

ESADE

Salvador Alemany



Moments de Lideratge

Nosaltres juguem la partida, tres paisatges i un relat

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica
ESADE • Barcelona
28 de juny de 2011

Moments de Lideratge.
Nosaltres juguem la partida, tres paisatges i un relat.

Transcripció de la intervenció realitzada
el 28 de juny de 2011 a ESADE Barcelona,
en el marc del programa *Moments de Lideratge*.

Salvador Alemany

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:



ESADE
Business School

Executive Education



ez-Sallinas

J. Pujol

À. Castiñeira

PRESENTACIÓ I INTRODUCCIÓ ACADÈMICA



Esther Giménez-Salinas

Benvinguts a la darrera sessió de *Moments de Lideratge* d'abans de l'estiu.

Tot i que ja coneixen perfectament els integrants de la Taula, deixin-me que els presenti: el senyor Salvador Alemany, president d'Abertis, el doctor Àngel Castiñeira, director acadèmic de la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE, el Molt Honorable... hi ha una anècdota que diu que el Molt Honorable President Jordi Pujol és...

Jordi Pujol

Impresentable. (*rialles*)

Esther Giménez-Salinas

Exacte... s'atribueix a Miquel Roca... el president Pujol és impresentable, perquè, efectivament, no necessita de cap presentació! I finalment, el vicedegà d'Innovació Pedagògica d'ESADE, Ricard Serlavós.

Abans de passar la paraula al president Pujol perquè presenti el ponent d'aquest vespre, m'he apuntat cinc trets del ponent que em semblaven importants destacar. Els primers quatre són més clàssics: talent, empenedoria, compromís i ètica. I just quan entràvem, fruit de la conversa, me n'he apuntat un cinquè: optimisme.

Res més. Com sempre, siguin benvinguts, són a casa seva, com ho és casa nostra, i té la paraula, perquè presenti el programa, el doctor Castiñeira.



Àngel Castiñeira

Moltes gràcies, rectora, i de nou, ben vinguts a tots. Jo seré molt breu. La metodologia del programa l'explicarà el meu col·lega i amic, Ricard Serlavós, que també és, en bona mesura, pare de la criatura. Deixin-me explicar, de manera brevíssima, alguna experiència derivada de la preparació d'aquesta sessió amb en Salvador Alemany. He tingut el privilegi, durant dues jornades, de tenir -utilitzaré metàfores esportives- un joc de tennis amb el ponent. Confesso que n'he sortit enormement impressionat d'aquest diàleg i discussió amb ell, no tant per les temàtiques, que també, sinó pel mateix personatge. L'element més sorprenent és la forma d'estructurar el pensament d'en Salvador Alemany. *Nosaltres juguem la partida*, el títol de la sessió d'avui, n'és l'expressió més clara: el cap d'en Salvador Alemany és el d'un jugador d'escacs. Igual que els jugadors de partides simultànies d'escacs, en Salvador Alemany dona voltes

i més voltes a tots els possibles moviments, avalua pros i contres i sospesa el què ha de fer en cada moment, en funció dels moviments precedents i futurs (propis i del rival).

Aquest és un element molt característic -i admirable- d'en Salvador Alemany: la seva manera d'entendre el joc, de rebobinar la partida, de mantenir-la viva en la ment, tant si ha estat un èxit com un fracàs, i d'aprendre'n.

Escoltarem tres relats. El primer té a veure -no avanço res que ell no dirà- amb el final de la Copa d'Europa de Bàsquet del Barça contra el Panathinaikos, que va perdre en l'últim segon. No es deixin guiar per la pel·lícula dels fets, la cistella, el marcador, els segons que falten, sinó fixin-se fonamentalment en quina va ser l'actitud d'en Salvador Alemany.

El segon relat és el d'un èxit important, el de la creació d'Abertis. Aquí de nou diria: fixin-se en



com comença el naixement d'Abertis, molt abans fins i tot que el mateix Salvador Alemany en tingués consciència.

I un tercer relat, el de l'intent de fusió amb Autotrade, que no va acabar bé, i que m'ha obligat, en repetides ocasions, a pensar quina és la naturalesa de l'èxit i què entenem per èxit. Moltes vegades la frontera entre el que anomenem encert, error, èxit, fracàs, són fronteres difuses, borroses, de difícil catalogació.

Crec que els tres fils, els tres paisatges, per fixar-nos en el títol, són tres paisatges que cultiven un mateix relat. Un relat que ens il·lustra com es va trenant la relació entre èxit i fracàs en la manera de liderar; i com un jugador, i no el destí, mou les peces de la partida. Entendre de quina pasta està fet el jugador ens pot ajudar a entendre alguna cosa sobre com funciona el lideratge. I amb això li torno la paraula a la rectora.

Esther Giménez-Salinas

Moltes gràcies, Àngel. Té la paraula, per presentar el programa, el vicedegà d'Innovació Pedagògica, Ricard Serlavós.

Ricard Serlavós

Aquestes sessions s'inspiren en un mètode que anomenem el *mètode d'incidents crítics*. El que pretenen és explorar les capacitats d'una persona que ens ajuden a entendre l'èxit o el fracàs en l'àmbit professional, a partir del relat de situacions específiques, viscudes en primera persona i explicades, com veureu, amb un gran luxe de detalls.

El que ens interessa –i per això una audiència escollida com la que hi ha aquí– és que el ponent, no només relati els fets, sinó que faci una reflexió personal sobre aquests fets i exposi, no només el



que va pensar, sinó també el que va sentir i com va viure aquestes situacions.

El paper de tots vostès, òbviament, és un paper clau. Aquesta és, ja ho he dit, una audiència escollida. Exposar-se, els ponents, a explicar en públic segons quines situacions demana un alt grau de confiança i de complicitat, i en definitiva, estar entre amics.

El seu paper, en la segona part d'aquesta sessió, serà el de comentar, apuntar idees, preguntar o fins i tot qüestionar o rebatre el relat del ponent i així, permetre'ns anar encara més enllà que l'exposició del mateix ponent.

Aquestes sessions tenen una part d'aprenentatge, aprendrem d'una experiència realment important. Com deia l'Àngel, algunes de les històries que ens explica són històries d'èxit, i d'altres són històries potser de no-èxit o de fracàs, però de les quals en podem aprendre molt.

Però aquestes sessions també tenen un component de recerca. Obtindrem, a partir del que ens explica el ponent i del que després pugui sortir en el diàleg, idees i evidències de formes d'actuar en situacions concretes que ens poden ajudar a entendre millor el fenomen del lideratge, i de com el lideratge impacta en els resultats en diferents tipus de situacions.

Esther Giménez-Salinas

Moltes gràcies, Ricard. Té la paraula el Molt Honorable senyor Jordi Pujol, que farà la presentació de Salvador Alemany.

Jordi Pujol

Com que se'm va dir que fos breu, cosa que amb mi és difícil, doncs, volia portar la meua intervenció per escrit... però no he tingut temps.



En Salvador Alemany és un exemple de lideratge que en aquests moments crec que convé molt destacar, perquè hi ha lideratges de moltes menes i no tots igual de positius. El d'en Salvador Alemany és, al meu entendre, especialment positiu. No destacaré ara els aspectes clàssics d'un bon lideratge, com aspectes ètics, els de competència o els de caràcter, tot això i altres coses es donen generalment en un líder. I l'Alemany els té amb un alt grau. Però no em referiré a això, sinó al fet que, com a tipus, com a mena de líder, el que vull destacar és que ell ha exercit un lideratge -i l'exerceix- amb un nivell molt alt, amb una idea clara de país, de conjunt de país, amb una idea integral de país. Ha estat i és líder en el món empresarial, ho ha estat en el món de l'associacionisme, en el món de les activitats socials, ho ha estat en el món esportiu, bé, ho ha estat presidint el Cercle d'Economia etcètera. I això és important, doncs correm el perill, a Catalunya, que perdem de vista que som un país.

Catalunya té com a mínim tres components molt essencials, en té més, evidentment, però jo en vull subratllar tres, i en les tres en Salvador Alemany ha estat present: hi ha el component econòmic, hi ha el component social, en el doble sentit de societat i equilibri social, justícia social, integració social, etcètera, i hi ha el component d'identitat.

En el segle XX, totes les propostes que hi va haver, perquè Catalunya anés endavant, per aixecar el país, per tirar-lo endavant, per fer-lo progressar, van tenir en compte aquests tres components. En Salvador Alemany, i sempre jugant amb un nivell alt, ha estat present en aquests tres camps. Quan només s'ha treballat, en canvi, en una d'aquestes direccions, no hem anat bé.

Ho repeteixo, hi ha hagut històricament sectors, que han considerat que Catalunya aniria bé si anava bé l'economia. És veritat això, fins i tot és veritat que bona part de les coses que

s'han fet que no eren econòmiques, en part han estat possibles gràcies a la força econòmica del país. Per exemple, la gran potència industrial de Catalunya va ajudar molt en un sentit cultural, literari, artístic i també polític. Però, si ens centréssim només en això tindriem un país coix.

Tot això, ara, en aquest moment, ho necessitem. Hi va haver un home que va ser molt important en el camp econòmic, com va ser en Güell. En Güell va ser molt important en el camp econòmic, però en Güell que va protegir en Gaudí, que va protegir en Guastavino, que era un arquitecte també molt cèlebre de l'època, que va protegir a Mossèn Cinto Verdaguer. Això, no sempre es dona.

És evident que si en un país no hi ha una estructura social que pugui integrar la gent en un sentit col·lectiu i amb una vivència col·lectiva, encara que hi hagi una economia potent, a la llarga passarà alguna cosa. I si hi ha una gent molt preocupada per la literatura i per la cultura i per la història, però només hi ha això, com en el cas del moviment provençal de Mistral i el *felibridge* provençal, doncs tampoc es fa país.

Això és el que necessitem molt, ara. Els posaré un exemple del que vull dir amb això. Quan jo era president de la Generalitat em vaig preocupar dels temes econòmics, en realitat jo defensava els empresaris quan no els defensava ningú, ni quan alguns dels que avui els defensen eren, anant bé, del PSUC i em deien burgès, etcètera. Però, després em trobava de vegades amb empresaris i no els podia fer entendre una cosa. Els deia «Escolti'm, jo l'ajudaré amb això de les infraestructures, però vostè m'ha d'ajudar amb una altra cosa. A vostè li interessen les infraestructures, a mi també. Però, i les finances de la Generalitat?» «No, això no...». Dic: «Però les finances són les escoles, la sanitat, els ajuts

a disminuïts psíquics i físics, les presons.» «No, escolti, això veurà, jo no...»

Per això faig un elogi molt sincer d'en Salvador Alemany. Crec que ell té presents totes aquestes dimensions i, per tant, em sembla que és un bon exemple de lideratge, més enllà del caràcter, més enllà de la preparació. Els polítics, evidentment, han de tenir una visió de conjunt, però no només els polítics: la societat civil i el món empresarial també han de tenir ben presents aquests tres elements.

Moltes gràcies.



RELAT



Salvador Alemany

Molt honorable president, rectora, vicedegà, director. En primer lloc, vull agrair tot el que heu dit i també l'oportunitat de ser aquí. He vingut algunes vegades a l'altra banda d'aquesta taula, i sempre m'ho he passat molt bé i n'he après coses i he vist l'experiment d'aquest programa, atípic i interessant.

També vull agrair-vos a tots vosaltres que en un moment de tanta oferta hagieu trobat el temps per venir aquí, a finals del mes de juny, a escoltar-nos.

