

LIDERAT I PROGRÉS ECONÒMIC

PUBLICACIONES DE LA «REAL ACADEMIA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS»

LIDERAT I PROGRÉS ECONÒMIC

DISCURS D'INGRÉS DE L'ACADÈMIC NUMERARI, ELECTE
EXCM. SR. DR. N'ISIDRE FAINÉ I CASAS
DOCTOR EN CIÈNCIES ECONÒMIQUES I EMPRESARIALS

en el acte de la seva recepció, 3 de desembre de 1992, i

DISCURS DE CONTESTACIÓ PER L'ACADÈMIC NUMERARI
EXCM. SR. DR. EN JAUME GIL I ALUJA

B A R C E L O N A

1992

ÍNDEX

LIDERAT I PROGRÉS ECONÒMIC

I. INTRODUCCIÓ	11
RELLEVÀNCIA DEL TEMA DEL LIDERAT	12
II. EVOLUCIÓ DEL CONCEPTE DE «LIDERAT»: UNA PERSPECTIVA HISTÒRICA	15
LIDERAT: PRESÈNCIA EN TOTES LES CIVILITZACIONS I EN TOTES LES ÈPOQUES	15
EVOLUCIÓ DE LES TEORIES QUE ESTUDIEN EL LIDERAT	17
<i>El liderat com a catalitzador de l'energia del grup</i> .	17
<i>La qualitat del liderat com a concepte relacionat amb la personalitat i les seves implicacions</i>	18
<i>El liderat com l'art d'induir a l'acompliment de deter- minades tasques i d'assolir certs objectius</i>	18
<i>El liderat com l'exercici d'una forma d'influir en els grups</i>	19
<i>El liderat com una forma de persuasió</i>	19
<i>El liderat concebut com una relació de poder</i>	20
<i>El liderat com un mitjà per a assolir certs objectius o metes</i>	22

<i>El liderat com l'efecte emergent de la interacció que es produeix en el si dels grups</i>	22
<i>El liderat com un rol diferenciat</i>	23
<i>El liderat com la iniciativa de l'estructura</i>	23
TIPUS I FUNCIONS DEL LIDERAT	24
<i>Líders organitzacionals i líders institucionals</i>	24
<i>Líders «transaccionals» versus líders «transformadors»</i>	25
<i>Líders orientats cap al desenvolupament de determinades tasques i treballs</i>	26
<i>Líders orientats cap a les relacions interpersonals</i>	26
III. EL LIDERAT DES DE LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL	29
CONCEPCIÓ EMPRESARIAL DEL LIDERAT	29
<i>El redescobriment del paper del liderat en l'empresa</i>	36
<i>Algunes constatacions empíriques</i>	38
<i>¿Quin paper assigna la teoria econòmica al liderat?</i>	42
¿COM S'HA D'ENTENDRE EL LIDERAT?	45
UNA NOVA CONCEPCIÓ DEL DIRECTIU: ESTRATEGA, EXECUTIU I LÍDER	52
<i>El model mecanicista</i>	54
<i>El model psicosociològic</i>	55
<i>El model humanista</i>	56
IV. VERS UN MODEL DE LIDERAT	61
CASOS IL·LUSTRATIUS DE FALTA DE LIDERAT	61
<i>La producció industrial en absència d'aranzels i de restriccions del lliure comerç</i>	62
<i>El cas de la banca d'inversions: la plaça de Londres</i>	63
<i>Resum i conclusions</i>	67
NOTES	79

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	89
DISCURS DE CONTESTACIÓ	
PER L'ACADÈMIC DE NÚMERO EXCM.	
SR. DR. EN JAUME GIL I ALUJA	93
PUBLICACIONS DE LA «REAL ACADEMIA DE CIEN- CIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS»	103

EXCEL·LENTÍSSIM SENYOR PRESIDENT,
EXCEL·LENTÍSSIMES AUTORITATS,
EXCEL·LENTÍSSIMS E IL·LUSTRÍSSIMS SENYORS,
SENYORES I SENYORS:

Vull expressar, en primer lloc, la meva satisfacció per haver estat elegit per a ingressar com a Acadèmic en aquesta «Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras» que Sa Majestat el Rei honra amb el seu alt patronatge.

