

QuadernS de Lideratge | n° 9

ESADE

Lideratge i Globalització

Antoni Brufau

Pensar el lideratge
Sessió de cloenda
ESADE · Barcelona
31 de maig 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:



INTRODUCCIÓ



Jordi Pujol

Avui tenim l'oportunitat de gaudir d'un personatge de primera que ens podrà parlar de la globalització i del lideratge econòmic en general, però, a més, ho podrà fer des d'una perspectiva catalana, la qual cosa és una novetat. M'explico: nosaltres vam tenir una època, a Catalunya, amb una gran presència internacional, però a l'Edat Mitjana. És clar, fixeu-vos-hi, teníem no sé quants consolatats de mar, sobretot per tota la Mediterrània (el Consolat de Mar era el COPCA de l'Edat Mitjana per entendre'ns o, a l'inrevés, el COPCA d'ara són els consulars de mar d'aleshores). Per tant, teníem una gran presència internacional. I a la Mediterrània hi va haver un moment en què la presència catalana o de la Corona d'Aragó va ser molt determinant. El petit imperi mediterrani que vam arribar a tenir era un imperi bàsicament mercantil.

Després, tot va anar malament, i durant molt de temps ens vam convertir en un país molt tancat en nosaltres mateixos, perquè no teníem impuls, no teníem força, havíem perdut les batalles polítiques i militars, i havíem estat arraconats. D'altra banda, el Mediterrani va perdre pes. No vam poder anar a l'Amèrica durant molt i molt de temps, fins a la segona meitat del segle XVIII i, per tant, la possibilitat d'internacionalització també va ser petita. No vam poder sortir pel Mediterrani a l'Atlàntic, com d'altres, ni tampoc no ens vam poder introduir a Europa. I érem un país molt feble; de fet, érem molt febles demogràficament, políticament, econòmicament... Ho érem des de tots els punts de vista.

Després, quan es produeix la recuperació, és una recuperació en clau interna, inicial, molt agrària. Va començar a ser una mica industrial, però molt agrària inicialment. Aleshores vam intentar tenir una certa presència internacional: primer vam poder anar a l'Amèrica, i després vam exportar

algun producte nostre, cosa que ens va obligar a tenir una certa mentalitat internacional. Una cosa curiosa: un dels productes que ens va ajudar a tenir presència al món va ser el vi, més que el vi, l'aiguarent i, per exemple, la gent del Penedès, posem per cas, va dedicar-se a exportar aiguarent a llocs com l'Amèrica, els Països Bàltics, Rússia i l'Orient Mitjà, on no podien exportar aiguarent perquè estava prohibit per la religió musulmana, però on també n'exportaven, no sé pas què en feien.

I, fixeu-vos-hi com n'és de curiós que, a la segona meitat del segle XVIII, els nostres empresaris i la Cambra de Barcelona –aleshores no se'n deia la Cambra–, bé, l'entitat que es preocupava dels temes econòmics catalans, ja amb projecció internacional, va demanar al rei Carles III –és curiós això– que fes la pau amb Turquia, perquè d'ençà del segle XV, Espanya hi havia tingut guerres constantment, la batalla de Lepant, etc. Les guerres amb Turquia, doncs, s'havien acabat, però ningú no se n'havia recordat, ni els turcs ni els espanyols, de firmar la pau: van deixar de fer guerra, però no van fer la pau. I aleshores van dir: «Escolta, tu, tenim problemes quan anem allà perquè no tenim l'estatus jurídic prou ben reconegut.» És curiós això.

Al segle XIX, que és el moment de la gran empena econòmica catalana, fixeu-vos que és un moment en què tot i que la nostra indústria (sobretot la tèxtil, i encara d'una manera més particular la cotonera) va arribar a ser molt important proporcionalment quant a pes dins d'Europa fins a les primeres dècades del segle XX, tot i aquesta importància, el que se'n diu projecció internacional, visió del món total, tampoc no en teníem. Fixeu-vos que la nostra política industrial és molt proteccionista; per tant, el que volem és defensar, sobretot, el nostre mercat, i el mercat exterior, en tot cas, és absolutament secundari.

Aquests són els antecedents que tenim. Arribats ja aquí –perquè del que es tracta és de parlar de l'ara i de l'aquí– hi ha un moment en què crec que el nostre empresariat comença a tenir una visió més oberta del món, que arrossega molt proteccionisme encara durant un temps, i ja ens trobem, per exemple, als anys seixanta, posem per cas. Fixeu-vos que la primera veu en l'àmbit català i espanyol d'institució que es declara marcadament a favor i amb una actitud políticament compromesa amb la Unió Europea, o més ben dit, amb el Mercat Comú, és la Cambra de Comerç de Barcelona i el [CESEA?], és a dir, l'associació que agrupava els cotoners catalans. Diuen «tancats aquí a casa no anem enlloc, hem de sortir fora». És en Ribera, per entendre'ns. Sobre l'Andreu Ribera algun dia, per cert, haurem

de fer un estudi, perquè en el seu moment va ser molt important i va fer molta feina positiva.

Així, de mica en mica, el país es va obrir. I ara posarem un altre nom que encara és més clarament un antecedent d'en Brufau, en Pere Duran, un gran líder econòmic, empresarial i social, totes tres coses alhora i, en certa manera, jo gairebé diria també intel·lectual, entenent-lo com a intel·lectual en el camp de les idees, que ja transcendeix totalment les fronteres, no ja de Catalunya, sinó de tot Espanya. També cal dir que és veritat que treballa en un camp en què transcendir les fronteres ja és absolutament necessari, el camp de l'energia. L'energia cal anar a buscar-la en algun lloc, i això obliga, per tant, a obrir-se, a tenir una política, diguem-ne, internacional i, d'una certa



manera obliga a pensar, a influir i a liderar en el camp internacional.

I després ja arribem a l'època actual, en què ja tothom està convençut d'allò que dèiem, que el nostre món és realment el món, i si no ho veiem així i no som capaços d'estar presents al món, estem morts; si ens quedem a casa, estem morts.

En aquest context, per mitjà d'algunes institucions catalanes (ara no cal dir-ne el nom), que també ho entenen i també es projecten fora, sorgeix la figura d'en Brufau. Em sembla que a Catalunya hi hauria poca gent, no sé si hi hauria ningú, que pogués parlar-nos d'aquest tema sobre lideratge en el món global, (no en el món de casa, ni en el món català, ni en el món europeu, ni en el món de tres o quatre països d'aquí el costat, sinó arreu del món) tan i tan bé. I, a més, parlar-nos d'una experiència que jo m'atreveixo a qualificar de molt positiva. Jo, personalment, en sóc un admirador, per tant, ara no facin cas dels elogis que faci d'en Brufau, perquè en sóc un admirador. Penso que, efectivament, ha estat un molt bon exemple del que representa això del lideratge en un món global. Però, bé, això ho explicarà millor ell que no pas jo.

Moltes gràcies.

Ara té la paraula el senyor Castiñeira, coordinador acadèmic de la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica.

Àngel Castiñeira

Moltes gràcies, President. Bon dia a tothom. Avui, com saben, tanquem el programa Pensar el Lideratge, que ha estat una iniciativa que ha ocupat fins a deu sessions al llarg dels mesos de març i maig. És molt difícil voler fer ara una síntesi dels continguts debatuts i de tots els punts desenvolupats, però sí que acceptaran –jo crec que és el petit privilegi del

coordinador– que almenys els presenti alguns dels punts que ens han obligat a donar una segona volta reflexiva als temes tractats.

Deixeu-me dir, de bon començament, que, d'una banda, aquest programa és la primera experiència d'aquest tipus en què es barreja entre el públic gent procedent dels tres àmbits del lideratge, és a dir, el lideratge privat del sector econòmic empresarial, el lideratge públic i el lideratge social, cosa que els ha obligat a pensar les claus del lideratge des d'aquesta transversalitat de perspectives. Jo crec que aquest ha estat un element especialment interessant.

Hem intentat, també, afavorir el debat intern entre els assistents, la qual cosa crec que s'ha aconseguit amb escreix: l'intercanvi dialèctic ha estat viu i sincer, de vegades fins i tot dur, com crec que ho ha de ser en el món acadèmic, evitant, de vegades, l'excés de diplomàcia. Crec que això ha equilibrat el valor de les ponències que ocupaven la primera part de les sessions amb el valor del diàleg de la segona part.

Com a resultat d'aquestes reflexions compartides –a banda del cistell particular de coneixements i idees que cadascú ha recol·lectat i del llibre que publicarem després i que us farem arribar–, crec que el programa també ha generat un feix de problemes o d'interrogants, de dilemes, d'intuïcions i, fins i tot, de desafiaments que ens animaran a continuar l'experiència. He dit que seré molt breu i, per tant, només apuntaré alguns d'aquests problemes, dilemes, intuïcions i desafiaments.

1. Problemes

Bàsicament hi ha els problemes de distinció. Entre director i líder; entre gestor i líder; entre líder i emprenedor; entre el lideratge públic i el lideratge privat.



2. Dilemes

També s'han repetit a bastament els dilemes: entre la importància de l'acció, en el camp del lideratge i també de la reflexió, és a dir, aquest dilema entre actuar o l'activisme i el pensar. I alguns entendran de què parlo, el dilema entre Hitler i Gandhi, és a dir, entre la connotació moral d'un lideratge bo i d'un lideratge dolent, amb paraules de Paco Longo; o el lideratge tòxic i el lideratge inspirador; o entre el lideratge carismàtic i el lideratge compartit; o entre el lideratge heroic, visionari –l'Alfons Sauquet en deia florentí– i el lideratge distribuït, discret, com el venecià. O també els dilemes entre els ideals que cal proclamar i les realitats que cal assolir per part dels líders; entre la fidelitat necessària dels líders als seus somnis, el que algú va anomenar el líder roca, i l'adaptació

possibilista, el que en podríem dir el líder veleta, que aprofita també la direcció del vent; o entre el cicle de sacrifici i estrès que representa el compromís del líder –això ho explicava molt bé en Richard Boyatzis o també l'Ignasi Carreras– i el cicle necessari que es dona en tots els líders de la renovació interior. Per tant, aquests moments que hi ha en tots els líders entre la ressonància i també la dissonància.

3. Intuïcions

Personalment, em quedo amb tres intuïcions que ens obligaran a desenvolupar-les en properes edicions d'aquest programa. Primera, estem convençuts que necessitem noves conceptualitzacions del lideratge vàlides per a entorns com el nostre, entorns complexos

i canviants, lideratges en xarxa, lideratges compartits, lideratges relacionals, en podem dir. Segona intuïció, de la mà del nostre amic Josep Maria Lozano (molt actiu en els col·loquis), probablement hi ha una relació directa entre el que avui anomenen la crisi de sentit, la crisi de valors, la manca de taules socials i psicològiques de salvament per a moltes persones, i la nova emergència de la pregunta pel lideratge. És possible que quan molts de nosaltres assistim a seminaris sobre el lideratge, més enllà de la pregunta estricta pel lideratge, ens preocupi també una pregunta molt més àmplia sobre la crisi de sentit, sobre la tendència de les societats i les seves evolucions. I, amb tot, tercera intuïció, també ens cal, probablement, radiografiar amb més cura com estem de lideratges, en plural, a

Catalunya, tant en l'àmbit públic polític com en l'àmbit professional empresarial i, en darrer lloc, en l'àmbit social.

4. Desafiaments

Finalment, i amb això acabaré, també hi ha desafiaments, només n'apuntaria un que a mi em sembla que ha sortit també repetidament: el desafiament pels lideratges, d'on trobar la font energètica del bon lideratge. Quan la gent que és al capdavant d'organitzacions es buida, es lliura a la gent, als compromisos, a les obligacions i als projectes, on trobem aquesta font energètica que ens fa no ser líders, sinó bons líders?

Com veieu, aquesta és una agenda plena d'algunes respostes i, sobretot, de moltes i bones

preguntes. Crec que això és el que ens animarà a preparar una segona edició d'aquest programa a Barcelona per al curs que ve i també ens agradarà fer-ne una primera edició a Madrid.

Us han repartit a l'entrada el document de presentació de la càtedra, i també hi podreu veure el conjunt d'activitats que, a més a més d'aquest programa, intenten i intentaran incidir en aquest tipus de reflexió.

Acabo amb els agraïments. Crec que és de justícia donar gràcies, de nou, a les empreses promotores, a Abertis, a Agrolimen, a Gas Natural, a Izasa i a Quadis, que amb la seva generosa contribució fan possible les iniciatives de la càtedra. I gràcies, en darrer lloc, a tots els

ponents i assistents per les seves aportacions i a tots els que sou aquí i ens esteu fent confiança.

Moltes gràcies.

Jordi Pujol

Ara té la paraula el doctor Carlos Losada, director general d'ESADE.

Carlos Losada

Moltes gràcies, President. A mi em toca presentar el nostre convidat que com que és molt, molt conegut, ho faré breument. Sí que hi afegiré alguna pinzellada més de com jo l'he vist durant aquests darrers anys.



