



Empresa i lideratge: quins lideratges empresarials necessita el nostre país?

SALVADOR ALEMANY

El text d'aquest article correspon a la conferència pronunciada per l'autor en la IV Jornada de Reflexió i Debat organitzada per la **Càtedra Lideratges i Governança Democràtica** d'ESADE, celebrada els dies 28 i 29 de setembre de 2009 al monestir de Sant Benet de Bages.



En el llibre *La deriva de España*, **Enric Juliana** parla dels diferents tipus de crisi que específicament pateix l'economia espanyola: econòmica, de model de creixement, política, etc. i parla d'una cosa diferent: diu que un dels efectes principals d'aquesta crisi és «la perplexitat davant d'un nou mapa que ens ubica en la perifèria del món» i ho expressa amb aquestes paraules:

«Frenada la economía, rota la época de la plata fácil y de las ambiciones desmedidas, colapsada la arrogancia y devaluada la calidad de la política, así en el centro como en la periferia, hay un tercer factor de crisis: nos han cambiado el mapa. Carolingia ya no vive aquí.»

Fa referència al desplaçament del paradigma geogràfic de l'occident cap a l'orient, a la pèrdua de centralitat d'Europa en benefici de noves potències emergents (Brasil, Rússia, Índia i la Xina, els **BRIC**), a la dificultat del procés polític a Europa, etc. En definitiva, hi ha una pèrdua de referències i una necessitat de construir-ne de noves.

Podem dir que la crisi comporta transformació. Per a afrontar-la hem de ser capaços de reconèixer quina és la nostra posició relativa en el món global.

En un altre llibre, *Empresa i valors*, editat per la mateixa càtedra d'ESADE que avui ens convoca, **David Murillo**, el seu autor, constata que amb la crisi «moltes coses continuaran igual, particularment les tensions de la governança mundial, els dictats del mercat i la necessitat de l'empresa de reinventar-se per a sortir de la crisi». També afirma que «l'esperit acomodaticí i funcional d'una part de la població romanàdrà igual, però de la necessitat també es genera virtut: haurem d'espavilar-nos». «La lògica competitiva seguirà imposant-se en els propers anys.»

El denominador comú de les reflexions que ens proposen Enric Juliana i David Murillo és el de l'apel·lació a la pròpia iniciativa, a la pròpia

responsabilitat, al compromís en la transformació d'aquesta realitat.

Podem dir que la crisi comporta transformació. La destrucció creativa de **Joseph Schumpeter**. Per a afrontar aquesta transformació, hem de ser capaços de reconèixer, lluny de la frustració o del greuge d'una aparent perifèria, quina és la nostra posició relativa en el món global: hem de saber on som; què podem fer amb els nostres avantatges relatius; què volem fer amb les nostres ambicions, i, sobretot, amb quina actitud ens hi posem.

Vull aclarir que no faré un diagnòstic de la crisi. Tot i que considero vital un bon diagnòstic de la situació –i tracto de tenir-lo, tant del món, com del país, del sector i d'Abertis–, avui estic més interessat a reflexionar públicament sobre el que ens cal fer i entenc que a Carlos March i a mi ens toca compartir amb vosaltres els nostres criteris del que hem de fer com a empresaris, i tractar de donar resposta a la qüestió de quins són els lideratges empresarials que el nostre país necessita. Correspondrà a altres taules de la Jornada reflexionar sobre el que s'ha de fer des de la direcció dels afers del país.

Per començar positivament la reflexió, faré una anàlisi més aviat positiva de qui som (*ser* no és el mateix que *estar*) tot parlant dels trets que atribuïm a Catalunya, extrets d'un editorial del president Jordi Pujol al **Butlletí del Centre d'Estudis Jordi Pujol** del més de març del 2009. Jordi Pujol hi deia el següent:

«Tenim:

- ▶ una tradició econòmica sòlida;
- ▶ una considerable capacitat d'iniciativa civil;
- ▶ una voluntat i una experiència d'obertura internacional;
- ▶ sentit d'identitat i voluntat de ser;
- ▶ una tradició de bona convivència;
- ▶ una experiència positiva d'ascensió social;

► hem tingut, i seguim tenint, però amb necessitat de reforçar-los, els nostres vells valors del treball i l'esforç personal.

Tenim el que tenim i som el que som. I és amb això que hem de treballar. I amb això ben utilitzat hem d'anar endavant. I podem fer-ho.»

Som una realitat amb una base sòlida i prou forts per a creure més en nosaltres i per a fer-ho bé.