Aquest vespre, tractaré d'aconseguir dues coses. La primera és que, un cop acabada la sessió, no considereu que heu perdut el temps. I la segona, divertir-me, passar-m'ho bé, i ho dic, perquè si no m'ho hagués de passar bé, aquest exercici no sabia com encarar-lo.

Abans de començar, però, em posaré la vacuna, em protegiré una mica, perquè s'han generat moltes expectatives, i aquestes expectatives ara, per poder continuar, he d'intentar rebaixar-les, treure'm pressió. I ho faré tot dient: «Això de venir a una càtedra de lideratge a ser figura, a ensenyar lideratge, aclapara una mica. I després de totes les coses que s'han dit i comptant qui les ha dit, encara més.» Per tant, miraré de complir amb el paper que m'han assignat el millor possible i espero que, al final, considereu que entre tots hem guanyat una mica el temps i no l'hem perdut.

L'Àngel ja ha explicat quin és l'argument de la pel·lícula. Es tracta d'una pel·lícula amb tres històries diferents, amb un nexce comú. Ell ja ha dit quines són i, per tant, aniré directament al gra. El títol de la conferència, en canvi, sí que requereix una petita explicació prèvia. Diu: «Nosaltres juguem la partida, tres paisatges i un relat».

Nosaltres juguem la partida ve de la idea que en moltes ocasions he explicat que algunes coses m'han sortit -i d'altres no-, però que moltes coses m'han sortit bé sense una planificació prèvia. Sóc dels que consideren la capacitat de reacció més important que la planificació. Moltes de les coses que m'han passat semblaven impensables. Però m'hi he trobat i he reaccionat i en alguns casos, han sortit bé. La capacitat de planificació no la considero tan important, com la capacitat de reacció.

El destí és el que reparteix les cartes, però nosaltres som els que juguem la partida. De vegades afirmes «això no m'ho pensava, i mira va sortir bé.» I diuen de tu: «Ah! Aquest confia en l'atzar.» Però jo no confio en l'atzar. És a dir, no crec que tot el que ens passa està absolutament predeterminat i que no cal fer res, perquè el que hagi de passar, passarà. No és això. En tot cas, l'atzar és important, però t'ha de trobar treballant, perquè si no et troba treballant...

Quan tenia onze anys, l'any 56, em va tocar una *quiniela* de catorze resultats. Només n'hi va haver dos en tot Espanya –una a València i la meua. Vaig omplir una *quiniela* -llavors era d'una sola columna, no hi havia dobles i triples, sinó una columneta petita- i em va tocar. Evidentment, el tiquet l'havia pagat el pare, però jo l'havia omplert i la travessa duia el meu nom. Això ens va donar 875.000 pessetes que, d'algun forma, varen ser prou importants, l'any 56, per canviar una mica l'orientació de les nostres vides, de la família. El pare, aconsellat per uns amics, va comprar un terreny on, endeutant-se, va construir un garatge i d'aquí ve el meu vincle amb el món dels pàrquings. Perquè del garatge del pare vaig anar a parar al Gremi de Garatges, vaig ser vicepresident del Gremi de Garatges quan encara era molt jove i després vaig anar a parar a SABA.

Evidentment, hi ha una qüestió de sort en omplir una *quiniela*, però s'ha d'omplir. O sigui, no li tocarà a qui no l'ompli, no li tocarà a qui no la tramiti. Amb això vull dir: no crec que només la sort sigui l'element que guïi les nostres vides. El destí remena i reparteix les cartes, però nosaltres juguem la partida. I a través dels tres relats que explicaré, pretenc fer-vos entendre una sèrie d'elements vertebradors. He basat la meua feina, la meua forma de fer, amb una manera d'entendre l'equip, les persones, amb una manera de lluitar, de competir, de no donar-se mai per vençut i de continuar lluitant. És un estil de lideratge o un sistema de direcció més aviat tendint a solidari. I crec que les tres històries ho demostren

D'entrada, he de dir, i en totes aquestes històries també s'hi pot veure, que em sento més conseller delegat que president. Sé, però, que quan et fas gran et proposen fer de president i he acceptat ser-ho de moltes coses: empreses, institucions, consells assessors, ONG's,... Però aquesta qüestió no impedeix que un se senti executiu, és a dir, hi ha persones que aspiren a ser ministres i altres que neixen per ser reines o reis o càrrecs de representació.

Per cert, és fantàstica la sensació del què no vol ser una determinada cosa, i els altres li proposen perquè creuen en ell. En canvi, el que ho vol ser i s'hi presenta, aquest comença a tenir problemes, però mentre només ets un potencial, mentre ets un virtual, estàs en una situació fantàstica. Ho he experimentat

Ser vicepresident executiu, amb un president competent amb qui hi puguis comptar és una situació gairebé perfecte per a mi. Aquesta és una forma de ser, una manera d'entendre el lideratge, que jo confesso que és com l'entenc, que és com m'hi trobo bé. Jo sempre m'he sentit executiu. I és des d'aquesta perspectiva que entenc l'existència del lideratge.



La final de la Copa d'Europa de París

En primer lloc, us parlaré, com deia l'Àngel, de la Final de la Copa d'Europa de París, el dia 11 d'abril de 1996, entre el FC Barcelona i el Panathinaikos grec. Jo llavors era president del Barça de Bàsquet, molts sabreu que he estat disset anys president del Barça de Bàsquet, i si dic alguna mentida respecte d'aquest fet, aquí hi ha en Jordi Bertomeu, actual CEO de l'Euro-liga, que em podrà desmentir.

Per tant, començaré parlant d'aquesta Final. Després d'haver-la perdut, jo tenia una visió diferent del que es publicava a la premsa sobre el que havia passat, i vaig actuar d'acord amb el que jo creia que era correcte i just i d'acord amb el que es podia fer. En paral·lel, hi havia informacions, titulars, tota una altra història que s'estava difonent i que no era, necessàriament, la història que jo estava vivint.

La cistella que ara veureu, la cistella de Montero, el tap de Vranković, etcètera, tot plegat és anecdòtic. Però els que l'any 1996 ja teníeu certa maduresa per seguir els esdeveniments que resultaven fonamentals per als afeccionats a l'esport de Catalunya -com ho era aquella cistella- segurament recordareu la importància i la repercussió que va tenir aquesta qüestió, durant molt de temps, a la premsa esportiva.

En el contacte amb el món de l'esport, amb els jugadors, amb els tècnics, amb altres directius rivals, etcètera, he de dir que vaig aprendre moltíssimes coses. Les victòries o derrotes esportives permeten conèixer molt a les persones.

De fet, coneixes molt millor a les persones en el moment de la desfeta, en el moment de les derrotes, que en el moment de les victòries. En el moment de les victòries s'ha de valorar amb força reserves el comportament de les perso-

nes. Quan guanya el Barça, tothom que és del Barça guanya, és a dir, tothom està content i ha guanyat.

En canvi, quan has perdut unes quantes finals, veus clarament que no tothom estava igualment implicat i, en perdre, veus gent que ho sent solidàriament, però també veus unes persones que tenen una actitud crítica que desconeixies, d'altres una actitud condescendent, i d'altres simplement se'n van. És a dir, en moments de derrota, hi ha actituds molt diferents i fins i tot divergents. En la ira i en la tristesa es pot veure millor la capacitat de resposta. La clau del saber perdre és aprendre de la derrota, és estar en condicions de diagnosticar les causes i obtenir conclusions que ens ajudin a millorar. I aquest és un dels grans ensenyaments que m'ha donat els disset anys en el món de l'esport.

La història que us vull explicar és aquesta: Final Four de París de 1996, falten segons per acabar el partit: quinze, catorze, vuit, set, sis... el Panathinaikos perd la pilota, la recupera el Barça, el temps s'atura, però el partit continua jugant-se. En Montero arriba sota cistella i tap de Vrancović, se segueix jugant, tornem a llençar a cistella, no entra.... De cop i volta, torna a arrencar el rellotge, el partit segueix uns segons i s'acaba. Guanya el Panathinaikos per 67 a 66. En Lluís Canut no se n'ha adonat del que havia passat realment, el Lluís Canut continua comentant: «Quina mala sort que el Vranković ha bloquejat la cistella o l'intent de cistella del Montero.»

Ho explico més a poc a poc: quan falten quatre segons per acabar el partit, el Barcelona recupera la pilota i el rellotge s'atura, perquè el Panathinaikos ha superat els trenta segons de possessió de la pilota. En aquell moment, el partit s'hauria hagut d'aturar, perquè el rellotge estava parat, i treure de banda, a favor del

Barcelona. Però es continua jugant. En Montero llença la pilota i, teòricament, fa cistella, perquè quan la pilota toca el tauler ningú pot escombrar la pilota, i si l'escombra els arbitres han de donar dos punts. Per tant, si això és així, el Barça hauria d'haver aconseguit dos punts més i el resultat del partit hauria d'haver canviat i acabar 67 a 68, en lloc de 67 a 66.

En aquell moment no ens vàrem adonar massa del que havia passat. Després uns van observar que, efectivament, la pilota havia tocat el tauler. Això va ser una descoberta més o menys immediata, però hi va haver una gran confusió. Els espectadors grecs van baixar a la pista i van abraçar-se amb els jugadors. Jo vaig baixar al vestidor. Uns deien: «Ha estat cistella vàlida, perquè el tap era il·legal, perquè ja havia tocat tauler.» I jo deia: «Sí, però què més ha passat? Ha passat alguna cosa, més enllà d'això, perquè hem estat jugant quinze o vint segons més del temps que faltava, aquí ha passat alguna cosa. Sí, la llumeta de damunt del tauler estava encesa, estava vermella, quan encara s'estava jugant. I si la llumeta estava encesa volia dir que el rellotge estava parat.»

En aquell moment, confusos, vàrem marxar cap a l'hotel amb l'autocar. Però pel camí vam pensar en consultar a Quim Costa un dels tècnics que s'havia quedat a Barcelona per gravar el partit i després poder-lo estudiar. Li vam dir: «Escolta Quimet, mira en les repeticions si la llum vermella està encesa, perquè ens sembla que el rellotge estava parat.» I llavors vàrem deduir, és clar, que estava parat perquè, quan tenia la pilota el Panathinaikos, se'ls havia consumit el temps de possessió. En la repetició això es va verificar i, per tant, vàrem caure en que s'hauria d'haver parat el joc. I aleshores ens vàrem dir: «Això és reclamable!»

Vàrem donar instruccions a l'autocar, i abans d'anar cap a l'hotel de l'equip, ens va deixar a

tres persones (l'entrenador Aito García Rene- ses, el delegat Antonio Maceiras i jo mateix) a l'hotel de la FIBA i allà, amb un paperet de l'hotel, vàrem fer la impugnació, demanant que es juguessin els quatre o cinc segons que quedaven per jugar en el moment que el rellotge s'havia aturat.

Amb tot això, la indignació general dels seguidors, dels directius blaugranes i de la premsa catalana que s'havia desplaçat a París, anava creixent. Es feien declaracions contra els àrbitres, perquè no havien assenyalat faltes personals, perquè la cistella del tap s'hauria hagut de donar per bona, etc. «Això s'ha de reclamar...», es deia. Però la gent de l'esport sap que si s'analitzen els quaranta minuts d'un partit –llavors eren quaranta minuts, amb dos temps de vint–, si s'analitzen els quaranta minuts d'un partit, s'hi trobarien un munt d'errades, en un sentit o en un altre... i perquè només hauria de revisar aquest últim error? Així doncs, vàrem decidir: «No perdem el temps amb això, analitzem què dóna de si la reclamació d'un error de la Mesa.»

