxit, i que són capaços de posar-hi una persona com jo. El meu somni és molt simple i us el formularé amb poques paraules.

A mi m'agradaria pertànyer, en poc temps, en cinc anys, a una escola que ja té renom, però que fos molt anomenada, que tingués trets especials que la diferenciessin, que no fes el mateix que fan les altres, que fos capaç de posar tots els seus equips no al capdavant dels rànquings –que jo no hi crec–, sinó a ser reconeguts per la seva qualitat, per la seva capacitat de fer les coses d'una manera diferent. La meua gran ambició és que en cinc anys hem de tenir una escola executiva i de negocis important, reconeguda, oficialitzada.

No sé si això ho farem sols o ho farem en col·laboració amb d'altres. El més fantàstic, l'ideal, el més impressionant seria que ESADE i la nostra escola poguéssim fer quelcom junts. Això seria de gent intel·ligent. Si no ho podem fer així, ho haurem de fer sols. Jo ja sé que tinc el director general de La Salle que deu estar tremolant, perquè ja sap que jo sóc molt políticament incorrecte, però les preguntes directes mereixen respostes directes.

Per tant, aquest és el meu somni. D'aquí a sis anys serà temps ja d'anar-me'n a casa a llegir llibres.

### Àngel Castiñeira

Ja sé que hi hauria més paraules, però em toca, com a moderador, ser prudent també i no abusar del ponent.

Haviem fet un pacte: fins a les 11. I justament m'agrada que s'acabin les intervencions amb aquesta qüestió, perquè fa un moment que pensava què hi havia de comú entre l'última sessió que vam fer amb en Josep Oliu, del Banc Sabadell, i la d'en Ramon Ollé. I, justament, l'element en comú és que tots dos han fet referència al somni. Per tant, és possible que una reflexió sobre lideratge impliqui una certa fenomenologia del somni, és a dir, pensar de quina matèria estan fets els somnis

i com aquests somnis veritablement mobilitzen, transformen, impulsen persones i projectes. Penso que aquest és un tema enormement important que connecta de nou amb la idea que deia en Ricard, que les persones no només ens movem per objectius, sinó també per un tipus d'impulsos més difícils de caracteritzar des del punt de vista de la raó, però que estan presents en nosaltres.

Deixeu-me acabar, primer, donant les gràcies al Ramon.

Primer, per dir-te que ets a casa: no en tinguis cap dubte. Nosaltres t'hem acollit des del reconeixement, des de l'estima i també, institucionalment, des de la proximitat.

En segon lloc, per a aquells que us hi incorporeu avui per primera vegada, repeteixo el que deia al començament. La nostra aposta és fer d'aquests "moments" una comunitat d'aprenentatge, és a dir, hi ha una voluntat d'anar consolidant un grup de persones en què aquesta mena d'apunts, de tics que podem ja establir entre la intervenció de l'Oliu i la de l'Ollé, etc., vagi construït una mena de trena, de canemàs, en què veritablement els punts en comú en l'exercici de lideratge ens ajudin també a formar una idea robusta i forta de les característiques del lideratge.

I, per tant, per part meua, per part de l'equip que ha col·laborat amb l'organització, d'en Raimon Ribera, d'en Joat Henrich i del grup que hi ha al darrere, sabeu que teniu la promesa que intentarem, en properes sessions d'aquest curs, tenir un ponent o una ponent de la mateixa alçada. Serà difícil, però aquest és el repte, aquest és el desafiament que ens plantejem, com també tenir-vos aquí a tots vosaltres.

Molt bona nit i fins aviat!

## **NOTES-RESUM ACADÉMIQUES**



1. INICI LOCAL: 1978 -> moment clau

Aconsegueix el contracte de distribució local d'EPSON.

-> iniciativa, il·lusió, entusiasme, compromís:

*“el que ens fa funcionar a la vida, sobretot a la vida professional, és un somni (...), entès com a projecte que tu pots fer, com a realització de tu mateix”; “jo em sento més empresari que no pas dirigent”.*

-> imaginació, audàcia, assumptió de riscos:

*“entre audàcia i temeritat hi ha una línia fina. De vegades, has de jugar basculant una mica cap a la temeritat”.*

-> alta competició:

*“La gran sort que tenim a la vida és quan tenim la possibilitat de competir per poder créixer”*

-> determinació:

*“aquell contracte de distribució no es podia perdre i no es va perdre”.*

2. RANG INTERNACIONAL: 1984-1986 -> moment clau

*Joint venture* amb el Japó, després de 24 mesos de negociacions.