Antoni Brufau i Niubó va néixer a Mollerussa (Lleida) el 1948. És llicenciat en Ciències Econòmiques per la Universitat de Barcelona i màster de l'IESE. La seva trajectòria professional va estar molt lligada, al principi, a Arthur Andersen, on va arribar a ser soci director d'auditoria. El 1988 va ingressar a "la Caixa" com a director general adjunt. Entre el 1999 i el 2004 va ocupar el càrrec de director general del grup "la Caixa", i entre el 1997 i el 2004 va ser president de Gas Natural. Normalment no ho diu al seu currículum, i jo sempre insisteixo que li ho posi: durant molts anys va ser professor d'auditoria a ESADE, ara és una bona ocasió per recordar-ho.

Actualment, com tots sabeu, és president executiu de Repsol YPF i ocupa la vicepresidència de

Gas Natural. En la seva trajectòria professional ha estat membre de diferents consells: Enagás, Abertis, Aigües de Barcelona, Suez, Caixa Holding, SA, Caixabanc, etc. Finalment, cal subratllar que és l'únic membre espanyol al Comitè Executiu de la Cambra de Comerç Internacional i que va ser president del Cercle d'Economia del 2002 al 2005.

M'atreveixo a afegir algun tret més personal del temps que he pogut compartir amb ell darrerament, el que jo he vist, per dir-ho així. És un home arrelat afectivament al seu entorn, a la seva terra ferma, a Mollerussa i a tot el que l'envolta, amb un gran nivell d'inconformisme. És molt crític amb la situació actual, sempre, fins i tot quan les coses van bé, és molt exigent. Quan era al Patronat, que per cert he de dir que hi venia poc,



però quan venia era extraordinàriament exigent. A banda de ser exigent, és un home que crec que és capaç de convertir aquest inconformisme amb una visió determinada en un projecte ambiciós que pot aportar solució a la realitat actual. És un home molt dedicat, ha treballat molt, moltes hores, és coherent, en el sentit que exigeix als altres el que s'exigeix a si mateix, és amic dels seus amics i m'agradaria acabar amb tres punts que jo valoro especialment.

El primer és la capacitat d'aguantar la pressió en situacions difícils, aguantar-la i saber assumir el risc. El segon, el desig d'envoltar-se de gent molt competent, sempre ha estat envoltat de gent molt competent i desitja que siguin millors que ell. I, finalment, per mi potser la més important és que

és una persona valenta, cosa que avui dia, encara que no ho sembli, no és tan habitual: és molt més fàcil i molt més còmode moltes vegades quedar-nos on som, que ja estem prou bé, i no sortir a un entorn que és francament complex, difícil. Doncs ell, per les motivacions que en aquest sentit sí que desconeix, ha estat sempre una persona valenta que ha estat disposat a assumir aquests riscos.

Res més. Teniu la paraula.



CONFERÈNCIA



Antoni Brufau

Bon dia a tothom, President, amics Carlos i Àngel, amics tots. En primer lloc, voldria donar les gràcies a la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica per haver-me convidat a ser aquí amb vosaltres. En segon lloc, el que hauria de fer una persona intel·ligent és marxar, perquè després de les paraules del President i del Carles l'única cosa que puc fer és quedar malament, però el que passa és que com que al final ha dit que era un home valent... Doncs sí, com que sóc un home valent us parlaré d'una cosa que no en sé, que és el lideratge i la globalització. És a dir, la meua reflexió –i m'haureu de perdonar– és una reflexió personal, no és teòrica, perquè

jo no he estudiat mai aquest tema del lideratge i vosaltres fa moltes sessions que en parleu i, per tant, disculpeu la meua forma d'expressar una experiència personal i el coneixement que puc tenir o les impressions que puc tenir després d'haver parlat amb molta gent sobre aquests temes, de com el món empresarial s'ha de gestionar en aquests moments d'incertesa.

Deia Galbraith que, bàsicament, un líder és qui dóna resposta a les inquietuds de la gent. Si això ho apliquem al món empresarial avui dia, la globalització està portant molta incertesa i moltes inquietuds a les empreses. La globalització, com sabeu vosaltres, està canviant els paradigmes empresarials. Hi ha una nova entrada de gent, de nous mons



a l'economia que coneixem com a típica o clàssica, amb la qual nosaltres ens hem d'enfrontar, i teòricament ens estan canviant molt les regles de joc. És sostenible aquesta situació de canvi, aquesta incertesa que tenim respecte de què passarà a les nostres empreses en un món canviant? Doncs jo crec que aquesta situació d'incertesa i de canvi s'està produint i es produirà al llarg dels temps.

És evident, i tots vosaltres ho sabeu, que el món està canviant molt ràpidament. Els països emergents estan canviant els components i les característiques del creixement arreu del món. Aquests països emergents que fins ara no tenien cap pes, cada vegada tenen una influència més significativa en el creixement del producte

interior brut mundial. Avui dia ja tenen força influència tots els que, d'alguna manera, no considerem com a països desenvolupats: pesen més del 50 % del producte interior brut mundial, i cada vegada pesaran més.

Perquè us en feu una idea, els tècnics en la matèria creuen que només el Brasil, Rússia, la Xina i l'Índia d'aquí a quaranta anys seran més importants en producte interior brut que els països que formen el G6. Per tant, això canvia molt les variables de comportament, i canvia molt la forma en què les empreses ens hem d'enfrontar en un nou entorn.

Per què està passant això? Per què el món canviarà de manera sostenible la seva



manera de créixer? Doncs perquè els països en desenvolupament s'estan comportant igual que els països desenvolupats –els països ja avançats–, estan creixent molt en productivitat, estan creixent molt en competitivitat exterior, recolzats per una moneda que bàsicament els ajuda a tenir aquesta competitivitat. Estan creixent molt en formació, en talent, en inversió en béns d'equipament, en taxes internes d'estalvi... És a dir, tot allò que un país desenvolupat feia fins ara, avui ho estan fent els països en desenvolupament. Aquest és un escenari, doncs, que previsiblement ens fa creure que d'aquí a trenta o quaranta anys el món haurà canviat completament, i les empreses que avui estem basades en uns avantatges competitiu determinats fruit de les nostres situacions particulars, hem d'afrontar aquest món d'una forma substancialment distinta.

Jo crec, per tant, i passaré ja al tema de la globalització per entendre la importància que té l'estratègia en un món global i la implicació de les persones en aquest món global, que el que està passant en aquests moments, fruit d'aquesta globalització, és que els sectors productius s'estan trencant d'acord amb la seva cadena de valor. És a dir, cada empresa ha de reflexionar molt sobre quina és la seva cadena de valor per veure realment on ha de posar l'èmfasi en l'estratègia. I si això és així, aquesta globalització ens obliga, bàsicament, a reflexionar sobre dues coses. Primer, el món se'ns fa més petit, perquè, teòricament, amb els avenços tecnològics, amb els sistemes d'informació i de comunicació, ens sembla que tot és més proper. És a dir, avui parlar amb la Xina és molt fàcil. Interaccionar amb un client o proveïdor de Pequín és molt fàcil, però, alhora, ens pot fer perdre la perspectiva de què gestionar amb Pequín és molt complex.

Per tant, aquesta primera reflexió que vull posar sobre la taula és un tema que hem de tenir en compte: una cosa és la xarxa de comunicacions, de tecnologia i, l'altra, entendre les sensibilitats de cada una de les àrees que, d'alguna manera, seran les nostres competidores en el futur.

Si això ho traslladem al món del lideratge empresarial, quines són les característiques que un líder empresarial hauria de tenir abans, ara i després? Jo crec que abans, i fins fa molt poc, un líder empresarial havia de ser flexible, havia d'entendre els negocis, havia de donar una atenció permanent al dia a dia de les companyies, al dia a dia dels mercats, havia de tenir una manera innovadora de pensar (el qui innovava tenia èxit en el mercat local on era), havia de tenir una capacitat analítica elevada... És evident que, d'alguna manera, l'anàlisi és la primera part d'una presa de decisions, un èmfasi amb el client, no amb el mercat, no amb la globalitat, amb el client. I, òbviament, una orientació als resultats.

Tot això continua sent vàlid. En el futur, tots aquests atributs seran vàlids, però no seran suficients. En un món global, com el que us estic explicant, en un món on realment ens posarem en competència amb moltíssima gent i on realment tothom farà aflorar els seus avantatges competitiu, el líder del futur, bàsicament, ha de tenir altres atributs, ha de pensar globalment, ha de pensar que el seu mercat ja no és local, és un mercat global, estigui o no estigui globalment instal·lat al món. Ha de pensar amb intel·ligència emocional, és a dir, ha de pensar en què necessita l'entorn on s'està movent, sigui el local o sigui l'internacional. Ha de ser capaç de dirigir equips interculturals i interdisciplinaris, cosa que fins ara no era absolutament necessària.



Avui, les diferents cultures són crítiques a l'hora d'enfocar el creixement i el lideratge d'una empresa global. Han de reconèixer els nous paradigmes empresarials, els nous paradigmes econòmics per estar disposades a canviar. És a dir, cal intentar determinar què és el que està canviant o què és el que està passant al seu entorn per reaccionar al canvi immediatament. Han de tenir una simpatia i una empatia amb la diversitat. De vegades, ens molesta molt ser diferents, ens molesta molt gestionar la diversitat, però és una cosa absolutament necessària. Òbviament, com no pot ser d'una altra manera i més en una escola de negocis, cal tenir una capacitat infinita per a un aprenentatge continu, és a dir, cal continuar aprenent-ne contínuament.

Creo que un dels grans avantatges de la globalització és que el talent local es multiplica exponencialment si el convertim en global. El paradigma que està passant ara en l'àmbit dels talents que afloren en determinats països fruit d'una formació potent és que aquest talent es pot aconseguir, exponencialment, fent-lo créixer via la globalitat de les empreses. I, òbviament, en un món global i amb un lideratge global, les aliances són crítiques, és a dir, no és possible fer-ho tot nosaltres mateixos. Als catalans, sempre se'ns ha acusat de mirar-nos exclusivament a nosaltres mateixos, amb poques aliances. Jo crec que el món global ens obliga a pensar que els altres juguen un paper amb nosaltres, que els altres han de col·laborar amb nosaltres i nosaltres hem de



col·laborar amb els altres per créixer amb molt valor.

Dimensions del lideratge global

Si aquesta és una reflexió general de què són els moviments de la globalitat o de la globalització i, d'alguna manera, dels atributs del lideratge, jo m'he permès fer una petita síntesi del que jo diria que són les dimensions del lideratge global, és a dir, quines són les coses que un empresari, un professional del món de l'empresa, una empresa ha de tenir en compte a l'hora d'afrontar un món global en el camp empresarial.

I són, bàsicament, quatre formes de veure-ho. 1) Jo crec que hi ha una dimensió estratègica: quina estratègia, quines fites, quines metes ha de tenir una empresa. 2) Hi ha una dimensió ètica: quins valors hem d'aplicar i on els hem d'aplicar. 3) Hi ha una dimensió de negocis, és a dir: com creem les xarxes de valor afegit, han de ser només productives? Han d'estar només basades en la mà d'obra? O han de ser xarxes d'innovació? 4) I després hi ha una dimensió interna de les empreses, és a dir: com gestionem els recursos humans en un món global.

Intentaré comentar-les molt breument, per després entrar a les preguntes, que segurament són el més interessant de la sessió d'avui.



La dimensió estratègica

Des del punt de vista de la dimensió estratègica, un líder és la persona que és capaç d'explicar un projecte que encara no és realitat i aconseguir fer-lo realitat. Això és un líder, el que sigui, un líder polític, un líder econòmic, un líder empresarial, el qui intenta agrupar interessos per fer realitat una cosa que no existeix. Un líder ha de ser capaç de motivar la gent, de motivar les organitzacions per aconseguir projectes, realitats basades en una idea.

Evidentment, un líder ha de tenir una visió compartida amb la seva gent; avui no hi ha líders personals, no hi ha un empresari que

sigui líder, com hi podia ser fa vint anys. Fa vint anys, quan parlàvem, no parlàvem d'empreses, parlàvem de líders. Avui parlem d'empreses, les empreses són les líders, les que ho fan bé, les que no ho fan bé. Per tant, el lideratge és una visió compartida, no hi ha una sola persona que defineixi tot el que us estic dient, és un conjunt de fets, és una força de treball que, bàsicament, s'agrupa per tenir èxit amb allò que vol fer.

Evidentment, per tenir èxit, la gent s'hi ha d'implicar. Si la gent no s'implica en l'empresa, l'empresa no tindrà èxit en un món tan complex com l'actual i, per tant, les fites que, d'alguna manera, el col·lectiu de directius d'una empresa ha de posar sobre la taula han

de ser creïbles, la gent se les ha de creure, ha de veure que són possibles i que són bones. Si no, l'empresa no tindrà mai èxit, no ho podrà aconseguir, perquè per més que un empresari s'entesti en un objectiu determinat, si no és capaç de convertir aquest objectiu determinat en una idea que la gent percebi com a bona, com a creïble, que l'entengui i la vegi amb possibilitats d'èxit, no l'aconseguirà traslladar a una realitat. Per tant, un empresari, quan intenta traslladar la seva estratègia al món real, d'alguna manera, ho ha de fer en equip, i ho ha de fer amb un equip convençut que pot portar-ho endavant.