Així mateix, vull manifestar el meu agraïment a tots els membres de la «Real Academia» i, d'una manera especial, a l'Excm. Sr. President i components de la Junta de Govern.

Si vostès m'ho permeten, voldria avui retre homenatge als meus pares, que van morir l'any passat, pel seu constant estímul perquè aprofundís en el sentit de les coses pel camí de la senzillesa i de la veritat.

Finalment, dono les gràcies a totes les persones que avui m'acompanyen en aquest acte solemne, de presa de possessió, en el qual tinc l'honor de rellevar l'Excm. Sr. José Fernández Fernández, que va ingressar a la «Real Academia» el 13 d'octubre de 1943, amb la medalla núm. 7, en ple període fundacional i que va morir el 23 de setembre de 1991.

Des del principi, ja va formar part de la Junta de Govern i va destacar per les seves valuoses aportacions, principalment en el camp de la fiscalitat. En tots els seus anys d'activitat acadèmica, es va distingir sempre pels seus treballs, brillants i profunds, que van enriquir la Real Academia, no tant sols pels seus coneixements científics sinó també per la seva destacada personalitat i exquisida sensibilitat humana. En l'àmbit professional, vull ressaltar que va ser Delegat d'Hisenda a Lleida i a Barcelona.

I INTRODUCCIÓ

El meu discurs d'ingrés en la «Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras» tracta de la rellevància del liderat en una economia moderna, una qüestió que pot semblar fins a cert punt tangencial amb els temes propis d'aquesta egrègia institució, certament orientada cap als assumptes econòmics de gran transcendència social. No se m'escapa que el contingut d'aquest discurs d'ingrés en aquesta Real Academia, és en gran manera, nou i, consegüentment, no està exempt de riscos, ja que tradicionalment s'havia considerat que la gestió de les empreses, a partir de certa dimensió, estava subjecta a les dificultats que neixen de la complexitat pròpia de les grans organitzacions, però espero tenir ocasió de demostrar que és rellevant per a la Real Academia i especialment oportú davant la creació de l'*Espai Econòmic Europeu* i l'avanç cap a una Europa unida, en la qual les qüestions econòmiques i socials estan adquirint una dimensió que desborda els límits purament nacionals.

El meu discurs és significatiu, en primer terme, perquè està relacionat amb els factors que fan possible el progrés de les societats i permeten l'activació de les forces que ens impulsen cap a la consecució de millors condicions de vida. Quan s'ha completat pràcticament el desarmament aranzelari i les nostres empreses han de competir en igualtat de condicions amb les que fa anys que exerceixen la seva activitat econòmica en un entorn sense barreres, la competi-

tivitat dependrà de la capacitat que tinguin les nostres empreses —agrícoles, industrials i de serveis— per a utilitzar d'una manera més eficient els recursos de què disposen, i, així, espero demostrar que el *liderat* és el millor mitjà per a activar les energies latents i potenciar el producte social.

He dividit la meva exposició en tres parts: dedico la primera a establir una anàlisi de l'evolució del concepte de *liderat*, posant en relleu els fonaments teòrics que en la segona part em permetran formular la meva proposta, concebuda des del punt de vista de la gestió empresarial, per a acabar en la tercera fent un breu resum de les conclusions aconseguides en la recerca d'un model de liderat.

La meua contribució, com vostès tindran l'oportunitat de comprovar, no és radicalment original —de fet, les ciències socials constitueixen un llarg procés d'acumulació de coneixements.

La seva originalitat, si de cas, consisteix en l'aplicació, a la Teoria de l'Empresa, de conceptes inicialment desenvolupats en l'àmbit de la psicologia o de la sociologia i, sobretot, en l'èmfasi que la meua pròpia experiència professional fa que doni a la capacitat de liderat com a element essencial, i excloent, de la qualitat de *directiu* i com a requisit perquè totes les persones que col·laboren en una empresa, posin íntegrament en exercici les seves possibilitats.