I si això us semblés massa filosòfic, us donaré unes dades que va sintetitzar el conseller Antoni Castells en una **conferència a la London School of Economics** el mes de gener de 2009:

«Catalunya és avui una potent realitat econòmica, de prop de set milions i mig d'habitants (més població de la que tenen onze dels vint-i-set estats de la Unió), amb un PIB per càpita que se situa un 12 % per damunt del de la zona euro. Constitueix, amb diferència, el principal motor econòmic d'Espanya. El PIB de Catalunya representava, l'any 2007, el 18,7 % del PIB del conjunt d'Espanya. En els darrers dotze anys, l'economia catalana ha crescut a una taxa del 3,6 %, 1,1 punts per sobre de la Unió Europea i 1,4 de la de la zona Euro.

«Això ha permès que el PIB per càpita de Catalunya se situï l'any 2007, en la xifra de 31.000 € en paritat de poder de compra, el que suposa el 117,2 % de la mitjana espanyola i el 122,6 % de la mitjana de la UE-27. Només cinc països de la UE tenen un PIB per càpita (en paritat de poder de compra) superior al de Catalunya.»

En una altra part del seu discurs, després de coincidir amb alguns dels conceptes del president Pujol als quals he fet referència, el conseller Castells, també parlant del que som, deia:

«L'economia catalana es troba en ple procés de transformació del seu model de competitivitat. Com el d'altres regions europees (com ara Baviera, Baden-Württemberg o Llombardia), el model econòmic de Catalunya és el d'una regió

amb una sòlida base industrial (que constitueix un actiu i un punt fort de primer ordre)...»

Quina ha estat la meua intenció amb aquestes citacions, que, d'altra banda, coincideixen amb les que han fet en diverses ocasions altres líders polítics del nostre país? La mateixa que, m'imagino, tenen ells quan ho diuen: explicar que som una realitat amb una base sòlida i que som prou forts per a creure més en nosaltres i per a fer-ho bé. Jo diria que per a fer-ho millor del que ara ho fem.

I és en aquest punt que hem de veure la necessitat de reaccionar davant de les dificultats. I és en aquest punt que hem de desenvolupar els lideratges que ens permetin fer de la crisi una oportunitat. Perquè podem, dins de la perplexitat de la qual ens parla Juliana, fer quelcom més. I vull dedicar els minuts que em resten a dir-vos algunes de les coses que entenc que ens cal fer com a empresaris. Només seran dues idees.

La primera és creure en la nostra «resiliència». Aquest concepte descriu la capacitat dels materials per a recuperar la seva forma després d'aplicar-los una pressió deformadora. Aplicada a les persones i als grups socials, la resiliència evoca la capacitat positiva, la fermesa per a superar esdeveniments negatius que ens afecten. La capacitat per a continuar projectant-nos en el futur. Reivindica una certa autoestima i una capacitat per a dependre de nosaltres mateixos per a impulsar un projecte que es construeixi no des de la comparació –allò que ens manca–, sinó des del reconeixement de les pròpies potencialitats.

Hem de desenvolupar els lideratges que ens permetin fer de la crisi una oportunitat.

No es pot ser empresari sense ser resilient, no per a resistir sinó per a reinventar-se, per a aplicar-se l'actitud de tornar a començar. El que només vol resistir en les actuals circumstàncies, pensant que la tempesta ja s'aclarirà, s'equivoca i mor una mica cada dia. En canvi, aquell que aconsegueix el mateix esperit que el dia que es va posar en

marxa té moltes possibilitats de fer de la crisi una oportunitat, perquè:

- ▶ Gaudeix de l'experiència que no tenia quan va començar i pot evitar els errors que va cometre la primera vegada.
- ▶ Té un mercat, més petit que el d'abans de la crisi, però infinitament més gran que el del dia que va obrir l'empresa.
- ▶ Té un talent i una organització que potser haurà de millorar i fer més eficients, però, si no els perd en la selecció negativa pròpia de les crisis mal enfocades, són un avantatge competitiu que perd aquell que per reduir costos fa fora el talent necessari per a anar endavant.

El que només vol resistir en les actuals circumstàncies, pensant que la tempesta ja s'aclarirà, s'equivoca i mor una mica cada dia.

Podria seguir, però estic segur que la idea ja l'heu copsada. Què cal fer per a posar-la en pràctica? Quina és la clau que la diferencia del fet de resistir? El que resisteix pot tenir pèrdues, el dèficit del que comença és una inversió i ja se sap que no es guanyen diners el primer dia ni el primer any d'un negoci. Cal tenir capital per al *rump up* ('arrencada') i el que no és capaç de veure així el seu projecte està perdut, tant si hi ha oportunitat objectiva de tirar-lo endavant, com si no.