La primera reflexió quant a l'anàlisi estratègica del lideratge és que el lideratge és

un lideratge compartit, ja no és un lideratge de persones, sinó que és un lideratge d'equips i d'empreses.

Si és així, una organització empresarial s'ha de basar en una sèrie de principis, perquè si no, no serà possible aglutinar els interessos de tots en el bé comú. Aquests principis són: la motivació (la gent ha d'estar motivada, si no ho està no hi ha possibilitat d'aconseguir les fites proposades); hi ha d'haver una ambició sana per a la superació personal, és a dir, l'autocreixement, una ambició sana que sigui competitivament correcta, però una competència dins de la mateixa empresa per fer les coses millor. Ha d'existir un entorn que faciliti la iniciativa: en un món global, la iniciativa es pot veure com una gran



oportunitat, però també com un gran risc. És a dir, això ens passa a tots quan som en països en què hi ha gent que té moltes iniciatives; hi ha dues maneres d'enfocar la iniciativa: pensar que «aquesta iniciativa em comporta més risc que oportunitats» o considerar que «val la pena explorar aquesta iniciativa». L'empresari global, el líder global, ha de ser molt sensible a captar les iniciatives que dona el líder local per portar-les a la pràctica. I, òbviament, a banda de captar aquestes iniciatives, també ha de ser capaç de posar les barreres de risc, ha de controlar el risc que porten aquestes iniciatives.

El líder ha de tenir capacitat d'influir amb transparència i honestat, amb una actitud positiva interpersonal i intercultural (que és

molt difícil, creieu-me que és molt difícil), i una capacitat per col·laborar amb els altres. El que us deia abans: avui, en un món global, no s'entén que una empresa ho vulgui tot. Una empresa, quan va a la Xina ha d'estar disposada a pactar amb els xinesos i ha d'estar disposada a emportar-se una part del valor afegit de la cadena de producció, però no tot el valor afegit. Sempre hi ha d'haver una manera de compartir oportunitats i també riscos en aquest procés.

Des d'un punt de vista d'aquesta dimensió estratègica, voldria fer diverses reflexions. La primera, que això ja no és un problema d'una persona, els líders són líders empresarials globals i, per tant, són les empreses les que han de liderar aquests moviments de



canvi. La segona comporta que la cultura corporativa d'una empresa faciliti l'assumpció d'iniciatives i que també en faciliti el control. I, sens dubte, el fet de creure que una empresa ho pot fer tot per si mateixa i ho pot tenir tot a conseqüència del seu esforç ja no és vàlid en el moment actual. Amb la globalització, les aliances, les xarxes d'interès comunes, són molt més importants que intentar fer un esforç individual.

La dimensió ètica

La segona dimensió és l'ètica, que és molt important en aquests moments. La primera reflexió que m'he de fer i que us he de traslladar és que l'ètica i l'honestedat són iguals a tot el món i, de vegades, creiem que l'ètica dels països desenvolupats és d'un tipus i la dels països emergents d'un altre. Doncs no, una empresa no es pot basar en aquests principis de discriminació dels valors ètics. Jo ho definiria amb la paraula «un mínim comú moral», és a dir, una empresa ha de tenir un mínim per aplicar a totes les organitzacions, a tots els llocs on està actuant, que estiguin basats en els valors essencials de l'empresa. Si no és així, l'empresa està minant el seu futur, està afavorint el seu desastre.

Aquesta ètica de valors és suficient en un món global? Jo crec que no, no necessàriament. Aquesta ètica de valors mínims, aquest comú denominador dels valors, necessita d'alguna cosa més en un món global, i necessita d'una ètica del tenir cura, del respecte, el que en podríem dir d'una ètica estranya per a nosaltres. És a dir, com nosaltres podem tenir una ètica que permeti millorar la diversitat, que permeti millorar la igualtat, que permeti buscar l'equitat de totes les activitats que està fent una companyia; tot això és molt important

a l'hora d'enfocar un món global i, evidentment, és una cosa que sembla molt simple de fer i molt difícil d'aplicar. Jo, en la meva experiència personal, he vist autèntiques barbaritats en determinats negocis i en determinats països, on empreses enormement serioses tenen criteris molt diferents a l'hora d'interpretar què és honestedat o no ho és, què és col·laborar amb la transparència o no col·laborar-hi, depenent dels països i del seu Estat.

Nosaltres, les empreses globals, no hem de fer referència o tenir en compte l'estat de cada un dels països: si un país és corrupte, l'empresa no pot ser corrupta, l'empresa ha d'ajudar perquè aquell país deixi de ser corrupte. Si un país és corrupte i l'empresa col·labora amb la corrupció, està contribuint al fet que hi hagi menys sostenibilitat en el futur. Per tant, aquesta ètica de tenir cura i de buscar l'equitat i la diversitat són enormement importants.

I aquest concepte ètic és tan important que no és casualitat que hagi aflorat amb molta virulència això que se'n diu la responsabilitat social de l'empresa. La millor definició de què és responsabilitat social de l'empresa, la del World Business Council for Sustainable Development, diu el següent, i ho llegeixo literal: «La decisió de l'empresa, la responsabilitat social de l'empresa, en un món global és la decisió de l'empresa de contribuir al desenvolupament sostenible treballant amb els empleats, les famílies i les comunitats locals, com també amb tota la societat en conjunt per millorar la qualitat de vida i, alhora, tenir un compromís voluntari de gestionar les activitats d'una manera responsable.» Això és el que, d'alguna manera, el món ha definit com a responsabilitat de l'empresa davant del món i de la societat.

I això em porta a fer tres reflexions. Primer, què vol dir tot això que he llegit? Primer, un ús eficaç dels recursos: no podem malbaratar els recursos que tenim al nostre abast. En segon lloc: capacitat de generar béns, però que siguin necessaris per a la societat, evidentment guanyant molts diners, però béns que siguin necessaris. I, en tercer lloc, combinar adequadament un triangle que és riquesa, generació de riquesa, per a tota la societat, per a l'empresa, però també per als stakeholders: creació d'igualtat i creació de sostenibilitat. Una empresa ha de cercar (igual que busca la riquesa per al seu entorn, per als seus accionistes, per als seus proveïdors, per al seu govern local, etc.) la igualtat de tot el que està fent i de tot el seu entorn i societat, i

ha de cercar la sostenibilitat del futur. No pot fer actuacions que facin que les generacions futures estiguin en condicions desfavorables respecte de la situació actual.

La globalització comporta, per tant, aquest tipus de reflexions. Incrementa la quantitat de persones i d'organitzacions que tenen interès per a les empreses i, per tant, aquests stakeholders. Les empreses es converteixen en molt més responsables per donar resposta a aquests principis que porten la definició de la responsabilitat social de l'empresa. Aquest és un tema que considero que és enormement crític: és el que més em preocupa en les meves funcions com a president d'una companyia global, és a dir, fer les coses bé



en tots els entorns on som. I fer les coses bé, creieu-me, no és gaire fàcil, i fer-les bé en un sector com el de la meua companyia encara ho és menys. Doncs bé, no per haver de fer les coses s'han de fer malament, és millor no fer les coses que fer-les malament. Aquest és un tema que crec que és enormement important.

La dimensió de negoci

El tercer aspecte, la tercera dimensió de lideratge global, seria el tema enfocat ja als negocis: com s'ha de gestionar una empresa? En un negoci global –i ja ho deia Michael Porter– la competència és global. És evident: la competència és a tot el món, la competència, la competitivitat, que com sabeu, vol dir la capacitat que té una empresa d'expandir els seus productes arreu del món. La competència és global, però els avantatges competitius són locals. Això què vol dir? Que un gestor, un líder empresarial, ha de ser molt sensible per detectar, per determinar on afloren els avantatges competitius: no tots afloren on hi ha la seu central, afloren molt sovint a llocs absolutament remots, absolutament diferents i, segurament, afloren de maneres diferents.

El que sí puc explicitar és que quan un ha detectat una oportunitat local arreu del món, aquesta oportunitat local traslladada a la globalitat del negoci creix exponencialment, igual que el talent. Per tant, el bon líder, la bona empresa líder és la que és capaç de determinar on es produeixen els avantatges competitius arreu del món, arreu d'on té els negocis per extrapolar-los a la totalitat del negoci. I això és molt important no només en el valor afegit d'una cadena de producció; o sigui, bàsicament ara quan parlem de competitivitat, el debat que s'ha instal·lat és, per exemple, la deslocalització dels llocs de

treball, perquè en els llocs de treball es busca costos més barats o mercats més propers o més en creixement, però també pensem en el talent, com creem nosaltres les xarxes que en podríem dir d'innovació? Igual que podem crear les xarxes de productivitat basades en el cost de la matèria primera, en la proximitat dels mercats o en el cost de la mà d'obra, si volem tenir èxit en el futur, també hauríem de ser capaços, quan parlem de lideratge i de globalització, de crear no sols aquestes xarxes productives, sinó el que jo en diria les xarxes globals d'innovació: on tinguem el talent, fem aflorar-lo i extraiem-ne el valor.

Si això és així pel que fa al coneixement en el món dels negocis, també hem de tenir en compte que gestionar globalment una empresa –i les empreses que gestionen bé s'enfronten a diferents asimetries a l'hora de gestionar– no és igual –i això ho sabeu perfectament vosaltres– gestionar i prendre decisions en un mercat madur, en un mercat amb poc creixement o en un mercat desenvolupat, que gestionar decisions d'inversió, per exemple, en un mercat en creixement.

Els criteris que cal aplicar en els mercats en creixement no tenen res a veure amb els criteris que cal aplicar en mercats madurs: des del punt de vista de taxes de rendibilitat, de taxes d'amortització, de vida dels actius, del risc del propi negoci... I tot això no vol dir res, simplement vol dir que s'ha de tenir un èmfasi especial a l'hora d'estudiar l'estratègia que s'ha d'aplicar en un món global i en empreses globals, però és que els paràmetres de gestió de les diferents àrees on avui dia les empreses estan ubicades són asimètriques i cal tenir en compte dins de l'agenda, diguem-ne, de negocis, aquesta asimetria.



La dimensió de les persones

L'última dimensió estratègica global és la de les persones, la que implica gestionar els recursos humans. I en relació amb això hi ha tres àrees de reflexió. La primera àrea és el coneixement: una empresa no pot baixar la guàrdia en la generació del coneixement. El coneixement és enormement important, i com us ho dic (i això sí que ho he vist al llarg de la meua experiència), quan es detecta el talent de les persones es pot maximitzar molt aquest talent extrapolant-lo a l'organització i, per tant, una organització eficient, una organització que busqui l'èxit empresarial, un líder empresarial ha de buscar el talent per sobre de tot, i el talent aflora en els llocs

més remots. I perquè en tingueu una idea, per exemple, en biomedicina, als Estats Units, el 45 % dels científics són indis i xinesos. I algú pot preguntar «i, per què?», doncs perquè el talent és a l'Índia i a la Xina, i la seva extrapolació a un mercat global fa que l'impacte, precisament, d'aquest talent en el camp de la biomedicina tingui un benefici per a tot el món. Doncs això, aplicat al món de les empreses, passa exactament igual.

Per forçar aquest talent és evident que hi ha tres components que una empresa global ha de tenir en compte. El primer és l'especialització, el món ja no és un món per a científics generals, de generalistes, és un món d'especialistes. I és molt important tenir

aquesta idea clara; és a dir, l'especialització normalment té una durada curta en el temps, però és molt important. Per tant, les empreses s'han de basar en xarxes d'especialistes. Si s'han de basar en xarxes d'especialistes, el treball en equip es converteix en crític i, per tant, els models de remuneració, els models d'incentius en una empresa han d'estar més basats en l'equip que no pas en la persona. I, per últim, la mobilitat. Una empresa global ha d'estar disposada a tenir una mobilitat de les persones enorme, perquè en la mobilitat hi ha el talent: la persona porta el talent, no el porta l'empresa, la persona porta el coneixement i, per tant, les empreses globals han de ser capaces de tenir aquesta dispersió de persones arreu del món. I aquesta és la base de l'èxit en el coneixement.

El segon aspecte en el camp personal, que és molt complex, és tenir cura de la diversitat, és el que en podríem dir la intel·ligència contextual. Nosaltres, per exemple, a Repsol, tota la base de la política de recursos humans està basada en quatre pilars. El primer pilar és el de l'origen: nosaltres ens trobem en trenta-cinc països, perquè en tingueu una idea. Tota la gent de tots els països ha de tenir la mateixa capacitat per arribar a ser presidents, i hem d'assenyar els mecanismes per permetre que això pugui ser una realitat, després ho serà o no, però tothom ha de tenir aquesta capacitat de créixer en una organització global.

El segon pilar és el gènere. Els homes i les dones han de tenir la mateixa capacitat per progressar, i per això cal que hi hagi polítiques actives, no de discriminació positiva, sinó polítiques actives perquè pugui ser realitat que els homes i les dones tinguin la mateixa capacitat de progressar.