RELLEVÀNCIA DEL TEMA DEL LIDERAT

Permitin-me, com a punt de partida, que presenti el tema del meu discurs recurrent a una imatge. La vida de les empreses, com la de les persones i la de tots els organismes vivents, segueix un cicle: a la fase de creixement segueix una altra de maduració i després arriba el declivi. Els estudis internacionals revelen que succeeix el mateix amb el cicle de vida dels productes industrials i possiblement el seu escurçament explica, fins a un cert punt, el fet que la mitjana de vida¹ de les empreses és inferior a l'esperança de vida dels habitants dels països europeus industrialitzats (quaranta anys en relació

a una mica més de setanta). Inevitablement, davant d'aquestes constatacions és gairebé inevitable formular-se la pregunta següent: ¿Per què és tan curta² la vida de les empreses, especialment en el nostre país, quan ens acostem al gran espai europeu?

Una primera resposta podria ser la que va anticipar Josep A. Schumpeter:³ n'és, de curta, perquè es desenvolupen en un sistema —el capitalista— que es caracteritza per processos de creació i de destrucció successius, en termes semblants a allò que succeeix en un organisme viu, en el qual les cèl·lules que perden vigor són substituïdes per d'altres de noves. La vida orgànica acaba quan aquest procés es deté, i la vitalitat de les empreses s'esllangueix quan, com voldria demostrar, els directius estan mancats de les qualitats pròpies del liderat. Perquè de la mateixa manera que un organisme viu es deteriora quan les cèl·lules es multipliquen sense ordre ni concert, en la vida de les empreses, l'absència del liderat es tradueix en la dispersió dels esforços i en la pèrdua del sentit que ha d'impulsar tota activitat humana.

S'ha dit que el que és distintiu de l'home és el seu sentit de «finalitat»;⁴ la característica essencial de les empreses —agrícoles, industrials o financeres, amb ànim de lucre o sense— és precisament la necessitat que els seus dirigents confereixin un sentit a les activitats que s'exerceixen. I aquest sentit només poden oferir-lo els directius que posseeixen els dots del liderat.

He iniciat la meva presentació destacant la naturalesa no perenne de les empreses —pròpia de les condicions d'incertesa en què es desenvolupen— i el fet que el seu cicle de vida sigui, en terme mitjà, més curt que el de l'esperança de vida de les persones. ¡A vegades, desgraciadament, inclosa la dels seus propis fundadors! Ara bé, ¿pot allargar-se el cicle de vida de les empreses,⁵ fent-les més resistent a la competència internacional i als canvis de l'entorn? Sens dubte que això és possible, perquè si la medicina moderna ha aconseguit duplicar en alguns anys l'esperança de vida dels europeus, ¿per què no ho hem d'aconseguir amb les empreses, les cèl·lules de les quals —ho dic entre cometes— podrien, almenys en principi, revita-

litzar-se definitivament? El que passa és que encara sabem poc de la complexitat que representa la gestió d'una empresa agrícola, industrial o de serveis, especialment quan assoleix dimensions considerables. Això ens porta a una altra pregunta: ¿Quins són els factors clau en l'èxit d'una empresa? Sens dubte són pocs, però la majoria d'autors i experts acostumen a situar en el primer lloc de la llista un factor que fins a una data relativament recent havia passat desapercebut:⁶ el liderat.