Hi havia hagut un exemple d'un cas, un precedent de l'any 1972, d'un partit dels Jocs Olímpics a Munic, entre els Estats Units i la URSS de llavors, on, per una errada de la Mesa, de la Taula que controla el partit, s'havia tornat a fer entrar els jugadors a la pista i s'havien jugat els dos o tres últims segons i va canviar el resultat. Això ho té el bàsquet: al futbol, dos segons no són res, al bàsquet, dos segons són una eternitat. I hi havia hagut, doncs, un precedent. L'error de la Mesa, per tant, havia de ser corregit. Un error de l'àrbitre és com un error d'un jugador, no pot ser corregit. Però un error de la Mesa, sí. I això, per tant, donava de si. Quan vaig anar a parlar amb en Nar Zanolin, un suís d'origen canadenc que jo coneixia bé i havia estat el jutge únic del partit, em va dir: «Diuen que era il·legal el tap del Vranković– véns a re-

clamar això, ara?» I el vaig sorprendre en dir-li: «No, no perdem el temps amb això, vinc a reclamar una errada de la Mesa, que ens ha de donar dret a jugar, demà, els quatre segons de partit que no s'han jugat.» Diu: «Però de veritat que pretens això?» I jo: «Sí, és el que crec que ens correspon, i això ho portarem allà on sigui, perquè hi ha quatre segons que no s'han jugat degudament. Hi ha un moment que algú de la Mesa s'adona que el rellotge està parat, i el torna a posar en marxa de forma antireglamentària. El rellotge no pot tornar a arrencar sol, algú l'ha tornat a posar en marxa. Pregunta al responsable del rellotge si l'ha tornat a posar en marxa manualment, quan se n'ha adonat que estava parat. Ell "ho ha de saber". Al partit li han quedat quatre segons que no s'han jugat. Tot el què s'ha jugat a partir d'aquell moment, fins i tot la cistella de Montero irregularment bloquejada, no és vàlid.»

Això va crear un gran problema a la FIBA. Varen estar estudiant el cas fins a les tres i escaig de la matinada. Evidentment, sabien que teníem raó, però al mateix temps, el secretari general de la FIBA em va dir, allà mateix: «Mira, això és molt complicat, imagina't l'escàndol si dictaminéssim que es torni a jugar demà i...quatre segons!». I jo vaig respondre: «Escolta, no sé quina és la solució, parlem-ne, jo el que necessito és que es reconegui que s'ha comès un error de la Mesa, no dels àrbitres, i busquem la manera de rectificar-lo, no reclamo la cistella malgrat que ha rebut un tap il·legal.» Llavors, en Zanolin em va dir: «No, jo no crec que hagi estat un tap il·legal.» Però en aquell moment varen arribar els dos àrbitres, en Pascal Dorizon (francès) i en Reuven Virovnik (israelià), i en Zanolin els va preguntar: «Ja coneixeu en Salvador Alemany, està reclamant una cosa del temps, que hem d'acabar de mirar, però afirma, de passada que el tap del Vranković havia tocat tauler i que, per tant, era un tap il·legal.». I els dos



van dir: «I té raó, ara l'hem vist, l'hem vist a la repetició de la televisió i té raó. Nosaltres no ho hem vist a la pista, però el tap era il·legal, i la cistella l'hauríem d'haver donat per bona. Ho sentim de debò, Salvador»

Vull posar en valor les paraules del àrbitres. Haguessin pogut fer una altra cosa, haguessin pogut dir: «No l'hem vist.» Però va i diuen: «Té raó, ens hem equivocat, hauríem d'haver donat la cistella per bona.» Ells no eren conscients del problema del rellotge i varen reconèixer, allà mateix, que s'havien equivocat en anul·lar la cistella. Això em sembla molt important i normalment no transcendeix, perquè reivindicava el món de l'esport. Jo no he vist mai, en disset anys, compres o vendes d'àrbitres, de jugadors o de partits. Per tant, la lliçó dels àrbitres va ser important i, per a mi, molt gratificant, encara que fos inútil per al resultat del campionat.

La mateixa matinada, doncs, a la segona edició dels diaris, jo continuava dient: «Hi ha hagut errades arbitrals –fins i tot reconegudes– però errades arbitrals n'hi ha hagut moltes, no és per aquí que puguem fer res. El que hem de treballar és l'errada de la Mesa, una errada que no forma part de la pista i que és pot corregir. I, a sobre, hi ha precedents.» Això ho deia tot agafant, amb la meua esposa Ramona i tots dos sense dormir, l'avió de les set del matí de París a Barcelona, on a les deu tenia Consell d'Administració de Saba, recordeu que, en aquell temps, jo n'era el Conseller Delegat i en Josep Vilarasau el President.

Jo mai no m'hi vaig conformar, amb això. En Jordi [Bertomeu] n'és testimoni. Un advocat italià, Claudio Coccia, ens va ajudar amb el tema. Mai no vaig estar disposat a admetre que això s'acabés d'aquesta manera. Cada cop més, el meu entorn em deia: «Deixem aques-



ta història, o ens donen la cistella que ens han robat o no perdís el temps.» Però jo no considerava que es tractés d'una pèrdua de temps. Per a mi, això era important, era on em podia agafar. Em podria haver apuntat a allò de «els grecs han comprat... “ o, com algú va dir, “el secretari general de la FIBA s'ha venut a interessos grecs, que li han regalat una casa per no sé quines illes gregues....”». I per aquesta via hauria tingut un èxit mediàtic garantit. En canvi, per allà on jo anava no interessava a gaire gent. I ni el mateix club ho entenia. «Vols dir que no estem perdent el temps?» I jo responia: «No, jo penso que això s'ha de continuar lluint.» «A què aspire?»», em preguntaven. «No ho sé encara, però com a mínim hem d'obtenir el reconeixement que no s'han jugat els darrers segons. Hem d'obtenir aquest reconeixement, és una qüestió de principis, és on ens guanyarem credibilitat i prestigi. No denigram a ningú, no s'ha fet amb mala intenció, però hi ha

hagut una errada que s'ha posat de manifest, que ens ha perjudicat, que és subsanable i s'ha de subsanar»

Varen anar passant les setmanes i quasi ja no se'n parlava. Però a mi no m'interessava el ressò mediàtic, m'interessava que es fes justícia. Amb en Jordi [Bertomeu], llavors Secretari General de l'ACB, vàrem contactar un advocat especialista i vam presentar el cas al Tribunal Internacional Esportiu de Lausanne i per tant, li passàvem la patata calenta a en Samaranch. En Samaranch, per a qui jo sentia un gran afecte, em va dir: «M'estàs complicant la vida, no ho podeu arreglar això amb en Boris Stankovic? Stankovic era i és Secretari General de la FIBA, màxima autoritat del món del bàsquet. Jo li vaig respondre: «No sé si ho podem arreglar, President, però nosaltres portarem el cas al Tribunal de Lausanne, d'això en pots estar ben segur, perquè s'ha de saber que teníem raó



quan vam fer la impugnació.» I en Samaranch va insistir: «Però què vols que facin ara?» I jo vaig contestar: «No ho sé. Jo apel·lo al precedent dels Jocs Olímpics, s'han de repetir els quatre segons finals.» I en Samaranch, malgrat em volia ajudar em va dir de nou: «Però amb quins equips, si ja s'ha acabat la temporada!».

Vaig insistir una i una altra vegada i teníem l'expedient preparat, quan en el partit dels play-off de quarts de final de la lliga espanyola vam perdre a casa contra el Tau de Vitòria. Anàvem a jugar el segon partit a Vitòria i si perdiem el segon partit a Vitòria ja no jugaríem la semifinal i si no jugàvem la semifinal, ens quedàvem fora de la lliga europea de l'any següent. I aleshores vaig dir: «Ja sé què en podem treure de tot plegat: una *will card*, una invitació per jugar la Lliga europea, que seria el reconeixement implícit d'una situació injusta, i alhora, un passí per jugar una competició

europea si haguéssim de perdre el segon partit a Vitòria.»

Al final vam guanyar la lliga aquell any i per tant, el passí no ens va caldre, però en aquell moment encara no ho sabíem. Vaig fer un moviment ràpid amb el Samaranch i li vaig dir: «Escolta President, m'has d'ajudar a que l'Stankovic s'assegui a negociar. Necessito que estigui disposat a reconèixer l'errada de la Mesa i, a canvi, deixo la via del Tribunal. Però primer, que m'ho reconegui. I a banda, si ho necessitésim, vull que ens garanteixi una *will card* per a la temporada següent. És un cas de reparació d'una injustícia.».

En Samaranch em va respondre: «Parlaré amb l'Stankovic»

En Samaranch va complir i un divendres a la nit jugàvem el segon partit a Vitòria. Jo hi era i ja



havia programat per al dia següent, una reunió amb l'Stankovic per acabar de negociar com tancàvem el conflicte. Considerava molt urgent aconseguir la *will card* abans de quedar hipotèticament eliminats, perquè la possibilitat que ens donessin la invitació era molt més alta si encara era potencial, que no pas si era real i efectiva.

El partit de Vitòria el vàrem guanyar i hores després marxava tot sol cap a Nova York. Això pràcticament no ho sabia ningú, no ho sabia la premsa, ho sabien molt poques persones del Club. Vaig sortir de Vitòria a la nit, vaig venir a Barcelona i, pràcticament sense dormir, me'n vaig anar a l'aeroport de Barcelona. A París, a les deu del matí del dissabte (hora d'Europa), sortia cap a Nova York amb el Concorde i només tres hores més tard aterrava a Nova York. A les vuit del matí, hora de Nova York (les catorze a Barcelona) ens reuníem amb Stankovic al seu hotel de Manhattan. Vàrem pactar un text de reconeixement,

que jo havia començat a redactar a l'avió, i vàrem començar a analitzar com podríem fer la *will card* si fes falta. Després, vaig tornar a Barcelona i hi vaig arribar el matí a primera hora, per anar directament al Palau Blaugrana a veure el tercer partit del play-off de quarts que vàrem guanyar. Després vàrem jugar les semi finals i finalment vàrem guanyar la final de la lliga.

Tenia la promesa del Secretari General de la FIBA d'estudiar la fórmula del *will card* i tenia un reconeixement en forma de comunicat. Stankovic m'havia dit: «Ara no voldràs que ens posem a firmar documents, oi?». I jo li vaig dir: «D'acord, no firmem, fem un comunicat de premsa conjunt.» Així es va fer i aquest comunicat de premsa, sobre un pergami elaborat per la meva filla Laura que és dissenyadora gràfica i traduït a diversos idiomes per Susanna, la meva secretària, és al Museu del Barça (Veure Annex). Aquest pergami, per a mi, és el resul-



tat de la forma resilient de lluitar pel que un creu que és el correcte.

Durant el temps que va durar aquesta història, vaig preguntar-me sovint: « Val la pena continuar amb aquesta croada?» Al final de tot això, molta gent em deia: «Va, però si no tens la Copa. Què has aconseguit?» Però per a nosaltres, els que vàrem lluitar per aquella causa: Aito García Reneses, Antonio Maceiras, Ferran Màrquez, Manolo Flores, Joan Montes, Joan Tallada i, com ja he dit Jordi Bertomeu i Coccia, la meua muller i les meves filles, entre altres, aquest reconeixement va ser una victòria, tan discreta i petita com vulgueu, però íntimament significativa.