El tercer pilar és la formació. En una empresa com la nostra, amb 37.000 persones, hi ha persones i

formacions de tot tipus. Si no som capaços de donar una motivació personal i una carrera professional als que duen el coneixement a sobre, precisament perquè el porten a sobre, ens estem equivocant de nou. Per tant, la tercera política de recursos humans que tenim a Repsol es basa en el reconeixement de la professionalitat de la gent, amb independència de l'edat, o de si poden arribar a ser directores o no. Un bon científic a casa nostra pot crear molt més valor que jo mateix i, per tant, hem de ser capaços de motivar aquest concepte del coneixement.

I l'últim és l'edat. Cal gestionar l'edat en una empresa; això no vol dir que una persona de seixanta anys no sigui igual de vàlida que una de trenta, però és clar que una de trenta també ha de ser igual de vàlida que una de seixanta. Per tant, en un món global, aquests quatre pilars són enormement importants, i no es poden gestionar per separat, s'han de gestionar matricialment.

I, en darrer lloc, en relació amb el tema de gestió interna, hi ha el que en diríem centralització i descentralització, que també són un tema molt conflictiu. Si un no té confiança en les àrees, en els negocis, en els països on va, que no hi vagi. Un negoci ha de tenir com a base, com a centre, la descentralització dels negocis. Moltes vegades creiem que si ho centralitzem tot tindrem una companyia millor, perquè no ens n'acabem de fiar, perquè creiem que nosaltres som més llestos que els altres. Aquest és un problema que hem tingut les empreses espanyoles, o que van tenir les empreses americanes, si ho recordeu, fa quaranta anys quan van venir a Espanya: tots els gerents, tots els consellers delegats eren americans, i aquí ja no en queda cap, de companyia americana. Per què? Perquè no van entendre la diversitat, perquè ens veien

com un país emergent i, com que ens veien estranys, van durar molt poc les empreses, perquè no van adaptar-se a treure valor al que era local, en aquest cas, Espanya.

Les empreses espanyoles, per exemple, quan pretenem ser globals, hem d'estar convençuts que si anem a Bolívia hem de descentralitzar la gestió, hem de buscar el local; si no creiem que el local és millor, no cal anar-hi, perquè des de Madrid o des de Barcelona no ho farem millor que des de La Paz. Aquest és un altre dels temes que és molt important a l'hora de gestionar.

I ja acabo. Crec que ens enfrontem –i creieu-me que d'això sí que n'estic absolutament convençut– al fet que les noves generacions es trobaran ben aviat amb un món que no tindrà res a veure amb el que tenim avui. Serà un món millor: els països emergents tindran tots una veu, tindran tots molta importància, i la gent que avui no té opinió, en tindrà, i això ho veuran els nostres fills molt aviat.

El que haurien d'intentar aquests líders que representen les empreses globals i el lideratge global és que aquest procés d'un món millor es faci encara més bé, perquè ens podem trobar que abundin les desigualtats i que sí que hi hagi algú que entri en aquest món millor, però que els altres es quedin despenjats. Una empresa global té la responsabilitat d'accelerar el progrés social, el procés de riquesa econòmica mundial que ve, que sens dubte canviarà el món, i tenir un protagonisme, respectant sempre les nostres cultures, la nostra base, evidentment amb el respecte als altres i extrapolant tot el que nosaltres tenim de bo als altres i el que els altres tenen de bo a nosaltres mateixos. Per tant, això és el que us volia dir: crec que estem davant d'un canvi, que pot anar a millor o a pitjor. La responsabilitat nostra, la

dels que dirigim empreses que tenen aquest àmbit global, doncs, és aquesta, intentar que davant de les oportunitats i de les amenaces que porta la globalització i l'entrada d'aquests nous agents en un món més avançat i més desenvolupat, el procés es faci de la millor manera possible. Si nosaltres ho fem bé, estic convençut que les coses seran molt més sostenibles; si ho fem malament, les grans empreses (que som arreu del món) crearem més desigualtats, més desequilibris i, per tant, menys sostenibilitat.

Moltes gràcies.

COL-LOQUI

ENSAR EL
DERATGE
Lideratge i
ança Democràtica

Barcelona, 14 de maig de 2017



Antoni Brufau

Lideratge i globalització

Divendres, 14 de maig de 2017, 19h a 20h

Antoni Brufau és el president de la Generalitat de Catalunya i el president de la Comissió de l'Esport de l'Escola d'Executius d'ESADE. És també el president de la Comissió de l'Esport de l'Escola d'Executius d'ESADE.

Antoni Brufau

abertir Agrioman gasNatural



Carlos Losada

Moltíssimes gràcies. Ara donaríem pas al debat. Certament, avui el format no és el de cada dia, que facilitava més el diàleg no només amb el ponent, sinó també entre els assistents, però, en tot cas, us animem, com en cada una de les nou sessions anteriors, a començar a preguntar, a participar i a donar el vostre parer. Hi ha alguna pregunta? Si no, li ho demanarem al director de la càtedra, perquè compleixi les seves funcions.

Àngel Castiñeira

Bé, començo jo. És un privilegi fer la primera pregunta, que és de curiositat i d'interès. En el cas del lideratge global que has explicat, has fet referència al tema del treball en xarxa i de l'organització líder, però segurament un lideratge global passa també –ho has dit quan has fet referència al tema de la responsabilitat social– per un lideratge en xarxa amb els altres sectors. Estic pensant en els líders polítics, anem a suposar en països tan complicats com ho poden ser en aquests moments Veneçuela, o Bolívia fins i tot, i també en els líders socials, com podrien ser, en aquest cas, ONG, en el cas del vostre negoci, ONG segurament molt sensibles amb els temes mediambientals. Així, la meua pregunta és molt senzilla: com es desenvolupen aquestes relacions, aquestes aliances amb els actors polítics i els actors socials? I en quin tipus de desafiaments, de problemes us heu anat trobant en el moment de situar-vos en aquests països on la vostra àrea de negoci és fonamental?

Antoni Brufau

Jo crec que el nostre negoci potser té un nivell de complexitat una mica superior a un altre tipus de negocis, perquè nosaltres estem treballant amb una matèria primera molt

sensible, els hidrocarburs. Imagineu-vos si el debat a Espanya és l'aigua, doncs, el debat a Bolívia és el gas, és el petroli, que és un debat molt més sensible, que toca molt més les fibres de la societat civil.

Nosaltres hem de ser molt conscients que una empresa en un sector com el nostre ha de fer molt més que els altres per demostrar que és sostenible, que no va contra la sostenibilitat de l'entorn. I això què vol dir? Que quan tenim una activitat a l'Equador, en un parc nacional on hi ha, per exemple, una colònia d'indígenes determinada, abans de començar sempre hem de pactar què hi ha darrere, és a dir, no agredir l'entorn. Per exemple, perquè us en feu una idea, a la selva, quan hi fem una perforació, hi anem en avions o en helicòpters per no fer carreteres, però, alhora, fem programes de formació, parlem amb la gent, els involucrem en el treball, perquè és important que ells també vegin un benefici del treball i normalment col·laboren en tot el procés del nostre treball, en tota la cadena de valor, no per cost, sinó simplement per responsabilitat social.

És evident que, des d'un punt de vista polític, un dels problemes que afronta una companyia com la nostra és tan simple com, primer: «Pagueu els impostos?», «Sí, nosaltres paguem tots els impostos, tal com us ho podeu imaginar.» El drama, i aquesta és la part negativa, és que segurament molta gent no veu el resultat d'aquests impostos. Per exemple, jo he tingut l'oportunitat de discutir i de comentar amb l'Evo Morales –que és un personatge molt típic, abans que m'ho pregunteu–, doncs: «Home! Esteu fent un negoci aquí molt important, però la població a La Paz no té gas, perquè, és clar, us emporteu el gas, se'l volen emportar no sé a on, se l'emporten a Argentina, se l'emporten a Brasil, però a Bolívia no tenim gas.» I aquesta és una gran pregunta que ell es fa i no té

resposta, i té raó de fer-se-la. El que nosaltres hem de fer és explicar a la societat i al senyor Morales en particular que no és responsabilitat nostra que ells no tinguin gas, és responsabilitat dels gestors polítics que amb els impostos que les empreses paguen puguin desenvolupar infraestructures adequades.

A partir d'aquí, la pregunta que ens podem plantejar és: «Escolteu, una societat com la nostra, què els ha d'exigir a les autoritats bolivianes, si pot exigir-los alguna cosa?» Transparència. Tan simple com això: «Escolteu, amb els nostres impostos, sigueu transparents, igual que ho hem d'exigir a Espanya i ho exigim a Espanya.» Per tant, aquest debat és el debat que hem de fer amb les autoritats: «Mireu, escolteu,

nosaltres contribuïm amb esforç, contribuïm amb activitats socials, contribuïm amb els impostos, i en paguem molts d'impostos, els que toquen, el que ells diuen.» Però, a partir d'aquí, el que hem de fer és sensibilitzar l'opinió pública, a qui sigui, o a l'opinió política del país que sigui, que els mecanismes d'accountability, de transparència pública de la fiscalitat, siguin els que són. Això no s'acaba dient: «Com que explotem gas a Bolívia, nosaltres posarem la xarxa de canonades a Bolívia, a La Paz.» Perquè no és aquesta la nostra responsabilitat. La nostra responsabilitat és fer el treball de la sostenibilitat bé i pagar els impostos. I la responsabilitat de les autoritats és decidir què volen fer amb aquests impostos, o bé xarxes o canonades de gas o bé assistència sanitària o el que sigui. Per tant, és molt difícil





tenir un debat tranquil i assossegat, perquè sovint la transparència no existeix en aquests països. Però el nostre esforç ha de ser: «Escolteu, nosaltres complim la nostra responsabilitat, digueu-nos què hem de fer... Pagarem els impostos, etc., digueu-nos si hem de fer alguna cosa més, de quina manera ho hem de fer, però també n'heu de ser responsables.»

Carlos Losada

Molt bé. Tenim quatre paraules. Comencem per allà.

Intervenció del públic

Bon dia. Del discurs que heu fet, senyor

Brufau, se'n desprèn la necessitat que hi hagi aquest esperit emprenedor dels joves, de tenir aquest impuls de líders en un món global. La meua pregunta és si no hi ha un divorci actualment: els joves, a la universitat quan surten i se'ls pregunta, la majoria el que volen és una estabilitat, és una qualitat de vida, una seguretat i una conciliació de vida familiar amb vida professional.

La pregunta és si potser ens quedarem enrere davant de països com vostè deia com la Xina, l'Índia, on sembla que hi ha molt més arrelat aquest esperit que potser aquí va ser el dels yuppies dels vuitanta. Una mica és aquesta reflexió, si no hi haurà un divorci entre aquestes dues necessitats...



Antoni Brufau

No sé si ho he dit abans, però en els països emergents hi ha una diferència qualitativa molt rellevant amb relació als models anteriors. Els països emergents avui tenen una mà d'obra barata, però molt qualificada, amb molta tecnologia, perquè les universitats estan funcionant molt bé, perquè han fet una estratègia de formació molt potent i, per tant, ens hem d'espavilar. Primera reflexió. La competitivitat la fem no només amb una mà d'obra poc qualificada i barata, sinó que també la fem amb mà d'obra força qualificada. I la prova la teniu amb el tema de la informàtica, dels metges que us explicava, amb el tema de la biomedicina, etc., en mil casos, en matemàtics,

el que vosaltres vulgueu. Per tant, ens enfrontem amb un món global molt competitiu.

La pregunta és, els joves espanyols, els joves catalans, què volen? Volen seguretat? Volen estabilitat? No, jo crec que volen treballar en una empresa que sigui líder amb el que fa. Jo crec que no hi haurà cap jove de vint-i-quatre anys o cap noia de vint-i-quatre anys o vint-i-cinc que si li dones una oportunitat de treballar en una empresa reeixida et digui que no (crec jo, o m'agradaria pensar que no), assumint el risc que si no ho fa bé no tindrà estabilitat en el treball, perquè aquesta és l'única manera de motivar-se.

Evidentment, hi pot haver molta gent que digui: «No, escolta, jo prefereixo ser funcionari.» Crec

que això està passant molt. Quan jo era jove, la meitat dels nois que acabaven la carrera estudiaven per ser funcionari. Jo crec que avui n'hi ha molts menys, el percentatge és molt més petit. Pel que fa a les noies, gairebé totes anaven a carreres d'oposició. Avui, no, avui hi ha noies en el món de l'enginyeria... Nosaltres fixem la meitat de noies i la meitat de nois en àrees com, per exemple, l'exploració i la producció. I aquestes noies i aquests nois, vint-i-cinc anys o vint-i-sis, estan exposats a molt risc, perquè han d'anar a Líbia, han d'anar a l'Equador o han d'anar a la selva d'on sigui.

Per tant, jo no crec que la gent jove eviti el risc, la gent jove és molt selectiva i molt exigent a l'hora d'anar a treballar en empreses que no es mereixin tenir treballadors qualificats o empleats qualificats. Si no és així, doncs, és una pena, perquè hi perdrem. Llavors, la reflexió és: «Fins i tot, si fos així, què han de fer les empreses globals?» Intentar captivar a tots aquells nois i noies que tinguin un esperit més innovador.