De fet, segons més endavant tindrà ocasió de posar en relleu, la Teoria Econòmica —sigui l'Escola Clàssica o l'Escola Keynesiana— va suposar que les ofertes de béns i de serveis perseguien la maximització dels beneficis, donats uns recursos i una funció de producció. Poc tenia a veure la concepció dels directius dotats de la capacitat de liderat que s'anticipen a les necessitats del mercat i són capaços de treure partit dels mitjans escassos encoratjant l'energia de les organitzacions i descobrint noves maneres de satisfer les necessitats dels consumidors i allargant la vida de les empreses de tot un sector.⁷

I, no obstant, tots hem tingut ocasió de ser testimonis —en major o menor mesura— d'experiències certament significatives. Em refereixo a aquestes empreses que, després de molts anys d'esforços, se situen en les primeres posicions del seu sector, aconsegueixen la major quota de mercat, generen beneficis d'una manera abundant i marquen les pautes durant anys a les que les segueixen a distància. La seva vida es perllonga més que la mitjana del sector i el seu envelliment es distancia, revitalitzen els productes, entren en nous mercats i la gestió es professionalitza.⁸

A continuació passo a revisar l'evolució històrica de les aportacions teòriques que tenen a veure amb el desenvolupament del concepte del liderat i les seves aplicacions en l'àmbit de la gestió empresarial.

II

EVOLUCIÓ DEL CONCEPTE DE «LIDERAT»: UNA PERSPECTIVA HISTÒRICA

LIDERAT: PRESENCIA EN TOTES LES CIVILITZACIONS I EN TOTES LES ÈPOQUES

L'estudi del liderat és tan antic com ho són les principals civilitzacions: trobem referències concretes en els escrits de Plató,⁹ Plutarc i de Juli Cèsar. Per als antics egipcis, el líder havia de tenir autoritat, estar dotat del do del discerniment i comportar-se d'una manera justa.¹⁰ En la Grècia clàssica, Homer va distingir en *La Ilíada* les característiques del liderat en els seus diversos personatges: 1) Justícia i bon criteri (Agamèmnon); 2) saviesa i consell (en Nèstor); 3) sagacitat i cautela (en Odisseu); 4) valor i acció (sens dubte les qualitats més notòries d'Aquil·les, el prototipus d'heroi al qual ens referim encara avui). En general, totes aquestes qualitats eren admirades pels grecs clàssics,¹¹ perquè se suposava que el líder estava adornat amb els millors atributs.

Però, sens dubte, una de les distincions més precises és la que ens ha transmès el Dret Romà, quan distingeix entre el poder formal «*potestas*» —el que es deriva del lloc que ocupa una persona per a fer complir les seves ordres—, i l'«*auctoritas*», o l'autoritat que aquesta persona pot o no pot tenir, per la qual les seves ordres són acceptades sense que necessiti aplicar cap coacció sobre els seus su-

bordinats. Aquesta última, consisteix en un veritable poder personal i neix de la lliure acceptació dels qui obeeixen les ordres que emanen del seu superior jeràrquic.¹²

Tor directiu té poder formal —ja que està en condicions d'augmentar les remuneracions a les persones, promoure-les de categoria, acomiadar-les de l'empresa, etc.— i autoritat o poder personal, que neix del reconeixement que aconsegueix dels seus empleats, quan aquests consideren que les seves ordres són adequades i que val la pena complir-les, ja que, al cap i a la fi, redunden en el bé de tots.

En conseqüència, l'únic mitjà pel qual un directiu pot guanyar-se l'autoritat davant dels seus subordinats serà el de si és capaç de despertar confiança. Aquesta és una de les característiques dels líders: La seva capacitat per a infondre confiança. El directiu es va fent mereixedor de l'autoritat —com alguna cosa que se li «confereix», però que no li ve donat perquè sí— en la mesura en què guanya la confiança dels seus empleats. Perdrà l'autoritat quan utilitza incorrectament el poder formal. Tres són els casos en els quals això succeeix:¹³

1) *Un ús injust del poder*: Per acció —prendre-li a algú allò que li pertany— o per omissió —no donar-li o no reconèixer-li alguna cosa que li deuria pertànyer.

2) *No fer ús del poder quan s'ha d'exercir*: No prendre les mesures adequades en el moment oportú, quan tothom ho espera o quan la situació ho requereix.