El naixement d'Abertis

Explicaré ara el segon cas d'aquest vespre: el naixement d'Abertis.

L'octubre de 1998 quan vaig passar de Saba a Acesa, que era la nostra societat matriu. Teníem activitat en cinc països, tres sectors, 1.970 empleats, 470 milions d'ingressos. Ara, l'any 2010, estem a 17 països, 5 sectors, 12.400 empleats, 4.100 milions d'ingressos. No faré la conferència sobre l'evolució d'Abertis, només es tracta de veure com neix.

A començaments de l'any 2002 anava amb l'Enric Venancio, director financer d'Acesa en aquella època, a una reunió a Madrid amb els inversors del Santander a explicar la marxa d'Acesa. Aquelles coses que fem les companyies cotitzades i que en diuen *roadshows*.

En sortir, vaig veure uns cotxes aparcats i em va semblar reconèixer els conductors d'Iberpistas. Jo era conseller d'Iberpistas, Acesa en tenia un 8 i escaig per cent, i em va semblar que els cotxes allà aparcats, un parell o tres,

amb uns conductors que em semblava reconèixer d'Iberpistas. I li vaig preguntar al meu conductor de Madrid: «Són els d'Iberpistas, no?» I ell em va respondre: «Sí, por lo visto hacen un consejo aquí en la sede del Santander.» «Hombre, un consejo de Iberpistas no -li dic jo- yo soy consejero y no he sido convocado.»

Vaig tornar a Barcelona, i quan hi vaig arribar, vaig trucar-ne el vicepresident, una persona extraordinària amb qui sempre m'he relacionat perfectament «Escolta, vaig veure els conductors i els cotxes d'Iberpistas al Santander i sembla que li van dir al meu xofer que s'hi celebrava

un consell... Hi ha alguna cosa que se m'hagués escapat i resulta que hi havia d'anar?» La pregunta no tenia segona intenció, encara que tot plegat m'estranyava una mica. Però vaig veure que la resposta del vicepresident era confusa. I dic: «Oye, Juan, ¿pasa algo?» I la resposta va continuar sent confusa. «Oye, dime algo, no me dejes así» I ell va respondre: «No te lo puedo decir, es que...» I jo el vaig tallar: «Vale, vale, Juan, no te preocupes.»

Aleshores, vam parlar-ne amb l'equip. Era un tema que no tenia lògica. M'hagués pogut dir: «Sí, hemos ido a tramitar un crédito, una



renovación etc.», qualsevol cosa. Però el vaig agafar a contrapeu, no em va voler mentir i em va donar una resposta confusa que el va deixar més preocupat a ell que a mi.

Pocs dies després, anant cap a Vitòria amb motiu de la final de la Copa del Rei de bàsquet, en Vilarasau i en Fainé, que estaven junts a l'oficina de "La Caixa", em truquen al mòbil i em diuen: «Escolta, te n'has assabentat? Áurea i Iberpistas es fusionen.»

Per situar-nos: si Acesa valia cent, Áurea en valia 50 i Iberpistas en valia 25. O sigui, Acesa

era el doble d'una d'elles, i quatre vegades l'altra. Nosaltres sempre havíem volgut comprar Iberpistas. Áurea no entrava en els nostres càlculs, perquè no pensàvem que Dragados volgués vendre-se-la.

Però d'Iberpistas, que era un negoci controlat per les famílies fundadores, nosaltres ja en teníem un 8 i escaig per cent i sempre havíem anat dient als Godia i als altres propietaris de Madrid, els Blasco, López Casas, etc.: «Si algun dia voleu vendre-us Iberpistas, aviseu-nos, que nosaltres estariem interessats en comprar. O si voleu integrar-la, la integrem, és a dir, podríem





fer-ne un projecte comú, perquè volem créixer, estem en condicions de créixer, és un bon moment, tots podem fer un bon negoci, un *win-win*, junts valdrem més...» En fi, totes aquelles coses que es fan quan un vol alguna cosa, els fèiem *la corte*. I de sobte em diuen que s'ha comunicat un fet rellevant a la Comissió Nacional del Mercat de Valors i que es fusionen. Això era divendres al vespre.

Em vaig quedar de pasta de moniato. No tenia cap ganes d'anar a veure el bàsquet, em vaig quedar amb un fort sentiment de fracàs relacional. «Com ha pogut passar això? Mira que ens portem bé, com és que no ens n'han dit res? Jo estic al consell i no m'han dit res, com ho han fet?»

Bé, vaig arribar a Vitòria, vaig trucar a l'equip d'Acesa a Barcelona i els vaig dir: «Escolteu, sembla ser que hi ha un fet rellevant a Iberpistas i n'estant informant les agències» «Teniu

detalls del què passa?» vaig preguntar. «Doncs, mira, dimecres estan convocats els dos consells, tant el d'Àurea com el d'Iberpistas, per acordar la fusió simultàniament.» Això era el divendres dia 15 de març del 2002, la fusió s'anunciava pel dimecres, 20, el dimarts 19, Sant Josep, era festiu a Madrid, el 16 i 17 eren dissabte i diumenge i el dilluns 18, farien pont tots. Teníem molt pocs dies. Bé, doncs això, tothom pensava "hi ha el consell el dia 20, es fusionen i ja està".

Però a Vitòria, li vaig dir a un amic meu, que havia estat diputat general de Biscaia: «*Estoy preocupado, ha pasado esto, no me lo esperaba etc..*» I vaig dir-li: «I és clar, una fusió d'aquestes, com la pares?» I ell que em diu: «*Pues con una OPA (Oferta Pública de Adquisición)*.» Una OPA...! En aquell moment encara no n'havíem fet cap d'OPA!, no estava en el nostre currículum!. Una OPA...!



Vaig tornar a contactar amb en Josep Martínez Vila i en Joan Artur Margenat, que estaven pendents del telèfon a qualsevol hora -això és la nostra forma d'operar, la qual cosa és molt important... o comptes amb això o no pots reaccionar- i els vaig dir: «l'Alberto diu que si presentem una OPA parem la fusió.» «Una OPA?», van preguntar. «Sí, i s'ha de fer abans dels consells de fusió!», vaig respondre. «Però si som a divendres, i això és dimecres que ve! Una OPA! Com podem preparar una OPA de centenars de milions d'euros amb tres dies?» I jo que vaig insistir: «Tenim 'la Caixa' i ben segur que el recolzament del nostre president Isidre Fainé! Per què tenim 'la Caixa' (bé, és una manera col·loquial de dir-ho) si no podem fer una OPA? L'operació s'ho val. Hem d'intentar la OPA!»

Aleshores, a Barcelona es van posar a treballar silenciosament i vàrem estar perma-

nentment connectats tot el cap de setmana. Diumenge a la nit després de la final de la Copa del Rei -que per cert vàrem perdre- just abans de pujar a l'avió vaig trucar a l'Isidre [Fainé] i li vaig dir: «Isidre, ho hem estat analitzant i sembla ser que si presentem una OPA abans de dimecres podem aturar l'operació de fusió.» Ell em va dir: «Vols dir que tindrem temps?» I jo vaig contestar: «Bé, es tracta de reunir-nos tots aquesta mateixa nit: advocats de 'la Caixa', els nostres, advocats externs, etcètera, i comencem a treballar com es fa una OPA hostil, perquè a Acesa no n'hem fet cap!» Com jo n'estava segur, l'Isidre s'hi va apuntar.

A la nit, tot just arribar, ens vam reunir al despatx. Allà ja no es va dormir i el dimarts a la tarda, dia de Sant Josep -festiu a Madrid però no a Barcelona- a la delegació de la CNMV al passeig de Gràcia, vam presentar l'OPA sobre les accions d'Iberpistas.

Mentrestant, el tema havia esdevingut altament mediàtic. El dissabte, els titulars deien «*Guerra por el liderazgo de las autopistas. Áurea e Iberpistas anuncian un proyecto de fusión que desafía a Acesa.*» Poca broma, eh?

La reacció d'Áurea, que es volia fusionar amb Iberpistas, va ser, precisament, la de presentar una contraopa. Áurea va respondre amb una contraopa brillantíssima, dirigida per professionals del Banc de Santander, amb un sistema molt imaginatiu que resolvia les necessitats dels diferents tipus d'accionista d'Iberpistas. Una OPA en què el preu evolucionava en funció de

la pròpia evolució del valor en uns anys. Va ser tan brillant que, setmanes més tard, nosaltres la vàrem replicar amb el mateix disseny però millorant-la en el preu, doncs amb la legislació d'aquell moment, nosaltres encara podíem presentar una tercera i última OPA, superant en un cinc per cent l'OPA que havien fet ells.

Però mentre estàvem preparant la nova oferta es va produir un fet de gran transcendència. El Banc de Santander, que controlava Dragados, qui a la seva vegada controlava Áurea, va decidir desinvertir algunes de les seves participacions. Així Dragados va passar a ser controlada per

Capacitat de reacció





ACS. Nosaltres ja érem socis d'ACS en les autopistes radials de Madrid i, tant Isidre Fainé com jo, teníem un diàleg molt fluid amb Florentino Pérez i una esplèndida relació personal que, en el meu cas, s'havia iniciat en el món de l'esport.

Aquella tarda, ho recordo perfectament, jo estava al despatx del president del Port de Barcelona. Em va trucar en Florentino i em va dir: *«Bueno, ya sabes que nos quedamos Dragados. Este lío que tenemos ahora entre Áurea y vosotros por Iberpistas, oye, lleguemos a un acuerdo y lo arreglamos.»* I jo vaig respondre: *«Claro, faltaría más!»*

El dia següent, ens vam posar a treballar per veure com quedava tot plegat. Dues companyies estan lluitant per una tercera, i aquestes dues companyies arriben a un acord. Però, compte, hi ha un procés d'OPA's en marxa i el mercat se'n pot veure afectat.

Després de diverses reunions de l'equip d'Acesa, on va participar activament la cúpula de La Caixa, amb l'Isidre al capdavant, vam arribar a la conclusió que presentaríem la contraopa de millora de totes maneres, per evitar perjudicar als accionistes d'Iberpistas i no ens poguessin dir: «S'han posat d'acord i, a última hora, ens han perjudicat.»

Així doncs, primer vam presentar la contraopa i després ens vam fusionar. De tal manera que, al final, van acabar les tres companyies juntes, Acesa, Áurea i Iberpistas, en una de sola. Allà va néixer Abertis.

Hi va haver certa resistència de les caixes valencianes, que interpretaven que perdien una companyia amb la seu a València, Aumar, i la consolidada passava a tenir la seu a Barcelona. Conseqüentment, hi havia reticències en relació amb tot això. Al mateix temps, a Iberpis-

tas encara estaven una mica mosques, perquè l'operació Àurea i Iberpistas era, de fet una absorció d'Àurea per Iberpistas i el control l'acabaria adquirint Iberpistas. O sigui, la direcció d'Iberpistas acabaria controlant, de fet, el resultat de la fusionada.

Jo era conseller d'Iberpistas i en una Junta General em van informar, cinc minuts abans d'iniciar-se, que es reduiria el consell, i que reduint el consell, nosaltres –en Samaranch jr. i jo– en quedàvem fora. Vaig demanar la paraula i vaig dir a la Junta General: «Ha estat un plaer viure els anys que hem estat aquí, hem fet bons amics i espero que aquest plaer continuï, perquè aspiro a tornar aviat al consell d'Iberpistas». Vaig tornar i encara hi sóc.