Evidentment, hem de fer una reflexió sobre la universitat i sobre totes les escoles per donar una formació qualificada a la nostra gent, i veure si la universitat està donant resposta a les demandes de les empreses i de la societat global més competitiva o no. Jo crec que som al bon camí; evidentment, sempre hi ha moltes coses que s'han fer, però som al bon camí. Nosaltres, per exemple, un treball molt complex que hem de realitzar és estudiar tota la sísmica del subsòl al món. Quan tenim una concessió, bàsicament agafem un vaixell o agafem uns aparells i fem la sísmica. Sabeu on es processa la sísmica de tot el món, que és un tema enormement complex? A l'ordinador d'aquí, de Sant Cugat. Tota la sísmica del món la processem a Barcelona, i això ho fem perquè hi ha tecnologia i hi ha gent jove que ha apostat per aquesta tecnologia i perquè

hi ha una institucionalitat potent per creure que aquí s'han de fer coses diferents.

Jo sóc optimista: el que sí que crec és que el món canviarà molt ràpid, canvia acceleradament i hem d'espavilar. Avui, si fóssim capaços de dir quin és el percentatge de globalització del món, estariem parlant d'un 20 %, podríem dir que l'impacte de la globalització afecta el 20 % del producte interior brut. D'aquí a trenta anys, aquest impacte de la globalització afectarà el 80 %. Això què vol dir? Que serà una única regió. I, llavors, o espavilem o tindrem problemes, però crec que som al camí adequat. Ara bé, les empreses, igual que les grans i les globals, tenen la responsabilitat de fer que tot això vagi millor.

Carlos Losada

Molt bé. Allà al fons, i després una altra aquí.

Intervenció del públic

Bon dia. Abans de tot, Antoni, moltes gràcies per compartir amb nosaltres tota aquesta visió àmplia i profunda. En el meu cas, voldria plantejar-te una qüestió pràctica i concreta. Disculpa si és massa concreta. Des del punt de vista d'una companyia, en aquest cas en dono les dades concretes, una immobiliària espanyola que és a l'IBEX, i des d'una òptica d'organització, ens plantejem o em plantejo el repte d'assolir aquesta xarxa comuna d'interessos que has mencionat amb la nostra filial francesa, és una filial important per a nosaltres...

Antoni Brufau

Perdona, no sé si t'estic entenent... El que t'estàs plantejant és quines són les estratègies que hauria d'aplicar...



Intervenció del públic

Massa concret. Una pinzellada potser més general. Gràcies.

Antoni Brufau

Escolta, no ho sé, perquè és un tema molt puntual. Evidentment, quan parlem de globalització hauríem de veure quins negocis són globals i quins són locals. Perquè la globalitat sigui una realitat no tothom ha de ser global. Hi ha negocis, com el negoci immobiliari, i crec recordar-ho de la meua època anterior, que bàsicament tenen les fortaleses en el propi negoci local, i que no necessàriament pel fet de ser internacionals són millors companyies. Potser ho havia d'haver dit

a la meua presentació, no totes les empreses han de ser globals: hi ha empreses el valor afegit de les quals és local, com ho pot ser, crec jo, una immobiliària. Quan una immobiliària es planteja l'expansió internacional, ho fa, segurament, per buscar creixement, perquè teòricament pot veure que un mercat està exhaurit, però no ho fa per buscar avantatges competitius. Normalment, l'avantatge competitiu, en aquest cas concret del negoci immobiliari, és més pròxim al teu territori i no hi ha tantes sinergies per tenir en els mercats, hi ha creixement, però no hi ha tantes sinergies. Per tant, jo no et sabria respondre pel que fa als avantatges. Crec que en el camp immobiliari, si hagués de donar una resposta ràpida, les fortaleses són locals i, per tant, el que intentaria fer és millorar l'eficiència

i el producte, i la sensibilitat amb l'entorn local, etc., al màxim possible. I el creixement és un creixement per mercats, no per fer una xarxa d'innovació o per fer una xarxa de valor afegit.

Intervenció del públic

Bon dia. En la teva conferència sembla que has posat molt èmfasi en els valors de l'empresa i de l'empresa global o multinacional. Sembla, d'altra banda, que no hi ha més remei que anar amb una companyia molt híbrida, una companyia global. Una companyia multinacional és una companyia híbrida i, a més a més, em sembla que és bo que ho sigui i és molt positiu. Però això planteja una incompatibilitat entre el manteniment de la identitat en una companyia que és multinacional i que creix en nombre de països, una identitat que cada vegada està menys relacionada amb una nacionalitat, una geografia o uns valors d'una societat local. És compatible ser multinacional i global amb el manteniment d'una identitat d'origen? O s'ha d'anar evolucionant? I, si és així, com s'evoluciona cap a definir una identitat, una cultura i uns valors canviants?

Antoni Brufau

Jo crec que això es retroalimenta. Crec que sí que és compatible mantenir la identitat pròpia amb el millor de la identitat global, el millor de la globalitat. És a dir, imaginem una empresa catalana que tingui una expansió internacional: ha de mantenir la seva pròpia identitat que es defineix, que es fa amb la definició dels valors ètics, dels valors morals, dels valors empresarials, de la forma de fer negoci. Però aquesta mateixa empresa, mantenint aquests valors i definint-los arreu del món, també s'ha d'aprofitar d'allò que és bo d'arreu del món, i per tant, ha de retroalimentar la seva pròpia cultura, que és la manera d'avançar.

Jo no crec que hi hagi una cultura estanca, és a dir, els negocis que fem a Catalunya, que fem fa cinquanta anys, han anat evolucionant en la forma de veure els negocis, però sempre hem mantingut les identitats pròpies. Però això no vol dir que no hagi de progressar. Si, per exemple, hi ha la capacitat d'interpretar millor les sensibilitats d'un entorn estrany i no hi estem acostumats, per què no agafar-ho i millorar la nostra cultura? Si nosaltres som una societat tancada, per què no hem de millorar i ampliar la societat amb la multiculturalitat o l'assumpció de la diversitat? No és contrari a mantenir les nostres pròpies arrels, no?

Per tant, crec que això passa molt per les persones. Una companyia molt gran, posem el cas de Repsol, evidentment és més difícil que mantingui una identitat única, però, evidentment, la companyia la fan les persones i la fan els equips de líders. Oi que El Corte Inglés, sigui on sigui, sempre el veureu amb una identitat pròpia? La que sigui, la que va definir el seu creador... A mi m'agradaria que Repsol també la veiessin amb una identitat pròpia, però això no vol dir renunciar, agafar el millor dels altres, el millor de tots. Considero que sí que es pot buscar l'equilibri entre mantenir les nostres pròpies fortalezes, per tant, continuar sent una companyia de casa i, alhora, beneficiar-nos d'un plantejament més global. Ara, a llarg termini, el món és global. I el que passa aleshores també depèn de les persones i de com nosaltres entenem la nostra manera de fer els negocis.

Intervenció del públic

Senyor Brufau, sentint la presentació dels membres de la taula i després la seva ponència, em fa molt respecte l'activitat empresarial i de lideratge que ha fet. Em sembla molt bé el plantejament de les quatre dimensions, i em

fa pensar que el lideratge té una dimensió de seducció, d'estètica, de creativitat, diria que és molt atractiva. I voldria fer-li una pregunta que han deixat els membres de la taula, el senyor Castiñeira i el senyor Losada, en l'àmbit de la dimensió de, jo en diria, l'energia del lideratge o l'alimentació del lideratge, el que podríem dir també l'educació o l'autoaprenentatge del lideratge. M'agradaria que fes algun comentari o alguna reflexió respecte d'aquesta qüestió.

Antoni Brufau

Jo crec que en això no hi ha cap regla d'art, no hi ha cap regla que estigui establerta, això és una actitud, és a dir, tot és una actitud. Una empresa és una actitud, una actitud del president, però

és una actitud de l'equip directiu, és una actitud del segon nivell, és a dir, és actitud.

Quan he parlat de lideratge, he dit que era l'esforç de tots, és a dir, s'han acabat aquells temps dels grans herois, ja no hi són, ni empresarials ni polítics –amb excepcions. Aleshores, crec que això és l'empremta d'una casa. Perdoneu, he començat dient que jo no sóc teòric del lideratge. Ara, jo, on he estat, he intentat imposar una empremta; què vol dir l'empremta? Col·laboració, respecte, motivació, parlar amb honestat, parlar a la gent quan no ho fa bé, premiar la gent quan ho fa bé, ajudar la gent en el moment del fracàs, com m'han ajudat a mi quan jo he fracassat, etc. És tota una forma de fer les coses. Llavors, dius:



«Home! Si tot això ets capaç de traslladar-ho a trenta-set mil, és quan estàs triomfant.»

Jo no sé fer un pou exploratori. Moltes vegades, els directius d'una empresa creuen que són tècnics en tot, i no valen res llavors, perquè de tècnics ja en tenim molts i barats, per entendre'ns. Un president d'una empresa bàsicament és el director màxim de recursos humans, l'únic que ha de fer és preocupar-se de la gent, captar les sensibilitats... Els altres s'han de preocupar de detectar les oportunitats, de posar el control de riscos, etc. Però, per sobre de tot, el que creu que en sap de comercial, que en sap de producció, que en sap d'exploració –com en el nostre cas–, que en sap del que sigui, s'equivoca si és president, no hi és de president per a això. Hi és per unir les forces vives de la casa amb un plantejament comú. I aquesta és una mica la manera en què jo veig el lideratge, com veig que una empresa es pot transformar de pitjor a millor, evidentment, amb aquestes actituds.

Quan ets global, això és molt difícil d'aplicar, perquè jo vaig a Bolívia i els ho explico i m'entenen, però m'entenen poc, perquè em veuen poc. Jo he de crear la xarxa de complicitats –allò de què parlàvem abans– perquè sigui una realitat, perquè ells ho vegin com a realitat pròpia. Ara, no hi ha regles màgiques, si les conegués seria més fàcil d'explicar-vos-ho, però no les tinc, segur que aquí a ESADE us les poden explicar. Jo no les puc explicar, perquè no les sé.

Carlos Losada

Perdona, hi havia un matís de la pregunta –intervinc com a moderador– que era més aviat d'on treus una mica la força, l'ànim, les ganes de continuar, de seguir... En aquesta pregunta també hi havia una mica les motivacions.

Antoni Brufau

I qui et diu que tinc forces per continuar i seguir?

Carlos Losada

Era una hipòtesi només.

Antoni Brufau

Jo crec que el més bonic d'una persona que té responsabilitat de liderar-ne d'altres és veure que els altres creixen. A la vida, hi ha dos maneres de gestionar –i això ho veuràs en moltes empreses, segur que tots els empresaris ho coneixen–, una és el típic col·laborador teu que no fa res més que mirar cap a dalt, per veure què diu l'amo. Mira a dalt i espera que el superior li solucioni la vida i el faci créixer. I, de vegades, aquesta via té èxit, perquè hi ha formes de dirigir que premien més la subordinació que el talent. Hi ha una altra forma, però, la de mirar cap a baix. Aquell a qui li importa un rave el que pensi el president, i l'únic que fa és intentar motivar la seva gent per fer un treball millor. Bé, a mi m'agrada aquesta segona forma de dirigir i, per tant, mentre jo cregui que puc crear carreres professionals a la gent, que val la pena estar amb ells, doncs, llavors la força és fàcil de fer.

Quan veus que tot el que estàs fent ja s'ha exhaurit, m'imagino que en aquell cas, es tracta de dir: «Bé, s'ha acabat la força.» Perquè llavors no pots aportar cap tipus de valor, però mentre hi hagis gent jove i ganes de fer les coses (quan dic gent jove poden tenir seixanta-cinc anys), gent jove i ganes de fer les coses, i davant nostre reptes de la magnitud com la que he intentat traslladar-vos d'un món canviant a una marxa molt accelerada, crec que la responsabilitat de moltes persones d'una certa



edat que hem tingut la sort de tenir càrrecs de responsabilitat i gràcies a ells hem estat creixent, per res més que això, per la sort que en moments determinats has estat en posicions determinades, doncs això també és contribuir al fet que el món vagi millor.

A mi, per exemple, em sembla que amb el càrrec de Repsol sí que puc contribuir a la millora del món, en la meva petita parcel·la, eh? Però sí, quan ets arreu del món parlant amb en Chaves o amb qui sigui, pots veure que potser no serveix per a res l'esforç que fas, o potser sí, però d'alguna manera aquesta responsabilitat d'intentar traslladar aquest concepte d'una empresa global a àrees molt determinades... Nosaltres n'hem après molt de les inversions estrangeres

a Espanya, i jo he tingut la sort de veure moltes males experiències d'inversions estrangeres en empreses espanyoles. Jo procuro no fer-ho i, per tant, com que he tingut la sort de veure-ho, també puc gaudir de la sort que no passi.