3) *Fer un ús inútil del poder*: És el cas del directiu que, en el seu afany de demostrar la seva autoritat als seus subordinats, imposa una sèrie de normes i limitacions innecessàries que restringeixen la llibertat d'acció dels empleats i frenen el desenvolupament del seu potencial.

Fins aquí quant als aspectes introductoris. Passo a referir-me ara a l'extensió del liderat. Des d'un punt de vista sociològic, si es considera el liderat quant a la seva difusió en els cinc continents, constitueix una sorpresa el fet de constatar que té un caràcter pràcticament general. És més, no resulta aventurat sostenir que és un fe-

nomen humà universal. Els antropòlegs han demostrat que està present en totes les cultures primitives, independentment de l'estadi de desenvolupament en què es trobin en la seva evolució i de la distància a què es troben en l'espai i en el temps respecte de la nostra civilització.

Com ha assenyalat J.M. Burn, «el liderat és un dels fenòmens humans més observats arreu i, no obstant, és al mateix temps el menys comprès». ¹⁴ Però precisament perquè té aquesta naturalesa tan complexa i malgrat els riscos que suposa endinsar-me en el seu estudi, com he anticipat en la introducció, intentaré revisar els diversos enfocaments de les teories que desenvolupen el concepte de liderat, per a plantejar després la meua modesta aportació, que integra el liderat dins de les qualitats que han de reunir els directius empresarials.

EVOLUCIÓ DE LES TEORIES QUE ESTUDIEN EL LIDERAT

Podem resumir, en apretada síntesi, les distintes concepcions del liderat al llarg d'aquest segle, agrupant en deu categories els principals corrents doctrinals:

El liderat com a catalitzador de l'energia del grup

— Mumford va ser el primer que, a principis de segle, va considerar que el liderat és la preeminència d'una o més persones dins d'un grup, en el procés de control dels fenòmens socials. Més tard, a l'any 1927, per a L.L. Bernard els líders presten la seva atenció a les necessitats i desigs dels grups i tenen la qualitat de ser capaços d'activar —de fer-la realitat— l'energia latent dels membres del grup, orientant-la cap a la direcció desitjada. ¹⁵ Aquesta característica ha arribat fins als nostres dies i no és difícil seguir la seva influència en les escoles de pensament més dispars. Es tracta de la capacitat de fer aparèixer el millor dels altres, sovint perquè es considera que el líder té aquesta qualitat a què feia referència el Dret Romà («la autoritas»), perquè el líder no s'imposa: el líder arrossega.

La qualitat del liderat com a concepte relacionat amb la personalitat i les seves implicacions

Algunes de les primeres teories que es van proposar explicar la naturalesa del liderat van recórrer al concepte de «personalitat». A.W. Broden, a l'any 1926, va associar pràcticament el liderat amb la força de la personalitat, sostenint: «(...) de fet, el grau de personalitat que pot atribuir-se a una persona pot, fins a cert punt, ser constatat pel grau d'influència que exerceix sobre els altres». En un plantejament límit, Bingham¹⁶ definia el líder, en 1927, com la persona dotada del major nombre de qualitats desitjables en el seu caràcter i en la seva personalitat. En aquest mateix ordre d'idees, per a L.L. Bernard pot considerar-se com a líder qualsevol persona que sigui capaç d'induir estímuls psicosocials d'una manera més efectiva que d'altres». ¹⁷ De nou, el líder s'assimila a un cert paradigma de perfeccions personals. El líder excedeix els altres quant al radi d'acció de la seva influència; el líder té una personalitat que sedueix.

El liderat com l'art d'induir al compliment de determinades tasques i aconseguir certs objectius

Aquest corrent s'inicia amb Munson¹⁸ (1921), el qual va definir el liderat com «la capacitat per dirigir els homes de manera que aconseguixin fer el màxim amb el mínim de fricció o desgast i el major sentit de cooperació... El liderat és la capacitat creativa i motriu de la força moral». Les citacions dels autors que podem adscriure a aquesta línia de pensament són abundants i poden resumir-se en la següent referència de F.H. Allport:¹⁹ «El liderat significa el contacte directe, cara a cara, del líder i els seus seguidors; és un control personal que s'exerceix sobre un grup».