A Iberpistas els va sorprendre el meu discurs. Però finalment el procés va acabar bé, es van fusionar les tres companyies i va néixer Abertis, que va doblar, pràcticament, la seva dimensió i que va propiciar el recorregut posterior del Grup.

Quan es va acabar l'operació, tot l'equip d'Iberpistas i bona part del d'Àurea es van incorporar a Abertis. I tots ells s'han anat jubilant normalment o encara hi són. Vull dir, que van entrar a Abertis, eren gent competent, eren el millor que hi havia al sector, juntament amb els nostres, i van continuar funcionant amb l'equip integrat. Vam sumar un talent que ens va permetre després formar més talent, intentar Autostrade, fer Sanef, fer operacions a Llatinoamèrica, etc. Vull dir que ens va facilitar el creixement en diferents sectors i assolir la dimensió que ara tenim.

A partir d'aquí vam anar assolint diferents cotes. Aumar el 2002-2003; més endavant, Retevisión; Sanef, les autopistes franceses, que avui són aproximadament la meitat dels nostres ingressos d'autopistes; els aeroports; els

satèl·lits d'Eutelsat, enmig de l'operació d'Autostrade; Hispasat; Autopista Central; etc i tota aquesta operació va ser possible, perquè es va treballar amb aquest esperit de continuïtat, amb l'ànim de fer d'Abertis un projecte capdavanter, amb seu a Catalunya.

Des del 2004 fins ara hem invertit 10.000 milions, que vol dir que som una mica responsables del deute privat de l'Estat espanyol. Però no ens ha anat del tot malament i l'estem amortitzant de manera regular, després d'importar de l'estranger un volum de fluxos notable..

No sé fins a quin punt estic novel·lant excessivament, però Abertis va néixer el dia que vaig veure els conductors a la porta del Santander, al Paseo de la Castellana. Si no hagués trucat al vicepresident d'Iberpistas... tot plegat va precipitar els fets. Ells no haurien d'haver fet una fusió, ells haurien d'haver fet una OPA, perquè si haguessin seguit aquest procediment, la tercera i última OPA hagués estat prerrogativa d'ells. Anunciant una fusió, van deixar-nos l'oportunitat de fer la primera OPA i, per tant, també l'última.

La pressió els va fer precipitar: *«Oye, que Salvador ya tiene la mosca detrás de la oreja, con esto, esto se sabe, esto va a salir en cualquier momento, demasiada gente lo sabe, hay que preguntar qué hacemos en la CNMV.»* Van anar a la CNMV aquell divendres, i els hi van dir: *«Tenéis que hacer un hecho relevante, no podéis continuar negociando, porque aquí puede haber especulación en el mercado. Tenéis que hacer un hecho relevante.»* I van fer el fet rellevant, tot pensant: «Avui és divendres i el primer dia hàbil és el dia 20, no tindran capacitat de reacció.» Si haguessin sabut que una OPA ho aturava, cosa que desconec, potser no ho haguessin fet. Hi ha qui diu que sí que ho sabien, però si fos així vol dir que van negligir el risc que féssim una OPA, que,

efectivament, no pot fer qualsevol companyia, atès que es necessita un aval molt important i el temps era molt limitat. Van menystenir la nostra capacitat, cosa que un bon jugador no ha de fer mai. Si aquest era un risc possible, era un risc que s'havia d'evitar, si era evitable. Aquesta, per a mi, és la clau de l'èxit: la resistència, no donar-se per vençut, buscar solucions mentre encara no estigui tot perdut. Ara en diem resiliència, saber-te aixecar després de cada entrebanc.

Tots ens equivoquem alguna vegada, però la lliçó que hem d'aprendre de l'errada d'Iber-

pistas-Aurea és creure sempre que si el rival pot fer alguna cosa, la farà. Té l'obligació de fer-la i, probablement, la sabrà fer. I nosaltres hem d'evitar que pugui reaccionar. Al jugador que li toca jugar ha d'evitar jugades contràries que li puguin resultar sistèmiques. Perquè Iberpistas va cometre aquest error? Perquè van voler córrer més del que podien? Perquè van haver de fer un fet rellevant en veure que se'ls havia escapat la informació? I se'ls hi havia escapat la informació, perquè hi havia uns xofers a la porta del Santander, que jo vaig reconèixer? Potser exagero amb aquest relat de novel·la.





I què vol dir això? La sort, una altra vegada?. No només. Els vaig veure a la seu central del Santander, però res no hagués passat si hagués pensat «Bé, me n'oblido». Si no hagués trucat al conseller proper, si no arribo a voler saber què estava passant, si no arribo a escoltar el que em va dir un bonic amic (cal tenir amics) que em va suggerir la solució de l'OPA, si no haguéssim tingut La Caixa i l'Isidre al nostre costat i, sobretot, si no hagués tingut a tot l'equip disposat a estudiar i a treballar... què hagués passat? Això no és el resultat de la sort.

Avui, ningú, absolutament ningú, ni els accionistes d'Aurea i Iberpistas de l'època, s'ha penedit d'aquella OPA, que havíem estudiat relativament, perquè la companyia de la qual en teníem un 8 i escaig per cent, evidentment era una companyia que la teníem estudiada, en teníem informació i la volíem, però improvisar una OPA significa molta confiança de l'equip

i dels accionistes, un alineament important. I aquest alineament no s'improvisa, aquest alineament s'ha de treballar sempre.

La fusió fallida amb Autostrade

El tercer i últim relat és el d'Autostrade. Nosaltres vam entrar a la privatització d'Autostrade amb un percentatge petit, juntament amb els Benetton, amb Mediobanca, amb Unicredito, Fondazione Cassa di Risparmio di Torino i Assicurazione Generali..

L'any 99 vam entrar al consorei, amb una participació relativament petita. Aquella participació ens donava dret a un conseller, i hi vam estar primer l'Isidre Fainé, després jo i més endavant també Josep Martínez Vila. Vam estar tres anys coneixent Autostrade, aprenent com funcionava el sistema jurídic, el marc normatiu i regulador italià, etc. A més, la presència



als consells va facilitar un treball persistent d'aproximació personal amb la família Benetton, que va permetre practicar allò que en escacs en diríem un "joc posicional": moure's pacientment amb petits progressos, fins trobar plegats "la línia guanyadora".

Des del minut tres del partit, nosaltres dèiem: «Tindria sentit algun dia que ens fusionéssim.» Potser érem una mica creguts, però estàvem convençuts que nosaltres teníem un projecte més industrial que ells. Eren més bons financers que industrials del sector. Els Benetton són del tèxtil i la resta dels socis significatius eren entitats financeres. Nosaltres, en canvi, sí que teníem projecte i volíem ser el primer operador mundial. La nostra visió era ser el primer operador mundial.

De tant en tant, li deia a en Gilberto -que jo coneixia del bàsquet, perquè el Gilberto era

el propietari de l'equip de bàsquet de Treviso: *«Gilberto, eh! Quando parliamo? Quando possiamo fare questa fusione fra noi e voi?»* I ell responia: *«No, no, la famiglia...»* No estava massa interessat a parlar d'aquest tema.

Però va arribar un dia, encara devia ser finals de l'any 2005, que vaig detectar que tenien més ganes de parlar d'aquest tema. Ens vam reunir de manera immediata i me'n vaig adonar que... volien fer la fusió! Era una fusió molt complicada d'acordar: ells eren una mica més grans que nosaltres -i anys abans ho havien estat molt més- i, per a nosaltres, qualsevol cosa que s'acordés havia de respectar la seu de Barcelona.

Nosaltres sentíem tenir el talent, la visió, la missió i l'objectiu de ser el primer operador mundial. Però, compte, prudència, ells també tenien dret a pensar que eren el primer opera-

dor mundial d'autopistes i de fet, ho eren. Nosalteres érem més importants en altres coses, perquè ja teníem experiència en altres sectors d'infraestructures.

Els admiraven el nostre desenvolupament, perquè Acesa, abans de la fusió amb Àurea i Iberpistas i d'altres operacions corporatives, era molt petita. De fet, els d'Autostrade havien vingut l'any 67 a Catalunya a explicar-nos com es feia això de les autopistes, quan es va fer la primera autopista de Mataró. D'això, el president Pujol n'és testimoni, Condotti de l'Acqua, recorda president? Condotti de l'Acqua que era l'accionista fundador d'Autostrade.

Vam començar a pensar en fórmules de tipus: dues seus corporatives complementàries, una a Barcelona que tindria la responsabilitat del desenvolupament i control de l'activitat d'autopistes al nord i oest d'Europa i Amèrica i també la mundial de les altres unitats de negoci: telecomunicacions, aparcaments i logística (en aquell moment encara no teníem aeroports) i l'altra a Roma, que s'encarregaria de l'expansió i el control de les activitats d'autopistes a l'est d'Europa, Àsia i Àfrica. A Florència, on Autostrade tenia el centre d'innovació, se situaria el centre tecnològic d'autopistes del nou Grup fusionat. Els equips de les dues companyies van assumir aquest disseny com funcionalment correcte i equilibrat. No us explicaré tot el procés, perquè és excessivament llarg, però sí que us n'explicaré una anècdota.

El dilluns de Pasqua, 17 d'abril de l'any 2006, ens vàrem reunir a Venècia el president i el vicepresidents d'Abertis amb la cúpula d'accionistes italians. Ens vàrem reunir en un hotel dels Benetton al costat del Gran Canal, l'Hotel Monaco Gran Canal. Hi havia en Gilberto Benetton, en Gianni Mion -ambdós del Grup Benetton- i en Giuseppe Piaggio, de La Cassa de Risparmio de Torino, per part italiana

i Isidre Fainé, Florentino Pérez i jo mateix amb l'assistència jurídica de Miquel Roca, per part espanyola. Recordo perfectament aquella tornada eufòrica, ja fosca nit, en la llanxa-taxi cap a l'aeroport on ens esperava l'avió privat amb el que havíem vingut aquella mateixa tarda. Havia quedat establerta la composició del Consell: Seria paritària en nombre de consellers, amb dos Co-presidents (Isidre Fainé i Gian Maria Gross-Pietro), un Vicepresident no executiu (el CEO d'Autostrade, Vito Gamberale) i un Conseller Delegat (el CEO d'Abertis, Salvador Alemany). A més, havíem aconseguit la seu a Barcelona.

Es va decidir que la cúpula de cadascun dels dos grups (Abertis i Autostrade) havia de contactar, àgilment i discreta -la informació no es podia escapar per evitar l'especulació- amb els seus respectius governs i informar-los dels acords a adoptar formalment pels seus respectius Consells d'Administració. Nosalteres vàrem informar als Ministres d'Economia i de Foment d'Espanya i també al President i al conseller de Política Territorial i Obres Públiques de la Generalitat de Catalunya, sense cap problema. A Itàlia, la cosa va resultar més complicada perquè, després de les recents eleccions, el primer ministre Romano Prodi estava pendent d'ocupar el càrrec i el va incomodar que en Gilberto Benetton l'informés del que ell va entendre com un fet consumat.

Inicialment, el conseller delegat d'Autostrade va sortir content a la foto, havia de ser el nou vicepresident de la companyia, però més endavant, a mesura que el govern italià hi posava traves, va començar a dir que aquesta operació no interessava a Itàlia.