Intervenció del públic

Només voldria fer un simple comentari, no és ni una pregunta. Com molts de nosaltres, sé que heu hi heu assistit des del primer dia i sí que volia fer una mostra d'agraïment per, no només com diu vostè, pensar el lideratge, sinó per haver pres la iniciativa de fer una càtedra sobre el lideratge. Jo ho trobo... I ho faig expressament per dues raons. Personalment, em considero de la Universitat Pompeu Fabra,

i volia agrair a ESADE que també hagi pensat en nosaltres, que ens donin no només dret a assistir-hi, sinó a poder expressar-nos com ara mateix. Simplement era això, aquestes dues raons, poder assistir-hi i poder participar-hi, encara que el debat, en algun moment, hagués pogut ser amarg, com es deia abans, doncs ho tenim com una cosa positiva.

Gràcies.

Carlos Losada

Moltes gràcies, per la intervenció. Se'n poden repetir d'aquestes, eh?

Intervenció del públic

Bé, jo no la voldria repetir, però sí que voldria que s'hi assemblés una mica. En primer lloc, voldria felicitar i agrair des del punt de vista d'ESADE la teva gran conferència, crec que ara és una tasca de l'Àngel la de procurar difondre-la molt bé entre els alumnes, perquè és una classe magistral. La gent que estudia aquí no solament ha d'aprendre tècniques, sinó que ha d'escollar conferències d'empresaris globals, de debò, com la que ens has donat tu.

De totes maneres, ja que et tinc aquí, deixa'm fer-te una pregunta també. Parles que d'aquí a pocs anys els nostres estudiants, la gent que és aquí, viurà en un món molt diferent, en el qual la Xina, l'Índia, el Brasil, etc. tindran un pes específic molt fort. El centre de la gravetat canviarà. La vella Europa, com deïem abans, era la que tenia el pes de la cultura, de la ciència, de la responsabilitat social de l'empresa i, de vegades, sento dir-li al senyor Pujol que hi manquen líders a Europa. Com veus el futur d'aquesta vella Europa? Veus si hi ha lideratges empresarials, professionals, polítics de prou

pes? Hi ha prou energia, prou empena, prou il·lusió perquè tornem a tenir una certa força? O ens quedarem, no a la fàbrica, sinó al museu?

Antoni Brufau

No. Jo crec que Europa és molt potent: l'Europa del coneixement és molt forta. Evidentment, en aquests moments estem patint els efectes negatius puntuals de la globalització, res més que això. Jo crec que Europa, tot Europa, és una regió que està molt preparada per tenir un protagonisme al món, però també crec que els altres també l'hi tenen i l'hi tindran. Per tant, avui el món es divideix entre el G6 i els altres, si m'apures entre els Estats Units, Europa i una mica el Japó, en aquests moments, i els altres, i demà serà una altra cosa.

Crec que Europa està enormement ben posicionada per treure'n oportunitats, treure'n guanys d'aquesta situació. Guanys en el sentit de, primer, traslladar la forma de fer negocis a la resta del món; segon, el que parlàvem de la responsabilitat social de l'empresa, no és una banalitat això, no és una banalitat; i, tercer, intentar que aquests països creixin amb els mateixos principis que els nostres. Per tant, crec que Europa té un protagonisme i una responsabilitat importantíssima, i les grans empreses europees i americanes tenen exactament la mateixa responsabilitat. Ens en sortirem, d'aquesta? Sí, però hem de fer un treball, les empreses han de ser més globals, han de ser més competitives, tant en competitivitat agregada com en competitivitat exterior. Hem de fer millor les coses i, òbviament, per sobre de tot, hem d'ensenyar la gent a fer les coses.

Què em preocupa a mi? Què em preocupa molt en un sector com el nostre? Tu pots anar a determinats països on no pots fer negocis a

conseqüència de la falta de transparència i l'excés de corrupció, això és construir el món d'una manera equivocada: si una empresa com la nostra col·labora en això, col·labora a construir el món d'una manera equivocada. I això algú els ho ha ensenyat, això no surt sol, perquè aquestes coses sempre són biunívokes. Jo crec que Europa té una responsabilitat claríssima de fer les coses bé. I les fa bé. Aleshores, com ha de competir amb els altres? Doncs exigint que els altres també ho facin bé, perquè, si no, es produiran arítmies, asimetries molt potents, molt importants. I Europa també té la responsabilitat de no posar barreres a la bona globalització, que les hi estem posant, d'una manera o altra, perquè aquesta globalització que és imparabile no es produeixi inadecuadament. Per tant,

Europa té una responsabilitat, però jo crec que Europa té tota la fusta, tota les arrels per tenir un desenvolupament bo.

Ara, la gent jove ha de tenir inquietuds empresarials, ha de tenir ànim d'agafar iniciatives, ha de tenir voluntat d'exposar-se al risc. Tu ets un exemple del que és una empresa líder en un negoci, exposant-te molt al risc en el seu moment, i com tu també, hi ha moltíssima gent. Llavors, aquests models són absolutament repetibles. Hem de ser optimistes... La meua intenció no era deprimir-vos, ni molt menys. Ara, jo crec que sí: davant nostre hi tenim un repte i som uns quants, molts, els que hem de fer que les coses vagin bé. I els líders d'empreses que han tingut la sort de ser globals tenen, d'alguna



manera, aquesta responsabilitat. I, si no, sent local també es pot fer molt bé, i es pot ser enormement competitiu. Recordeu que hi ha dos tipus de competitivitat: la interna i l'externa.

Carlos Losada

Molt bé. Encara tenim uns minuts, tenim cinc paraules més donades.

Intervenció del públic

Bon dia. Ha deixat molt clar quines són les quatre dimensions que un líder ha de procurar gestionar. Però és evident que estan molt interrelacionades. Jo voldria preguntar-li com un líder ajuda les persones que són a l'organització a gestionar el conflicte inevitable que hi ha entre les quatre dimensions, com per exemple, entre l'ètica i la visió empresarial per competir en el món actual.

Antoni Brufau

De les quatre dimensions, n'hi ha una més important que les altres, que és aquesta que has dit. Jo he posat quatre dimensions, però n'hauria d'haver posat tres, i una que anava de soi, que és la d'ètica, que és la forma de fer, és aquest mínim comú moral que jo deia. Evidentment, si en un negoci hi ha conflicte entre un principi ètic i un principi de negoci, la decisió és molt clara. La segona fortuna del món (o ara és la tercera?), en Warren Buffett, que és un home que s'ha de seguir, perquè segur que heu tingut l'oportunitat d'estudiar-lo, que té una frase que la subscriu totalment, diu: «Jo puc perdonar el fracàs que m'ha resultat en pèrdues de diners, el que no puc perdonar és la pèrdua de reputació.»

Una empresa, avui, hi perd molt més amb un problema de reputació que no pas amb un problema del compte de resultats. El problema

del compte de resultats si és a conseqüència que ha intentat fer un negoci i li ha sortit malament, tindrà un impacte transitori, potser tindrà un impacte amb la percepció del mercat. Una pèrdua de reputació és molt més greu i, per tant, com es combinen els quatre? S'han de gestionar els quatre alhora. Ara, n'hi ha un per sobre dels altres, que és aquesta manera de fer els negocis.

Els grans fracassos empresarials, fins i tot a Espanya, tots s'han produït per la manca d'aquest principi ètic, moral, d'honestetat, etc. Només cal que agafeu els grans fracassos empresarials: no són fracassos empresarials per ser empresarials, són fracassos perquè hi ha faltat un principi de comportament ètic, moral, i no és que jo en tingui un convenciment, no, el que entenc és que el negoci ha d'estar basat en això, i un responsable d'un negoci que no cregui que aquesta és la seva prioritat absoluta, de veritat, està assentant les bases perquè un dia o altre tanqui la porta per fora. Ara, tots es gestionen alhora.

Carlos Losada

Hi ha una altra paraula.

Intervenció del públic

Voldria plantejar tres interrogants que tenen aquesta segona dimensió, justament l'ètica. El primer és que potser és més subtil que la corrupció el fet d'aprofitar els avantatges que hi ha en la localització d'empreses en països que no tenen reconeguts certs drets, diguéssim, laborals, la no-existència de sindicats, països que ocupen nens, etc., i això permet tenir uns costos salarials molt més baixos. Llavors, jo no sé si aquest component ètic és realment comú en les empreses que muntin la globalització. Aquesta és una primera qüestió.



La segona, potser és més de caràcter general. L'expressió que també ha sortit de dimensió ètica, que una empresa ha de fer béns necessaris, sempre m'ha semblat una expressió d'una extraordinària ambigüitat, perquè la societat moderna es caracteritza per crear necessitats allà on no n'hi havia, o per crear noves necessitats a la població, «L'explosió de les necessitats» que deia la tesi doctoral d'una persona que va fer un treball sobre aquesta qüestió. I, per tant, què s'entén per béns necessaris és una altra qüestió que em resulta dubtosa.

La tercera és de caràcter general. En aquesta evolució en els vint anys o trenta propers, què passarà amb l'Àfrica? L'Àfrica, que és un

continent del qual, normalment, quan es parla dels països emergents, no se'n parla.

Antoni Brufau

En relació amb la primera pregunta, és evident que no és ètic treballar amb una xarxa de producció en un país on realment no respecten, per exemple, els drets més elementals; això no és ètic. I fixeu-vos-hi que, quan jo he parlat de l'àmbit de la dimensió negocis, he dit que hi havia dues xarxes, una xarxa de producció i una d'innovació. A mi em sembla que les empreses globals que pretenen ser líders han de basar-se més en la segona que en la primera, perquè, si no, aniran malament. A la llarga, acabaran amb el mateix problema que tenen avui.

Jo crec que les empreses que pretenen ser modèliques al món han de tenir molt clar que han de treballar amb sectors on es respecten les llibertats bàsiques, i que les relacions laborals siguin exactament les suficients en aquell país per tenir una vida digna, una vida amb respecte, etc. Ho fan totes? Segurament no. Ara, jo parlo d'empreses globals que liderin el món, no aquestes empreses que bàsicament utilitzen mà d'obra de canalla, que bàsicament utilitzen o treballen en llocs on el cost de la mà d'obra és molt baix perquè no hi ha seguretat social, etc., que tenen avantatges competitiu en un món global.

És evident que el món global hauria de posar barreres a aquestes situacions, el món hauria de reflexionar sobre en quins països no hi ha les circumstàncies suficients per tenir un sistema social prou adequat. Això ho va dir fa molts anys un polític socialista aquí, a Espanya, que va dir que s'havia de reflexionar sobre aquest tema i després no s'ha seguit, però jo crec que, per exemple, els organismes multilaterals haurien de fer algun tipus de reflexió sobre quins són els avantatges competitiu que estan basats en la sang humana, per entendre'ns i, per tant, jo crec que no és molt emblemàtic de les bones companyies treballar basant-se en aquest punt fort.

Els béns necessaris. Tal com ho entenc jo, evidentment, com tu dius molt bé, és un concepte molt genèric. Jo entenc com a béns necessaris els que necessita la societat on estàs treballant. Igualment, potser a Espanya un bé necessari és crear la necessitat de comprar un cotxe de luxe. Un bé necessari a Bolívia segurament és crear la necessitat i la sensibilitat del Govern bolivià per posar una xarxa de gas, tot depèn. Aleshores, quan parles globalment, no pots treure conclusions absolutes a definicions exactes. Així, jo crec que una empresa, si vol ser solidària amb

els seus stakeholders, els quals depenen de cada àmbit d'actuació, en un país ha de fer una cosa que els sembli bé, i a l'altre país ha de fer el que els sembla bé allí, respectant sempre les sensibilitats de cada un.

Estic d'acord amb tu, el bé necessari és un tema molt genèric, però jo ho interpreto com fer allò que necessiti el teu entorn. I, evidentment, en un lloc serà una cosa i en un altre en serà una altra.

La tercera reflexió era de l'Àfrica. L'Àfrica és molt gran, l'Àfrica del Nord és una cosa, el centre de l'Àfrica... Aquesta és la gran preocupació que té el món, crec, almenys és la gran preocupació que tinc jo: veig que tots els països asiàtics es desenvolupen molt ràpidament, només cal agafar el flux d'inversions estrangeres per regions, i veureu que fa deu anys eren totes a l'Amèrica del Sud; ara són totes a l'Àsia, després d'haver passat per l'ampliació de la Comunitat i l'Europa de l'Est. L'Àfrica és l'etern oblidat.

Ara, això és un altre debat, però jo crec que el món, els organismes multilaterals, no estan responenent a un altre tipus de problema, haurien de ser capaços d'intervenir en règims que no estiguin basats en la transparència. Crec que hi ha molts països que malauradament estan servint els interessos de poques persones, i a l'Àfrica hi passa això. Qui hi ha contribuït perquè això passi? Doncs moltes empreses globals; per tant, la responsabilitat recau tant en la part de qui ho està fent, com en la part de qui va ajudar que això passés. Això genera preocupació. Aquests països no arribaran a la globalitat en el moment que hi haurien d'arribar, i això que alguns d'ells tenen una bona font de matèries primeres, una bona font per millorar els seus recursos naturals, tenen molt poca formació, etc.