Per a tenir aquesta actitud, cal també confiar en el nostre entorn, en el nostre país i és per això que us he volgut parlar al començament de qui som, perquè sense aquesta identificació, aquesta confiança en els punts forts, per a aprofitar-los i enfortir-los, i també dels punts febles, per a contribuir a superar-los, es fa difícil recomençar un projecte.

I és a partir d'això que vull fonamentar la segona idea: els empresaris hem de posar més compromís en el projecte col·lectiu, en el projecte país. No tan sols per patriotisme, que ja seria un bon

argument per a molts, sinó per necessitat. No podem tenir tan delegat el projecte de país en l'estament polític, pensant que la nostra feina només consisteix a fer-ho bé portes endins de l'empresa.

Els empresaris hem de posar més compromís en el projecte col·lectiu, en el projecte país. No tan sols per patriotisme, sinó per necessitat.

No sé si mai ha estat convenient, però clarament ara no és possible, i la veu de l'empresariat ha de sonar realment amb el suport del sentir dinàmic del conjunt dels empresaris més conscients. Si no és així, sonarà buida de credibilitat per molt bona voluntat que hi posi el que la interpreta o el que ritualment l'escolta.

Amb la bonança econòmica els empresaris ens hem despreocupat del nostre entorn i no donem un suport prou efectiu, constructiu i, si cal, crític, als qui formalment ens representen per tal que interactuïn amb la política i els altres actors socials. I això ha de canviar cap a una visió més proactiva en la millora del nostre entorn. El nostre entorn ara és vital per al desenvolupament del nostre projecte.

Sovint ens lamentem que ens manquen líders polítics, empresarials, socials, etc. Potser és veritat, però això de què depèn? Ja fa temps, en un sopar amb un grup d'empresaris joves i inquietes vaig sentir aquesta mateixa queixa. I els vaig preguntar: quants de vosaltres esteu disposats a assumir el risc d'agafar aquesta responsabilitat?

No ens manquen qualitats ni base de país per a obtenir líders, fins i tot bons líders, ens manca implicació i disposició per a aquest tipus de risc, bàsicament perquè comencem per no valorar els que, millors o pitjors, estan disposats a assumir els riscos del lideratge, en la política i en qualsevol altre tipus de lideratge social.

Cal identificar i donar suport als líders que, amb coratge i amb consistència, expressin un projecte

col·lectiu. És intervenint i fent-nos coresponsables d'allò que ens passa que no perdrem l'autoestima. Altrament, anirem enrere, ens mantindrem perplexos en la perifèria d'un món (d'un nou paradigma) que sí que mira endavant. Hi serem, però deixarem de ser.

No ens manquen qualitats ni base de país per a obtenir líders, fins i tot bons líders, ens manca implicació i disposició per a aquest tipus de risc.

Com a resum, acabaré llegint el que vaig dir ja fa un temps en una entrevista a la revista

Paradigmes:

«Tenim una població que fa temps que menja bé, està ben alimentada i té un nivell de preparació prou important en termes relatius. Tenim un grup de gent capaç de contribuir i de pensar.

Això, afegit a l'esperit emprenedor, que no sé si està a les pedres, a les parets, o a les persones, crec que són condicions per a créixer. Hi ha massa crítica demogràfica, una bona situació geoestratègica al món i, si es vol, cultura; una capital que és un lloc on la gent diu que s'hi viu bé i hi vol viure. Per tant, som capaços de portar talent per a transformar. Tenim bastants elements, també una certa musculatura financera amb institucions que han tingut i tenen un paper determinant. El que cal és convocar i combinar tots aquests factors.»

Ara hi afegiria: practiquem la resiliència i ajudem els líders potencials del nostre país. Això val per a tots els ciutadans, però especialment per a les empreses, grans, mitjanes i petites.

És intervenint i fent-nos coresponsables d'allò que ens passa que no perdrem l'autoestima.

SALVADOR ALEMANY

Llicenciat en Ciències Econòmiques per la UB i diplomat per l'IESE.

President d'Abertis i conseller delegat de diverses companyies.

Des del 2008 presideix el Cercle d'Economia

Ha estat president d'Acesa, professor mercantil, censor jurat de comptes i directiu de la secció de bàsquet del FC Barcelona.