Nosalteres vam creure que aquesta operació, que era d'autorització europea -que havíem obtingut- no la podien posar en perill els governs. En aquell moment creïem -potser d'una mane-





ra una mica naïf—, que això no havia de ser un problema. A més, s’havien contemplat les sensibilitats locals d’un i altre bàndol i estàvem convençuts que no hi hauria cap problema.

Quan en Gilberto li va explicar a en Prodi, aquest li va respondre: «Vine un dia i en parlem» «Si, però és que és que dilluns [24 d’abril] volem comunicar l’operació, o sigui, que ens hauriem de veure ràpid» va contestar en Gilberto. «No em dones temps per reaccionar.. abans d’entrar al Govern ja perdo una de les grans companyies del país» va replicar en Prodi. A en Prodi no li va agradar gens ni mica l’operació i, després, el ministre Di Prieto va fer de la lluita contra la fusió una bandera.

I un projecte, per molt que te’l creguis, per molt que tothom n’estigui convençut, quan comença a ser bombardejat des de dalt, es fa molt difícil de mantenir. El 30 de juny, les dues Juntes

Generals d’Acesa i Autostrade havien aprovat per unanimitat la fusió, al setembre teníem el permís europeu i, per tant, com aquell qui diu, estava feta. Però el Govern italià va treure un decret prohibint-la, senzillament, contra tota legalitat. Va treure un decret i la va prohibir, a banda de canviar la regulació i empobrint-la, atès que el sistema tarifari se’n ressentia.

I, aleshores, als dos costats va començar a aparèixer certa desafecció. Alguns recòrrerem convençuts que allò encara tenia recorregut, i el vam recórrer, vam recórrer el camí per mantenir-la viva fins el mes de desembre. La “bomba” grossa l’havia llençat el Govern italià el dia 4 d’agost d’aquell any 96.

Jo llavors estava intervingut de tres by-pass a la Clínica Teknon, i m’ho van dir quan encara estava mig obnubilat, recuperant-me. No ho vaig entendre. Em van dir: «Han prohibit la

fusió.» I jo vaig contestar: «No la poden prohibir!». Però no acabava d'entendre-ho i m'estava afectant moltíssim. L'episodi cardíac l'havia tingut el 30 de juliol, em van operar l'1 d'agost, i el dia 4 encara estava sortint de la UVI, havia estat una operació de cor molt seriosa, que va fer patir molt la família, especialment la meua dona Ramona i les meves filles Neus i Laura.

Vam estar lluitant tot l'equip d'Abertis, –Martínez Vila, Margenat, Brunet, Aljaro,...no els puc esmentar tots- i d'Autostrade, fins el desembre. El pont de la Puríssima jo era a Nova York, amb la família. Ja no sabíem com avaluar Autostra-

de i les aprovacions de les juntes generals va-lien només sis mesos, fins el 30 de desembre. I, aleshores, de Nova York estant, vaig trucar a en Gianni Mion i li vaig dir: «*Gianni, andiamo indietro...* Això no pot continuar així, és massa arriscat, els mercats ens poden demanar explicacions. Ja estudiarem si recorrem al Tribunal de Luxemburg i ja veurem si ens compensem els danys i perjudicis i si la podem tornar a pactar.» Ells, que estaven més disposats a abandonar-la, perquè tenien molta por de la pressió del seu Govern, van entendre-ho i ens van donar la raó. Aleshores vam comunicar als mercats que desistíem de l'operació. El disgust

Elements vertebradors del relat

Una manera d'entendre l'equip i les persones

- Un equip motivat, dins un sistema de valors
- Compartint la fe en l'objectiu
- Amb respecte a les persones

Una manera de lluitar i competir

- Resiliència i capacitat de sacrifici
- Més preparats per reaccionar que per planificar
- Respectant al rival
- Aprenent de les errades

Un estil de lideratge

- Disposat a exercir una direcció solidària
- Assumint també el fracàs com a propi
- Soledat en el risc

L'existència d'un projecte

- No posar límit a les **idees**,
la **creativitat**
i la **imaginació**

va ser molt gran per a mi, molt gran realment. Va ser una experiència interessant, sens dubte, però que no va sortir.

La síntesi de tot plegat és això:

Una manera d'entendre l'equip i les persones, un equip motivat, dins d'un sistema de valors, compartint la fe en l'objectiu, amb respecte per les persones.

Una manera de lluitar i compartir. Resiliència i capacitat de sacrifici, tot respectant el rival. Vaig anar moltes vegades a *Palazzo Chigi*, a la seu del primer ministre, vam fer una bona relació amb Prodi. Sent jo president *in pectore* del Cerele d'Economia el vaig convidar a venir a unes jornades del Cerele d'Economia i va venir. Potser per aquest respecte no renyit amb la ferma defensa de la pròpia raó, a més de ser Saba la primera companyia italiana d'aparcaments, Abertis té molt prestigi a Itàlia, perquè vàrem actuar amb molta transparència i en Toni Brunet i el seu equip va fer una magnífica tasca des de la Direcció de Comunicació i Estudis.

Un estil de lideratge disposat a ser solidari amb les errades de l'equip, lògicament, assumint el fracàs en primera persona, com a propi, i moltes vegades seguretat en el risc.

I, evidentment, hi ha d'haver l'existència d'un projecte. Aquestes operacions tan complexes no es poden fer si tothom no aporta imaginació, creativitat, i tot el que sigui capaç de donar de si.

He tingut la sort de poder treballar en un projecte amb moltes aventures: adquisicions, projectes de creixement, integració d'equips humans. Hem passat de 400 persones a més de 12.000 persones al grup. Molt talent, molts directius. Això és una satisfacció immensa, amb molt sacrifici -no només propi, sinó dels

que estan més a prop teu i a qui estimes-, també de salut.

Crec que dels problemes de salut me n'he sortit sempre prou bé perquè sóc "molt quirúrgic". Un metge amic fa broma dient que quan em trobo constipat vaig a veure'l i li pregunto si es pot operar. És a dir, no vull perdre el temps amb recuperacions lentes, m'interessa més intentar ventilar-ho immediatament. Porto quatre operacions a vida o mort, no només de cor i sempre m'han anat reparant. I això és un altre dels aprenentatges: la cirurgia és la part millor de la medicina. I ara, amb aquesta història de la medicina, us deixo tranquils, perquè m'he allargat massa.

Moltes gràcies.

Àngel Castiñeira

Esteu tots convidats ara a fer una copa mentre paren taula per sopar.

Moltes gràcies.



COL-LOQUI



Àngel Castiñeira

Tenim per costum finalitzar el sopar cap a les onze de la nit. Com que anem una mica endarrerits, començarem a fer preguntes al ponent abans no se'ns faci massa tard. Tenim una pregunta de l'amic Carlos Losada. Carlos, quan vulguis.

Carlos Losada

En Salvador sempre fa referència a les empreses que tenen un projecte industrial, que és diferent d'un projecte financer, d'una lògica financera. Quan es té un projecte industrial hom es preocupa de la cultura corporativa, dels projectes a llarg termini. En canvi, un projecte estrictament financer, moltes vegades sents: «Escolta, això no em dóna la rendibilitat que jo havia pensat, l'haig de vendre, compro, veng etc. I això, pot tenir un impacte molt fort en termes de gestió interna, generar conflictes al si dels equips directius.

La meva pregunta concreta és: com es pot articular i com has pogut articular al llarg de tot aquest procés un projecte industrial a mitjà i llarg termini, en el qual la gent s'hi ha vist implicada, pel que ha manifestat il·lusió? Com aconseguixes que persisteixi una empresa cohesionada amb el projecte, malgrat les pressions de la lògica financera, del compte de resultats, del curt termini?

Salvador Alemany

Bé, en realitat jo diria, que ha estat gràcies als accionistes o els inversors de referència, en especial La Caixa, que així ho han acceptat i així ho han volgut, des del principi. Nosaltres no hem treballat compatibilitzant un projecte industrial i un projecte financer, simplement hem treballat un projecte industrial. Un projecte industrial que consistia en inversions a llarg termini, solvència política, solvència financera etc. A partir d'aquest



marc de referència, hem anat caminant. La companyia ha focalitzat en el llarg termini, ha lluitat pel finançament.

La pregunta realment complicada és: com fas compatible la visió a llarg termini amb la visió a curt? Doncs, d'entrada, Abertis s'ha desenvolupat intentant fer-les compatibles. S'ha desenvolupat pensant en el llarg termini. El meu criteri és que una companyia que camina de forma coherent, enfocant a llarg termini, genera valor a curt termini, però sense concessions, sense intentar fer-ho compatible amb el curt termini.

La companyia enfocada a llarg termini, normalment es finança a partir del balanç corporatiu. La companyia que enfoca a curt, en canvi, no integra, perquè no sap mai què passarà. Normalment es finança a partir de projectes, dels quals se'n pot despendre en qualsevol moment.

La companyia a llarg termini es belluga amb conceptes corporatius, de manera que fa creure a la gent de l'equip que no importa en quina unitat de negoci o país estigui treballant, les seves oportunitats professionals són en tots els països i en tots els sectors, perquè l'optimització de la carrera professional és part de la cultura de la companyia.

Ara, la companyia que juga a llarg termini, també té alguns elements negatius, i que afavoreixen el que juga a curt. Normalment, en moments determinats, els mercats t'exigeixen certes optimitzacions, liquidacions, dividends ràpids i extraordinaris, i la companyia organitzada a llarg termini pot tenir algunes dificultats de resposta.

Durant molts anys se'ns ha criticat que ens endeutàvem poc. Havíem d'endeutar-nos més. No saltres, en canvi, ens endeutàvem d'acord amb el nostre model, i no passàvem d'aquí, perquè no ens interessava el valor que donava un palanque-



jament excessiu, no era l'objectiu. Nosaltres volíem donar el dividend conegut, i poder-lo garantir indefinidament.

Fer compatibles el curt termini amb una visió de llarg termini només és possible amb certs elements d'elasticitat i tolerància. Si tens una visió clara i camines cap allà a on vols caminar, no genera problemes, perquè caminar a llarg termini sabent on vas, genera beneficis a curt. Això, per cert, de vegades s'hauria de transferir a la política.

Àngel Castiñeira

Jordi Gual, endavant.

Jordi Gual

Jo tenia una pregunta en relació amb algunes de les històries que has explicat, del costat *soft*, per

dir-ho d'alguna manera. En dues de les tres històries hi ha un moment en què m'ha sorprès molt la reacció de les persones. En el cas d'Iberpistas, sembla com que s'estava tramant una cosa a esquenes vostra. Tot i això, després de la fusió sembla que hi ha un entorn de col·laboració, que no s'hagin trencat les relacions. En l'altra història, hi ha una reacció del conseller delegat, que acaba oposant-se a l'operació. Per això la meua pregunta: quin paper juguen les individualitats i les relacions personals en aquest tipus d'operacions? Poden arribar a ser determinants?

Salvador Alemany

Jo crec que s'ha d'estudiar *case by case*. Cada cas és diferent. En els casos que us he explicat, no sabria dir-te en quin percentatge -òbviament no el cent per cent- però és important. No va ajudar al bon fi de l'operació que el conseller delegat d'Austrade fos, per dir-ho d'alguna manera, inicial-



ment ignorat. Que acceptés inicialment l'operació -i la vicepresidència-, però després es fes enrere... això va ser transcendent. L'operació tenia prou flexibilitat. El projecte era potent i ambiciós per donar resposta a tots els professionals d'aquí i d'allà.. També hi van haver altres factors, estava fet en un interregne de governs. El Govern italià que entrava era diferent del que plegava. Crec que les persones, en aquest tipus d'operacions, són fonamentals.