Crec que és un problema d'accountability, del que us deia abans: els governs han de ser responsables

davant del seu poble. El que passa és que, segurament, en molts casos tenen massa força i poca accountability, poca transparència. Per tant, jo sóc molt pessimista amb relació a determinades àrees de l'Àfrica. I, segurament, aquesta revolució que estem vivint ara, que és la revolució del coneixement, de les comunicacions, l'aprofitarà molt l'Àsia, òbviament l'aprofita tot el món occidental, l'aprofitarà l'Amèrica del Sud, i no l'aprofitarà l'Àfrica. Malauradament, no som capaços de traslladar tecnologia en aquests llocs on, realment, la necessiten més que mai.

Carlos Losada

Molt bé, queden dues paraules més i passariem a cloure l'acte.

Intervenció del públic

Senyor President, senyor Brufau, molt bon dia a tothom. Obrirem una mica, si em permeten, el que seria l'àmbit de la meua pregunta. El senyor Brufau, deia que el lideratge avui radica en l'empresa. Suposo que això dóna explicació a aquest, diguem-ne, nacionalisme econòmic que estem vivint a Europa en temes com aquestes fusions o aquestes polítiques de campions, de campions a cada país, que ara estan més o menys aflorant.

En aquest sentit, i agafant, si se'm permet la gosadia, les paraules del President i tornant al nostre Consolat de Mar, m'agradaria, d'una banda, que vostè ens valorés els campions



catalans i el lideratge o la nostra posició de lideratge, i sent una mica malèvol, com ens permetia abans el senyor Castiñeira en aquest entorn d'ESADE, què creu que representarà per a aquests campions catalans aquest holding que, en principi, s'està tirant endavant per part de "la Caixa"?

Gràcies.

Antoni Brufau

Començant per l'última pregunta, això els ho ha de preguntar a la gent de "la Caixa", per tant, no sóc jo qui ha de respondre sobre què representarà el holding de "la Caixa", són ells els que ho haurien de dir.

Ara, jo crec que la pregunta important és la primera; ha fet dues reflexions: una sobre si és important o no tenir grans empreses al país, primera reflexió. Segona, tenim bones empreses al país?, no grans empreses, sinó bones empreses? En la primera reflexió, quan s'ha parlat molt en aquest debat energètic, jo crec que ens hem perdut una mica el debat de fons. El debat de fons és bàsicament seguretat de subministrament, si no, un país no pot créixer. Fa quatre dies no ho veia ningú, nosaltres sí que ho vèiem, i ja fa temps que hi batallam. Avui a Europa, el debat bàsic, vagis on vagis, és l'energia, tothom en parla. No sé per què, ara els ha agafat la mania de l'energia, potser perquè han vist que Putin és a la cantonada, no sé per què.

Catalunya fa molt temps que està intentant centrar una política energètica, sobretot estem parlant de les operacions corporatives que hi ha hagut, m'imagino que es referia a això. Aleshores, què vol dir tenir un gran campió energètic? Després parlarem si ha de ser un

campió automobilístic o el que sigui. Un gran campió energètic vol dir tenir la capacitat de decidir el model energètic que té un país o que vol tenir un país amb seguretat de subministrament –perquè nosaltres no tenim energia, l'hem de comprar tota a fora–, amb capacitat de generar les pròpies infraestructures per donar resposta a les empreses que necessiten energia i, per tant, amb la capacitat de gestionar el futur.

Quan Espanya fa aquest debat o quan Europa fa aquest debat energètic dels grans campions, no el fa només Espanya, el fa Alemanya, el fa França i el fa tothom, perquè volen decidir el seu futur i, per tant, és absolutament raonable que la gent vulgui tenir grans empreses a casa, absolutament raonable, i més en un entorn energètic que és molt sensible, igual que el de les telecomunicacions. Hi ha sectors més sensibles que d'altres.

El fet de tenir a casa centres de decisió, jo crec que en principi és bo: tindrem a casa centres de decisió i com més grans siguin, millor. Evidentment, traslladat a les nostres experiències, per exemple, a Repsol em podrien dir: «Escolti, si vostè vol un campió espanyol, per què se'n va a l'Amèrica del Sud?» Perquè els sud-americans també volen campions propis, i tenen raó. El que passa és que nosaltres hem de fer una política—els altres faran el que sigui— en què cada una de les àrees on nosaltres estem actuant sigui el seu propi campió energètic. Per tant, tenir grans companyies a Espanya, tenir grans companyies a Catalunya, em sembla que és un tema molt important, i qualsevol cosa que es faci és bona, perquè després d'aquí se'n deriven contractacions a la universitat, se'n deriven treballs, se'n deriven subministraments, se'n deriva tot un entorn, que si no està a Düsseldorf, doncs, és a aquí, allà o més enllà, on sigui. Per tant, és bo. Això pel que fa als grans campions.



La segona pregunta era sobre el holding de "la Caixa", ja ho he dit. Em sembla que em preguntava sobre com veia l'entramat empresarial català. Nosaltres tenim un cert complex estúpid, que ho comparem, per exemple, amb Madrid, i diguem-ne que a Madrid hi ha les grans empreses, a Madrid hi ha més producte interior brut. Escolti, a Madrid hi ha un Repsol, a Madrid hi ha Telefónica, però no és a Madrid, l'actiu més important que té Repsol és a Tarragona, per entendre'ns: de tot el balanç, el nostre actiu més important és Tarragona. Evidentment, el centre de decisió és a Madrid, perquè hi va haver una companyia pública que es va convertir en privada, cosa que, en aquell moment, segurament es podria haver fet d'una altra manera, però es va fer

com es va fer. Ja sabeu el debat aquest de la centralització i descentralització.

Ara bé, quan es parla del teixit empresarial, es treuen les grans empreses, què li queda a Madrid i què li queda a Catalunya? A Catalunya hi ha un teixit de petites, mitjanes i grans empreses enormement potent, i no és casualitat que Catalunya vagi com vagi, sense l'ajuda del sistema, per entendre'ns.

Per tant, jo sóc molt optimista quant al teixit industrial català, perquè crec que d'alguna manera, fa molts anys que és capdavantera, igual que el País Base, en una altra dimensió. El País Base té una altra tecnologia i un R+D molt potent, el qual segurament no tenim aquí, i té dos

milions d'habitants, o dos milions i mig. Per tant, compte amb els sistemes i amb la valoració que es faci. Ara, últimament, en aquestes eleccions llegit que "Madrid tiene el 20 % más de renta per cápita que no sé..." Això depèn de com facis els números i què hi poses a cada lloc.

Jo crec que Catalunya té totes les fortaleses –i no ho dic perquè hi hagi el President al costat– per tenir èxit en el futur en aquest procés de globalització. I veig molt poques empreses catalanes –salvant determinats sectors– que d'alguna manera no puguin competir amb èxit en un món global, molt poques. Evidentment, hi veig un problema: que no ens agrada fer aliances. Ja ho he dit abans. Hi veig un problema: que no ens agrada tenir socis. Hi veig un problema: que no ens agrada anar al mercat de capitals. No ens agrada, per les raons que siguin, no ens agrada gaire. Tot això és un problema, perquè la dimensió en un món global es converteix en rellevant. Jo crec que, a poc a poc, s'anirà fent.

Carlos Losada

Hi ha una altra pregunta allà al fons.

Intervenció del públic

Volia fer una petita aportació. Estic fent una tesi doctoral precisament sobre competències directives dins d'aquest món de la globalització. Tinc unes 252 respostes de directius, i la primera cosa que valora un directiu dins dels atributs és, precisament, la integritat i l'honestedat. I era una mica per contestar les preguntes que s'han fet respecte d'aquest tema.

Antoni Brufau

Hi estic totalment d'acord, el que passa és que s'ho han de creure, una cosa és que ho diguin, l'altra és que s'ho ereguin.

Carlos Losada

Aquí davant hi ha una altra intervenció.

Intervenció del públic

Aquí, a ESADE, hem discutit a la Càtedra respecte de si el lideratge cal centrar-lo només en l'esperit emprenedor, perquè després s'ha parlat de lideratge en altres organitzacions. Jo em voldria centrar en el camp empresarial i l'esperit emprenedor. S'ha discutit si l'empresari neix o es fa, si el condiciona més l'entorn perquè surtin iniciatives empresarials o ho porta la mateixa persona. M'agradaria saber què en penseu d'això? Sumat, en un altre sentit, al fet que en aquest nostre país, tradicionalment, la xarxa emprenedora ha estat molt potent en comparació amb d'altres, i sense ajuts, al contrari, amb moltes més dificultats, probablement.

Llavors, com s'ha de fecundar, com s'ha de potenciar que hi hagi més empreses? Perquè, si entenem que el paper de les empreses és vital en la societat i en els països, com ho hem de fer perquè n'hi hagi més, perquè siguin més potents, perquè hi hagi més esperit emprenedor, perquè hi hagi més esperit de risc? I no sé si les circumstàncies actuals afavoreixen o no aquesta situació. M'agradaria saber què en penseu.

Antoni Brufau

Jo crec que un emprenedor no neix emprenedor, un noi no neix emprenedor. Un estudiant, quan acaba la carrera, si té les condicions adequades, si té un mercat de capitals adequat, si assumeix que la cultura de l'èxit i del fracàs existeix (que aquí no existeix, perquè aquí no hi ha cultura del fracàs, als Estats Units sí que n'hi ha), si assumeix que si obre un negoci i l'ha de tancar



no el posaran a la llista negra; si assumeix que obrir un negoci és barat en lloc de car, com ho és aquí... Per tant, que necessita ja d'una certa dimensió, perquè per començar un negoci aquí necessites d'una massa crítica determinada, perquè, si no, no et surten els números. Si aquest estudiant assumeix que hi ha més escoles de negocis, que a la universitat es parla més de l'oportunitat, de què vol dir el desenvolupament empresarial... Tot això, doncs, seria molt més fàcil de fer.

Avui dia et dic que jo crec que no es fa prou coses, tant en el món públic com en el món privat, tan financer com social, per ajudar al fet que hi hagi més empreses, més joves que entrin en el món de l'empresari, no en el món de

l'empresa, sinó en el món de l'empresari, com fa trenta, quaranta o cinquanta anys.

També crec que això anirà canviant a poc a poc. Perquè crec que, precisament, aquests fenòmens de la globalització faran aflorar molts nínxols d'oportunitat. Avui, la nostra gent es mou molt més, els estudiants es mouen a totes les universitats, veuen oportunitats. Avui, un noi pot estar treballant o buscant una oportunitat als Estats Units o és a Estocolm i hi veu l'oportunitat. Quan això s'ampliï més, crec que el nostre caràcter farà que hi hagi molts més empresaris. D'això no n'hi ha prou; de totes maneres, cal que hi hagi escoles de negocis com aquesta, i cal que hi hagi una funció pública que ajudi, una Administració pública que ajudi

a desenvolupar ràpidament les ofertes, que no necessitin una massa crítica suficient, perquè, si no, no sortiran empreses, perquè els nois no tenen diners i cal que hi hagi un mercat de capital que doni capacitats d'allargar.

Aquí, el capital risc s'ha intentat quaranta vegades, i són molt pocs els que hi són dins, molt pocs. Per què? Perquè és rígid, perquè encara ens mirem amb criteris molt financers, perquè encara ho mirem segons el crèdit i no segons l'oportunitat, és a dir, no tenim aquesta cultura. Tot això va canviant a poc a poc.

Jo sóc raonablement optimista, encara que crec que hi haurà un temps sense gaires oportunitats. Evidentment, aquella raça d'empresaris de fa cent anys no la tenim avui. La podem tenir? Sens dubte, en el moment que veiem que tenim més oportunitats. La globalització farà que busquem aquests nínxols d'oportunitat. I, òbviament, la internacionalització de la universitat, que s'està produint a marxes molt accelerades, també.

Jordi Pujol

Quan diu que no tenim la raça d'empresaris de fa cent anys, vol dir que la tenim pitjor o que la tenim millor o diferent, simplement? És una manera elegant de sortir del cas.

Antoni Brufau

Jo crec que segurament hi ha molts directius d'empresa que han buscat ser directius d'empresa –no parlo per mi– en comptes de ser empresaris, perquè els ha estat més fàcil, perquè tenien més aversió al risc, etc. En canvi, fa cent anys, segurament no hi havia tantes oportunitats per als que els agradava el món de l'empresa per treballar com a directiu d'empresa –ara ho estic improvisant–, però com

que tenien la vocació empresarial van crear la seva pròpia empresa. A mi em fa molta gràcia, perquè hi ha sectors en què notes que la gent té raça empresarial.

Avui el sector tèxtil té professionals de l'empresa, perquè el mercat ja sembla molt estabilitzat. Llavors, què crec que es necessita per tenir una nova raça d'empresaris? Nous nínxols d'oportunitat. I els nous nínxols d'oportunitat es produeixen en un mercat més ampli i en un mercat més global i amb una internacionalització de la nostra gent.

Ara, els empresaris que fa cent anys van construir el grup d'empreses que hi ha avui a Catalunya, avui no hi són, són les famílies dels empresaris. Hi poden tornar a ser? Sens dubte.

Jordi Pujol

N'hi ha uns altres, potser?

Antoni Brufau

Sí, jo crec que tots vénen... Sí, bé, he de dir que sí, no? N'hi ha uns altres.

Carlos Losada

I la darrera pregunta, si no m'equivoco aquesta vegada i perdó per l'oblit.