-> sortejar grans dificultats.

-> tenacitat, voluntat ferma, convicció, determinació, autosuperació:

*“El cos et demana tirar la tovallola, mentre que l'ànima et diu que ho aconseguiràs, que et sortiràs amb la teva”;*

*“Voler demostrar-te a tu mateix que ho pots fer”;*

*“En els moments de més dificultat, és quan m'he sentit més realitzat”.*

-> fortalesa en la negociació.

-> aguantar tensions, trampes i pressions.

-> autocontrol emocional, solitud, seguretat en un mateix.

-> prioritzar l'objectiu i el resultat:

*“cal fixar el timó i la direcció, i mantenir el rumb”*

3. CONSOLIDACIÓ MULTINACIONAL: 1986-2000

1990: Creació de la primera central Europa d'EPSON (Àmsterdam)

1991-1992:

- Crisi econòmica i replantejament del model de negoci.

- Reducció a la meitat de l'estructura de personal:

-> nova visió del negoci, nou repte.

-> confiança, esperança:

*“jo sempre faig un cant a l'esperança”*

-> compromís amb els treballadors que deixen EPSON.

-> empenta i sentit pràctic.

1995: Gran creixement, retorn del capital, consolidació financera, companyia líder en el sector.

1997-2000:

- Creació de la segona central Europa d'EPSON. Redistribució d'àrees i funcions.

- Dues estructures de comandament coexistents amb dos vicepresidents. *“Es parlen però no s'escolten”*. *“Conviuen però no comparteixen”*. Confrontació de dos models: a) un conservador; b) un projectat a futur.

4. ETAPA DE LIDERATGE: 2000-2007

- Intensa participació en el procés d'integració, profund coneixement del sistema, elabora el Pla Europa 2000.

- És nomenat vicepresident executiu (2000) -> **moment clau**.

- Unifica l'organització, ajusta les línies de comandament, centralitza el sistema de controls.

- Jubila els anteriors presidents.

- Amplia les oficines i multiplica territorialment la presència.

- Racionalitza la logística i el subministrament.

- Prepara una nova estructura contra contingències.

- Prepara un programa d'entrenament de joves executius.

-> Implicar-se, cercar aliances, negociar; convèncer; animar; motivar; incorporar talents, cohesionar; escoltar; construir lleialtats,

-> Tacte, atenció i respecte per les persones

-> Ruptura

-> Crear equip, alinear l'organització, coordinar, centrar i harmonitzar processos, construir un projecte compartit, liderar:



*“jo em mostro més a favor de combinar esforços, de tirar endavant junts, de fer conses amb equip, que no pas d'intentar aïllar-nos”.*

-> fixa nous objectius, projecta a futur, redissenya centres, redueix costos, renova equips, promou la innovació, impulsa el canvi des de la base:

*“Quan jo vaig arribar a Holanda l'any 2000, vaig trobar una pèrdua neta de gairebé el 40% de la quota de mercat de la companyia, i vaig haver de tornar-la a aixecar, des de zero”.*

-> entoma les crítiques, evita el derrotisme, lluita contra les resistències

-> fer-se respectar, guanyar-se el respecte

-> ser fidel a un mateix

### 5. LA REFLEXIÓ VITAL, LA PREGUNTA ESSENCIAL: 2003-2008

- Pateix un infart (2003) i se li detecta un càncer (2004) -> **moment clau**

- Es planteja un nou projecte fora d'EPSON (2007), inicia una nova etapa -> **moment clau**

-> Pensa sobre el sentit de les coses, la raó dels seus actes, la pròpia raó de ser

*“Fer de la quotidianietat quelcom especial”*

-> Plantar cara a l'adversitat, no angoixar-se, pensar en gran, veure les oportunitats,

-> Identificar el que és important, mantenir els somnis i els objectius forts, lluitar per realitzar-los

*“Liderar és saber quan i com s'inicien els projectes i quan s'acaben, acabant bé allò que es va començar”*

# 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](mailto:catlideratges@esade.edu)

abertis

Agrollmen

gasNatural

IZASA

QUADIS

Executive Education