En el cas d'Iberpistas i Àurea, finalment tothom va entendre que el projecte ens donava resposta a tots: a accionistes, a executius, a la resta de personal etc. Tothom hi guanyava, ens feia millor a tots i això ens va permetre fer el salt cap a Abertis.

Àngel Castiñeira

Ferran Soriano.

Ferran Soriano

Jo tinc una pregunta o un comentari, perquè alguns dels temes que has compartit segurament no tenen resposta.

Has mencionat moltes vegades els conceptes de resiliència, resistència, aguantar, perseverar etc. I les tres històries tenien, totes elles, un component de resistència o de resiliència. En una d'elles, però al final decideixes llençar la tovallola. Jo crec que, per a tot aquell que lidera un projecte difícil, la resistència és molt important, però també ho és saber el dia que has de llençar la tovallola.

M'he fixat que has fet servir la mateixa frase per a dues circumstàncies diferents, en una de les quals vas llençar la tovallola i en l'altra no. Deies que quan estaves intentant defensar aquells sis segons del partit de bàsquet, la gent et preguntava: «Salvador, vols dir que val la pena?» I tu deies: «Sí,



sí, sí». I quan defensaves la fusió amb Autostrade, has dit exactament el mateix, has dit: «I la gent deia, vols dir que val la pena?» I al final vas dir: «No, ja no val la pena.»

La pregunta impossible de respondre és: «Quan i per què... quins són els símptomes que et porten a llençar la tovallola?» Crec que has insinuat una resposta en el teu propi discurs, jo almenys me l'he apuntat. Deies: «a Autostrade al final ens vam adonar que no portàvem la iniciativa, o que era l'última oportunitat que teníem de liderar i de portar la iniciativa.» I això m'ha recordat una conversa que vaig tenir ja fa temps amb un pilot d'avió.

Els pilots d'avió tenen una gran responsabilitat i tenen unes normes molt estrictes, però també tenen molt de marge per interpretar aquestes normes. Hi ha molts moments en els quals un avió està a punt de sortir i falta una maleta o falta un passatger, o s'avança un slot... al final és el coman-

dant qui decideix: «Surto o no surto? Faig o no faig?» Un pilot molt veterà em va dir: «La diferència entre un pilot bo i un pilot dolent, la diferència entre un veterà i un que no ho és, és el moment en que decideix llençar la tovallola», que en aquest cas vol dir: «No surto, perdem el slot, perdem el què sigui.» I va afegir: «Això ho has de fer en el moment que veus que les circumstàncies et superen.» I ho deia molt gràficament: «Les circumstàncies et passen per davant, tu ja no controles l'avió.» L'avió es controla sempre, no m'entengueu malament, em refereixo a les circumstàncies, quan els passatgers es queixen perquè vas amb retard, perquè falta una maleta que no ha arribat, perquè el personal del handling t'avisava que té un problema. En aquell moment dius: «Ja no lidero jo, paro, tothom fora de l'avió.»

El meu comentari anava en aquesta línia: «Quines són les teves percepcions sobre quins són els moments en què has de tirar la tovallola?»



Salvador Alemany

L'exemple, l'analogia em sembla molt interessant. Què fa el comandant? El comandant està fent una avaluació constant dels riscos. Mentre persisteix, avalua. En el moment en què creu que els riscos són excessius, que li pot fallar tot, decideix prendre la iniciativa. Hi ha aquella frase, «una retirada a temps és una victòria». Ho estàvem parlant ahir amb en Toni Brunet: l'exemple d'Autostrade és claríssim. Nosaltres volíem retirar-nos sense prendre mal. En un moment determinat vam fer un comunicat conjunt amb els italians, dient: «Ara ho hem de deixar, perquè les circumstàncies al·legals no permeten avançar amb la fusió». Si haguéssim anat més enllà, haguéssim quedat com uns temeraris.

Però en tinc un altre exemple, encara més recent: Pennsylvania. Al maig de 2008 amb Pennsylvania nosaltres ens embarquem en una operació de

14.000 milions de dòlars, però a partir d'aquell moment el Congrés de l'Estat de Pennsylvania no li dona el vistiplau al governador. El governador demana un mes més de coll, per mantenir l'oferta. . Ens demana que no ens retirem, que ja ho arreglaran, i passem de juny a juliol, primer, i encara després a Setembre. Finalment, quan demana un altre ajornament, li diem que no. Perquè? Perquè nosaltres també estàvem calculant les nostres forces. La situació dels mercats financers amb Lehman Brothers, les eleccions americanes al novembre que paralitzaven tot el procés com a mínim fins a gener de l'any següent dibuixaven un escenari de gran incertesa i inseguretats.

Arriba un moment que dius: «No ho puc continuar mantenint. I llavors nosaltres retirem l'aval, i ens retirem de l'operació.» Prenem la iniciativa, ho comuniquem bé i la companyia no pateix ni pel prestigi ni per la seva cotització. És molt important tenir uns intangibles: treballes bé i

seriosament, no plegues a la primera dificultat, continues treballant i quan arriba el moment de la retirada, ho expliques bé, la comunicació és molt important.

Àngel Castiñeira

Quan et vaig fer la primera entrevista, a la seu d'Abertis, i avui també, hi va haver una idea, que també has exposat avui, que em va fer ginyolar els meus esquemes sobre la teoria del lideratge. Avui has dit, «probablement perquè jo sóc molt cartesià», és a dir, has fet referència a la idea del projecte com una de les característiques del lideratge. Coincideixo plenament. Però jo crec la idea de projecte va lligada a la idea de proactivitat i planificació. I tu, en canvi, has dit, al començament. «No, no, l'important és la reacció, com reaccionem.» És a dir, des del punt de vista més cartesià, més acadèmic, sempre diem: «Desconfieu dels directius reactius, perquè habitualment no tenen projecte, sinó que reaccionen només davant de les adversitats.» I, en canvi, la lliçó per a mi avui és «No, no. Hi ha també lideratge en la reacció.»

Salvador Alemany

Gràcies professor per la pregunta que em permet aclarir que joestic parlant d'una companyia concreta, en un sector concret, i amb uns recursos que són els drivers d'aquest tipus de companyia. Jo no sé mai en quin moment el Govern espanyol privatitzarà els aeroports i, per tant, no puc estar dient «l'any que ve o l'altre em quedaré un aeroport, o intentaré quedar-me un aeroport.» Però si tu tens una companyia preparada per a la reacció, vol dir que estàs en condicions de reaccionar. Es produirà en un moment que et permetrà caçar la peça. No tenir projecte seria dir: «Joestic passiu a veure què passa, no em preparo, perquè tampoc no em puc permetre, ara tenir un departament per analitzar la situació de futur.» I no estàs preparat per reaccionar.

En canvi, si et prepares per reaccionar estàs fent alguna cosa, el que no saps és sobre què dispararàs, i quan dispararàs, això no ho saps. Però saps que estàs preparat per reaccionar. L'important és això, tenir la gent preparada per reaccionar, per exemple, tenint una visió: voler ser el primer operador d'infraestructures del món. I la gent es prepara.

A la nostra companyia s'ha demostrat que aquest model serveix i jo diria que continuarà servint. Ara bé, s'han de tenir les coses molt clares, el focus a llarg termini, les voluntats alineades. No et pots permetre que et diguin: «Escolta, per què vas fer un departament d'estudis, estem perdent... estem gastant no sé quant. Per què vols tenir una oficina a Nord-Amèrica? No ho pots programar, això és perdre el temps. Quan tinguis una concessió a Nord-Amèrica, ja col·locarem una oficina a Nord-Amèrica...» Però si ho fas així no tindràs mai una concessió a Nord-Amèrica. És clar que has de respectar certs equilibris, perquè evidentment no pots presentar-te a Nord-Amèrica com si ja tinguessis vint concessions... has de posar el cap de pont i amb modèstia i amb molt d'esforç treballar molt i gastar el menys possible, perquè també és veritat que no pots castigar el compte de resultats a curt. Has de fer equilibris, però sense perdre de vista que vols ser el primer operador global d'infraestructures, això és el que mobilitza.

Àngel Castiñeira

Nosaltres a ESADE al cap de pont li diem global centers.

Tenim dues paraules demanades, primer un remake del Carlos Losada, i després en Ramon Pont.

Carlos Losada

Quan van malament les coses, quan realment la realitat t'ha dit que no, quan la fusió se n'ha anat a l'aigua, quan el projecte ha caigut, què et per-



met aixecar-te de nou? D'on treus l'empenta, els ànims? Potser a tu no t'han anat tant negres com explicava el President Mas... Tu has dit que la resiliència és molt important, què et fa ser resilient?

Salvador Alemany

La veritat és que no he tingut prou experiències per poder arribar a respondre aquesta pregunta de forma satisfactòria. Però una síntesi seria, un només pot aixecar-se quan, malgrat tot, continua creient en el projecte, quan creu que el projecte encara no s'ha esgotat. Si ja no hi ha projecte, si creu que ja no té projecte, per molt que vulgui escenificar aquest guió, no ho aconseguirà.

Alguns negocis de generacions, un moment van deixar de sentir que tenien projecte, van vendre i es va acabar. Per continuar, s'ha de continuar tenint projecte, i projecte, de vegades vol dir mirar la família i dir «hem de continuar fent-ho.» Quan

s'ha perdut aquest concepte i no tens projecte, tampoc tens l'obligació de ser resilient. O sigui, has de sentir el projecte, només qui té projecte pot continuar lluitant per ell.

Àngel Castiñeira

L'afirmació de l'actual president Artur Mas, en aquesta mateixa taula, quan vam fer els *Moments de Lideratge* va ser descriure la seva etapa a l'oposició com set anys en el desert, sense camells ni cantimplora.

Té la paraula en Ramon Pont.

Ramon Pont

Jo et diria que la sessió d'aquesta nit val més que tot un màster, i t'ho dic amb tota sinceritat, Salvador. És una demostració del que és un veritable lideratge, a través dels exemples que has anat



posant es fa palès com actua un líder. Això em fa insistir molt en un punt, per a mi crucial.

Al llarg de la vida hem tingut moltíssima competència i hi ha hagut competidors molt forts que han fracassat i han desaparegut. Hem tingut persones que s'han incorporat a la nostra organització, i que han estat un fiasco. I això demostra que el talent, o hi és o no hi és. És a dir, la importància de la persona és crucial: si hi poses en Joan o hi poses en Pepito, les coses canvien absolutament. És com si tu volguessis imitar en Messi, per posar un exemple. Doncs, no, el Messi té talent.

Llavors, Abertis què és? Abertis és el talent d'una persona que es diu Salvador Alemany que ha agafat i que ha tingut la capacitat d'unir voluntats i de envoltar-se de gent capaç i ha actuat com un líder? Llavors arribes a una conclusió: «Abertis existeix perquè hi va haver un equip

que el va fer, però una persona que el va liderar.» El què marca la diferència és el lideratge personal.

Salvador Alemany

Gràcies Ramon. Si et sóc sincer, jo valoro més l'actitud que el talent. Els experts en la matèria potser pensen que és la mateixa cosa i que jo m'equivoque amb la terminologia, però, malgrat tot, insisteixo, el que és important és l'actitud. Evidentment, el talent per al futbol del Messi no és el mateix que un altre, i, per tant, s'ha d'emarkar cadascú en funció de les habilitats. Vull dir, si ets un supercrac pots marcar-te objectius més elevats que si et reconeixes a tu mateix en una situació més limitada.