Intervenció del públic

Bon dia, senyor president, senyor Brufau. Voldria fer una pregunta partint d'una afirmació que ha fet el senyor Brufau quan parlava del lideratge privat, del lideratge empresarial, en què ha dit que el líder ha de ser captivador. I aprofitant el pont de què significaria el programa

Pensar el lideratge, voldria fer-li una pregunta directament al senyor Pujol. I és, si el líder ha de ser captivador, quina reflexió n'hem de fer sobre els resultats que han donat les últimes eleccions municipals i el nivell d'abstenció?

Moltes gràcies.

Jordi Pujol

Això no toca. Si vol, en un altre moment i en un altre àmbit, ja li faré. Però ara això no toca.

Carlos Losada

Tenim un minut de publicitat, per part del director de la càtedra.

Àngel Castiñeira

Vint segons de publicitat. Us han donat o us donaran a la sortida una targeta de color gris, us n'informo i us faig la invitació. Amb la Fundació Lluís Carulla i la Càtedra de LideratgeS i Governança Democràtica hem creat el que s'anomena l'Observatori de Valors. Avui n'hem parlat, de valors, també en l'àmbit empresarial. La idea és presentar cada any o cada any i mig una tongada de quatre recerques que afecten àmbits concrets que tenen a veure amb els valors a Catalunya. El dia 14 de juny, a les 7 de la tarda, a la Torre Agbar –també és un al·licient per a aquells que la vulgueu visitar per dins– presentem les quatre primeres recerques, que són: els joves i els valors; el valor de la identitat i de la diversitat





–també ha sortit avui a la conferència del senyor Brufau; el valor de la participació ciutadana, molt adequat en la darrera pregunta que ens han formulat, i el valor de la qualitat humana. Aquests quatre textos estaran acompanyats d'un cinquè text que es diu «Els valors dels catalans», que inclou el resum executiu d'aquests quatre estudis i que serà repartit gratuïtament a tota la gent que hi assisteixi. Per tant, és una invitació perquè aneu a la Torre Agbar el dia 14 de juny.

Gràcies.

Jordi Pujol

Em toca tancar l'acte, cosa que és molt perillosa, perquè vostè senyor Brufau ha dit tantes coses

i tan interessants, i ha tingut tantes preguntes, que jo ara fàcilment podria caure en el risc de fer una altra conferència. Però no ho faré.

Però una cosa sí que l'he de dir, espero que em sàpiga contenir. La primera cosa que voldria dir és que val la pena que ens adonem –després del que ha estat explicant ara en Brufau– que la globalització és un fenomen positiu. I, d'una vegada, ho hem de dir això. Que, com tots els fenòmens positius, té riscs, i es podria convertir fins i tot en negatiu, això és veritat, però els efectes positius són immensos. Ara, a l'exposició d'en Brufau, ha dit «el món arribarà a ser una sola regió, però serà una sola regió no perquè anem tots avall, sinó que molts aniran amunt.» I el problema per a nosaltres, que som a dalt,

és que ens atrapin i ens passin fins i tot, però aquesta és la tendència.

Dins d'aquesta tendència, com abans ho ha fet notar en Porta i com que la resposta d'en Brufau ha estat més aviat en aquest sentit poc optimista, hi ha un tema que és l'Àfrica, és veritat això, tot i que l'Àfrica va millor, tot el món va millor. Cada vegada que llegeixen als diaris que el món va molt malament –que a casa nostra això és molt freqüent– no s'ho creguin, el món va malament encara, hi ha moltes coses que van malament, però tot el món va millor. Si miren les dades de mortalitat infantil, per exemple, la durada de la vida, d'accés a l'aigua en les diverses poblacions, d'alfabetització, de producte interior brut, etc., el món va millor.

Ara no els ho puc explicar, perquè això serien cinc minuts, que ara no els he d'agafar, però estadísticament també es demostra que tot el món va millor. L'Àfrica també, de vegades va malament i, a més, com que tot el món va millor, de vegades encara es fa més evident que l'Àfrica va malament. I, a més, podria donar-se el cas que l'Àfrica anés bé, es dona el cas que l'Àfrica va millor, però continua anant molt malament. I, aleshores, el que passa és que en som més conscients que no pas abans, i ells també ho saben que la resta del món va molt bé, i la distància no s'escurça, això sí que és veritat. Però l'Àfrica va millor i esperem que també faci el salt definitiu.

Deixant de banda l'Àfrica, que ja n'he parlat, el món va millor: I la globalització és un fet positiu, i només cal veure què està passant a l'Amèrica del Sud i el que està passant als països asiàtics... Tot el món –amb el matís que he dit de l'Àfrica– va millor.

La protesta contra la globalització es pot entendre perquè té perills: perills econòmics,

perills polítics, perills identitaris. La globalització pot fer que hi hagi pobles que degradin la nostra identitat vigilant. Imaginin si hem d'anar en compte! Però té molts aspectes positius, el que cal és saber-los aprofitar. Per tant, la protesta sistemàtica contra la globalització, per dir-ho amb una paraula exacta i una mica escandalosa que pot ofendre segons qui, però s'hi han d'acostumar que els diem això, la protesta sistemàtica contra la globalització és reaccionària, s'entén per ser reaccionari anar contra el progrés, vol dir reaccionar contra el progrés. El món va millor.

Ara, hi ha molts problemes. Per començar, el nostre problema, no només aquest problema català que els acabo de dir, sinó el problema europeu: com respon Europa i com respon Catalunya i com respon Espanya a aquesta globalització. Quin és el gran repte? En Brufau ho ha explicat, resulta –cosa que segurament molts de nosaltres, jo per començar, ignoràvem– que l'anàlisi dels estudis sísmics es fa a Sant Cugat. La resposta és aquesta: que nosaltres, en aquest món, siguem capaços de fer que realment hi hagi fets d'aquests, que n'hi ha, n'hi ha més dels que ens pensem, i aquests últims anys han estat bons des d'aquest punt de vista. Esperem que això no s'estronqui.

Permeti'm, encara que no toca, l'únic comentari polític que vull fer: és una pena que l'evolució que es va donar els últims set, vuit, deu anys a la universitat catalana, que ja sé que sempre es diu que no va prou bé, etc., però que ha representat un canvi molt gros, després del que era la situació de fa deu anys, avui, amb totes aquestes picabaralles que vostès han vist últimament –no sé quants directors d'universitats hem tingut en tres setmanes–, vull dir, s'estronqui. Però aquest era el camí. Jo cito, de vegades, una persona que és en Mas-

Colell, però que no és en Mas-Colell sol, en Mas-Colell el podríem posar com a símbol del que ha estat aquesta orientació. Per tant, aquesta és la nostra resposta. Però l'hem de donar, perquè, d'altra banda, el món no s'aturarà i no ens esperen. I això és molt important.

Si no anem per aquí, evidentment, la globalització ens engolirà i serem un país mediocre. Ara jo tindria moltes més coses a dir, que no les diré, tampoc no toca, i només en volia dir dues. Primera, jo no rectificaria, sinó que afegiria una cosa que ha dit en Brufau, quan diu «el líder d'una empresa, bàsicament, s'ha d'ocupar dels recursos humans». Jo diria que almenys hi ha una altra cosa que és important, perquè també està lligat amb el que ha dit en Brufau, que és l'actitud. El líder ha de transmetre una actitud. Es va endavant i enrere en tot, per l'actitud, per això que els anglesos en diu el mood, l'estat d'ànim, l'actitud.

Segona cosa que volia dir, per respondre a aquest repte que tenim de la globalització, que tenim a Europa i que també tenim aquí a casa nostra, és que hem de ser conscients que no estem bé en alguns aspectes. Europa és un país que té un gran potencial, moltes possibilitats, no hem de ser pessimistes; però ho ha de voler fer i s'ho ha de creure, i ha de ser capaç també d'adaptar-se als canvis que calgui fer, que se n'ha de fer, i que costen molt de fer, i ha de ser conscient d'alguns dels seus problemes.

Perquè un dels problemes d'Europa pot no ser la capacitat, perquè en té, té un nivell científic i tècnic molt alt. El gran problema d'Europa, que el pot resoldre d'una manera determinada, és la població (que avui no tocava parlar-ne i tampoc no toca), és l'envelliment, la pèrdua de població, etc. I l'actitud que hi ha darrere d'això, al fons, és la de no sentir-se responsable del futur. Fer

criatures és tenir confiança en el futur, tenir il·lusió en el futur i sentir-se responsable del futur. M'explico? Això no hi és ben bé. Ara no agafin l'anècdota, perquè això pot ser la base de qualsevol crítica sarcàstica, irònica i perfectament impotent de qui sigui, però no ho agafin només en el sentit de criatures, en el sentit de futur. És evident que tenim un problema de població. Però en tenim d'altres. Cal veure si hi ha voluntat de fer-ho o no. Nosaltres volem ser coliders del món, com a mínim coliders del món, i no volem tenir soldats, és impossible. És molt agosarat dir això, però cap país del món, cap continent no podrà ser capaç de ser líder sense estar disposat a no tenir soldats, per exemple; o no ho serà si no és capaç de fer esforços de tota mena, i transformacions i reformes, com fan els xinesos, sense soldats. Però fan altres coses.

Per tant, falta saber si ho volem fer. I, en aquest sentit, sí que em sembla que de la mateixa manera que hem de dir que falta saber si Europa vol jugar-hi un paper o no, falta saber-ho de Catalunya. Espanya sí que el vol jugar, ara hi ha un moment d'eufòria i, a més, sembla que el pot jugar, ho pensa fins i tot d'una manera excessiva. Algunes de les decisions polítiques, sobretot en política internacional, del president Aznar van ser creure que Espanya era capaç de fer més del que realment encara pot fer o potser mai podrà fer.

Aquesta mena d'eufòria hi és, però a Catalunya, de vegades, potser no hi és prou. Primer, en l'àmbit econòmic, han parlat –i això lliga una mica amb el que hem dit abans de Sant Cugat i dels estudis sobre activitat sísmica– d'un dels perills que tenim ara en l'àmbit espanyol, i en el català, que potser podríem estar una mica millor segons com, si ho orientéssim bé, això de creure que, com que anem tan bé, no cal que fem segons què. Per exemple, anem molt bé, anem millor

que ningú, donem lliçons de bones maneres a tothom, anem molt bé perquè tenim molta immigració, anem molt bé perquè tenim molt de consum i anem molt bé perquè tenim molta construcció. Són tres coses que no assegurin competitivitat futura i, sobretot, en l'àmbit de la globalització. La construcció és molt important, jo potser fins i tot li donaria una nota més alta que la que ha donat en Brufau, però, de tota manera, no assegura competitivitat futura. La immigració molt bé, fantàstic, formidable, però ens porta, sense adonar-nos-en, a optar per una economia no necessàriament gaire competitiva. I el consum molt bé molt bé, però tampoc no ens porta a això. La competitivitat internacional ajuda en altres camps i això ho hem de tenir en compte.

I, l'última cosa, que a Catalunya sí que tenim una crisi més forta. No té res a veure amb el comentari sobre les eleccions municipals. De tota manera, el fet que al país hi hagi una desorientació molt gran, un desconcert, un cert desànim i una certa frustració, no en el camp estrictament econòmic (la gent es guanya la vida, molta gent es guanya la vida, hi ha iniciativa, la gent gasta molt, per tant, aquí no hi ha un desànim), però en canvi, s'han de prendre mesures de cara al futur, (no sé si se'n prenen), perquè hi ha una crisi en relació amb la projecció de futur, la idea de país, l'ambició col·lectiva, la confiança amb nosaltres mateixos, la nostra autoestima. Les causes ara no les analitzarem, deuen ser diverses.

L'última cosa, la conclusió d'això, lligat amb aquest acte, lligat amb aquesta casa, lligat amb altres coses, és que necessitem recuperar el lideratge, i el lideratge s'ha de recuperar en el camp polític i en el camp cívic, amb el benentès que un país que no tingui una societat civil forta no va endavant, i un país que no tingui una bona política tampoc no hi va, es necessiten les dues

coses. En aquest sentit, doncs, crec que hem de fer una crida al que podríem dir un colideratge del país, civil i polític, que en aquest moment no es dona i que, a més, es troba en un nivell molt baix en aquest àmbit, no ho dic en el camp de les iniciatives econòmiques (que, afortunadament, es fan, i que Déu faci que hi siguin sempre), però en el terreny de pensar que ens fem càrrec del país, fem un país petit –sempre serem petits– però capaç de no ser engolit, com a mínim de no ser engolit per la globalització. Només hi hem de jugar un paper.

Pel que fa al lideratge, escoltin, felicitats. Ens hem de felicitar tots avui per l'assistència d'en Brufau, perquè en Brufau això ho representa d'una manera molt plena, molt bonica, molt..., com ho diré jo, molt potent: de Mollerussa a La Paz, això és bonic.

Que per molts anys en puguem tenir, de Brufaus!

ESADE

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

Joat Henrich i Ballester

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105


a/e: catlideratges@esade.edu

abertis

Agrollmen^{FI}

gasNatural 

IZASA 

 QUADIS