Però dit això, jo explico la meua història des de la meua cadira, però els meus col·laboradors explicarien l'operació des de la seva cadira i la



versió seria diferent. I el president de la Caixa actual, explicaria l'operació des de la seva cadira. O sigui, cadascú explica la vivència des d'allà on l'ha viscut. I són veritat totes elles. Jo en explicar-la, l'explico des de la meva posició, però això no nega els mèrits dels altres. Jo crec que l'important és intentar que això funcioni com una xarxa.

De totes maneres, sense negar el que dius, també voldria relativitzar-ho una mica. Deies: «Abertis és el resultat d'haver trobat en Salvador Alemany.» Això és el que discuteixo. Jo tinc la meva versió des de la meva posició. Però legítimament altres poden explicar la seva versió des de la seva posició. Abertis no està tan lligada a una persona concreta, és la concatenació de moltes circumstàncies i moltes persones. L'operació d'Iberpistas va esclatar amb els conductors, algú des de la `Caixa' és capaç de mobilitzar un aval de centenars de milions per presentar una

OPA en quaranta-vuit hores. I el nostre equip es va mobilitzar per fer-ho possible.

No voldria fer gala d'una falsa modèstia, no és aquest el meu tema, només estic intentant fer una mica de teoria. Els diferents nivells actuen i senten i expliquen la novel·la des d'on l'han vista.

Àngel Castiñeira

Tenim tres paraules. Primer l'amic Xavier Torra, després en Xavier Vives i després aquí.

Xavier Torra

Una pregunta molt concreta i potser una mica personal. Quan has pres decisions -probablement poques persones aquí a Catalunya en prenen com les teves, pel volum que tenen- has parlat de la soledat. La meva pregunta és, la soledat l'has acabat aguantant tu o has acabat trobant amb qui compartir-la?



Salvador Alemany

Sí, jo he trobat companys i he trobat accionistes per fer-ho. D'altra manera no ho pots fer. Ara bé, el que he dit i ho vull tornar a remarcar perquè potser no ho he explicat prou bé, és que no sempre ho pots explicar tot. Perquè si expliques tot el que creus o penses, no es farien les coses. O hauries d'enganyar, perquè tens por.

Jo, el segon semestre de l'any 2006 vaig viure amb molta por, perquè la jugada era molt arriscada. Fins el 30 de juny la cosa anava molt bé, les juntes de les dues companyies havien aprovat la fusió i més tard, el setembre, la Comissió Europea la va aprovar sense restriccions. Tot feia pensar que aniria bé, malgrat les ombres que hi havia al govern italià, amb el ministre Di Pietro. Però vaja, no pensàvem que poguéss arribar a ser un perill. Tot anava bé. I a partir d'un determinat moment, vam veure que no, que l'oposició era molt gran.

Llavors, si a la primera de canvi li dius a la gent: «Escolta, aquí pinten bastos», l'equip es desmobilitza i diu: «Escolta que això és perillós, ens hem de fer enrere.

Aleshores, dius: «Ostres! M'està fent una mica de por això.» Has de treballar ràpidament per confirmar que allò no era un perill real. És a dir, que sí, que les onades eren una mica més altes, però si a la primera onada dius: «Escolta, em sembla que era un tsunami», sense confirmar-ho realment, has tombat el projecte. Estàs sol mentre hi ha un diferencial, entre allò que penses que pot passar i allò que saps que pot passar. I aquest diferencial és el que et fa sentir sol.

Com en el cas del pilot d'en Ferran: no crec que ningú que vulgui tirar endavant un projecte pugui avaluar els riscos a partir de les pors... cal avaluar-los a partir de fets contrastats. Amb la por no surt cap projecte arriscat. En el moment que



veus: «Això és l'avantguarda del tsunami», llavors és quan has de dir «fora tothom de la platja», però mentre no sigui el cas, no ho pots fer.

Àngel Castiñeira

Xavier Vives.

Xavier Vives

Gràcies. Abertis està present en molts sectors, i molts sectors importants, i potser una de les característiques més comunes d'aquests sectors, és que són sectors regulats, i per tant està subjecte a un risc regulatori important, com el cas d'Itàlia naturalment ha mostrat.

M'agradaria que ens diguessis si et sembla, efectivament, que el risc regulatori és el primer dels riscos d'una empresa com Abertis, si és el primer que un ha de mirar.

Salvador Alemany

Efectivament, el primer risc d'una companyia com la nostra és el risc regulatori, és el primer risc. N'hi ha un segon, en ocasions, quan cau el consum d'aquests serveis, i ara està passant per exemple aquí, però el risc regulatori és teòricament el primer risc que cal contemplar. Per entendre'ns, a mi no m'agraden per a Abertis els països que tenen revolucions pendents, en el sentit que plantegen dubtes i incerteses pel que fa a la seva estabilitat jurídica. Aquests no són països per a un negoci de concessions com el nostre. No dic que no m'agradi o que no siguin interessants i atractius per a altres tipus de negoci. No m'agrada invertir a quaranta anys vista bo i sabent que tenen revolucions pendents, perquè no saps quin és el risc regulatori.

Àngel Castiñeira

Tenim encara dues paraules concedides: Joan B. Casas i Carles Gasòliba.



Joan B. Casas

Salvador, si un dels teus objectius era que ens ho passéssim bé, jo francament m'ho he passat molt bé. Perquè els tres relats que has explicat han estat molt il·lustratius. Fins i tot diria que tenien tots els ingredients d'una sèrie televisiva. És a dir, hi ha la casualitat, perquè és molta casualitat anar al Banc de Santander i trobar-te'ls, i que a més a més els reconeguis! Hi ha planificació, projecte, lideratge, equip, èxit i no èxit, tant institucional com personal, fins i tot hi ha contrarellotge. Per tant, això ha estat molt il·lustratiu del que és la vida mateixa.

Per no repetir el que s'ha dit aquí, voldria demanar-te l'opinió sobre un aspecte més quotidià, més personal. Ja que parlem de lideratge i de l'impacte de la persona, com es diferencia una persona persistent d'una que és tossuda? És a dir, l'èxit mesura la diferència? O com es destriria l'audàcia

de la temeritat? Com ho veus? Hi ha alguna forma de fer-ho? És intuïció, el que apliques?

Salvador Alemany

No ho sé, potser has donat tu la resposta. El tossut s'estimba. Sí, per això et dic que em sembla que has donat la resposta. Segurament el tossut té més números per estimbar-se, encara que alguna vegada el que farà és avançar-se, li sortirà bé i arribarà el primer a la meta. I estadísticament ho aconseguirà més vegades, si no deixa la vida en els anteriors.

El persistent avalua constantment, però no abandona amb facilitat, maniobra per avançar i té plena consciència de que el resultat final és el sumatori de totes les mini-decisions que haurà de prendre. Quan considera el risc inassumible, està preparat per abandonar de la millor manera.



Cal saber avaluar si acompanyem un tossut o un resilient. No crec que sigui massa difícil

Àngel Castiñeira

Acabarem amb en Carles Gasòliba.

Carles Gasòliba

Gràcies. El president Pujol, quan ha introduït el tema, ha parlat de la construcció d'un país, i ell feia referència a Catalunya, la seva recuperació i la consolidació de la seva personalitat. També ha fet esment del món econòmic. Ha dit que en el país hi havia tres característiques que calia tenir en compte, que era l'economia, la societat i la identitat.

Jo he volgut entendre que quan deies que hi havia el projecte de ser líders a nivell mundial, però que amb Autostrade hi havia una cosa que era innegociable, que era que la seu corporativa estigués a Bar-

celona, traspuaves una voluntat clara de destacar aquesta projecció i aquest lideratge des de la capital del país. Però em sembla que no hem tocat l'aspecte social. Que és quan el president Pujol ha comentat el paper dels Güell amb en Gaudí o d'altres protagonistes que es poden donar també en molts projectes de mecenatge a nivell internacional.

Aleshores, aquesta dimensió social, aquesta responsabilitat social no l'has abandonat mai, és a dir, si no recordo malament algunes ressenyes, vas ser president de la Creu Roja a Barcelona, després has citat el bàsquet, després el Cercle d'Economia, ara el CAREC. A mi m'agradaria si pots fer referència a la dimensió social del lideratge econòmic.

Salvador Alemany

Gràcies Carles, no sé si et puc contestar en la manera que ho has formulat. Com que ja estic en con-



dicions de venir aquí a explicar aquestes coses, jo penso que hi ha coses que són pròpies, i que no tenen compte d'explotació. Un no pot renunciar al que són els seus valors. En totes les coses que m'han passat per davant, que em semblaven compatibles amb el projecte d'Abertis i que aprovaven els *stakeholders*, m'hi he bolcat. No m'ha semblat que hagi sacrificat interessos de tercers per una manera de veure les coses. Jo sempre he cregut en una dimensió social i he tingut consciència de país, sense apriorismes.

Àngel Castiñeira

Un moment abans de marxar. Li passaré la paraula a l'amiga Eugènia Bieto directora d'ESADE, que tancarà l'acte.

Eugènia Bieto

Gràcies Àngel.

Bé, jo crec que estaríem mitja hora o una hora més escoltant en Salvador, que ens ha ajudat molt a entendre i a compartir aquestes dimensions del lideratge. Ara ja estàvem entrant en aspectes que anaven més enllà del lideratge empresarial. Estava parlant de lideratge social, estava parlant d'un tema de valors i podríem estar una hora més parlant d'aquests temes.

Voldria agrair-vos, a tots vosaltres, la vostra presència en aquesta sessió de *Moments de Lideratge*, i sobretot a en Salvador, que hagi volgut compartir les seves experiències, les seves respostes i les seves conclusions amb nosaltres aquesta nit.

Us esperem a les properes sessions dels *Moments de lideratge*. Us desitjo a tots, que passeu molt bon estiu i fins aviat.

I un altre cop, gràcies, Salvador i gràcies, Àngel, per organitzar aquestes sessions.

Molt bona nit a tots.

- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3. VARIOS AUTORES (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.
- nº17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.

- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE.
- nº22. TODÓ, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE.
- nº24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE.
- nº25 VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26 SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27. MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº28. SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Liderazgo. Las competencias en el ejercicio efectivo del liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº29. ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: ESADE.
- nº30. SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: ESADE.
- nº31. LOSADA, Carlos (2010), *Pensar el Liderazgo. El entorno cotidiano donde se ejerce el liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº32. VALLESPÍN, Fernando (2010), *Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica*, Barcelona: ESADE.
- nº33. VARIOS AUTORES (2010), *El liderazgo en tiempos de crisis: La gobernanza de la geopolítica global. Una agenda de cambio económico y social*, Barcelona: ESADE.
- nº34. CRUANYES, Toni (2011), *Tony Blair versus Gordon Brown. Dos lideratges contraposats i en competència*, Barcelona: ESADE.
- nº35. MAS, Salvador (2011), *La direcció d'orquestra: un altre tipus de lideratge*, Barcelona: ESADE.
- nº36. ALEMANY, Salvador (2011), *Moments de Lideratge. Nosaltres juguem la partida, tres paisatges i un relat*, Barcelona: ESADE.

ESADE

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

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

a/e: catlideratges@esade.edu

abertis

Agrollmen

gasNatural
fenosa

Wierfen Group

IZASA

QUADIS

ESADE
Business School

Executive Education