Per als autors que pertanyen a aquest corrent de pensament, que podríem denominar «compliance induction theorists», el liderat és una influència unidireccional, que flueix del líder i que persegueix imposar la seva voluntat sobre el grup. És evident que es passen per alt els drets, desigs i necessitats dels membres del grup sobre el qual

es tracta d'exercir aquesta influència. És, en definitiva, una concepció autoritària, si bé cal reconèixer que, malgrat les crítiques dels teòrics conductivistes, com ha fet notar Bass,²⁰ és difícil aïllar del liderat els trets autoritaris i directius.

Recurrent a la imatge que havia plantejat abans quant a la distinció que devem al Dret Romà, en aquest cas assistim al predomini de la «*potestas*» davant de l'«*auctoritas*». Aquesta concepció està, és clar, en contradicció amb la direcció moderna de les empreses, però la trobem encara, d'una manera més o menys larvada, en molts dels plantejaments que, especialment en situacions de crisi o d'emergència, propugnen models organitzatius centralistes, contraris a la delegació de funcions.

El liderat com l'exercici d'una forma d'influir en els grups

Possiblement com a retop de les concepcions autoritàries exposades en l'apartat anterior, la introducció del concepte d'«*influència*» va representar en la dècada dels anys trenta, un cert reconeixement dels drets, desigs i necessitats dels seguidors. Segons Nasch,²¹ «(...) el liderat suposa provocar el canvi en la conducta de la gent» o bé, segons la definició de Tead, «el liderat és l'activitat d'influir sobre la gent perquè cooperin en la consecució d'una determinada meta que ells consideren com desitjable».²² Assistim aquí a una anticipació de les concepcions que, nascudes primer als Estats Units, s'han estès a tot Europa. Tenen a veure, fins a cert punt, amb els plantejaments de McGregor.²³

El liderat com una forma de persuasió

Els desigs d'eliminar tota referència de tipus autoritari o coercitiu van afavorir l'aparició d'un corrent de pensament que, si bé va néixer amb les proposicions de Schenk,²⁴ van aconseguir el seu ple desenvolupament en la dècada dels anys seixanta i han arribat fins a finals de la dècada dels anys vuitanta. Es tractaria de «persuadir» abans que «imposar» qualsevol conducta determinada als seguidors del líder.²⁵ Com ha fet notar Bernard M. Bass,²⁶ la persuasió és un

poderós instrument per donar forma a les expectatives i creences. No es deu, doncs, a l'atzar que hagi estat una conceptualització que ha avançat en el camp de la política i de les ciències socials en general. La definició del liderat com una certa forma de persuasió s'ha vist afavorida per la influència dels que rebutgen les concepcions autoritàries i, en certa manera, se l'han apropiada també els que han teoritzat sobre les comunicacions i sobre la creació d'imatge.

El liderat concebut com una relació de poder

Aquesta concepció té els seus orígens en J.R. Prost (any 1956) i Raven i French²⁷ (any 1958) i defineix el liderat com el diferencial de poder que es produeix en les relacions que es generen en el si dels integrants d'un grup. El poder interpersonal és definit en els següents termes: «és el resultat de la força màxima que A pot induir a B menys la resistència màxima que B pot ser capaç de movilitzar en la direcció oposada».²⁸ S'han identificat cinc fonts de poder:

- 1) El poder de referència
- 2) El poder que deriva de ser un expert
- 3) El poder vinculat a la retribució o gratificació
- 4) El poder imposat, i
- 5) El poder legítim

Les cinc fonts que acabo d'enunciar tenen el següent significat:

En primer terme, «*el poder de referència*» és el que correspon al lloc que s'ocupa en una organització i que es reflecteix en la posició relativa dins d'un organigrama.

Els altres el reconeixen clarament com un indicatiu de l'«estatus» dins de l'organització.

La segona font, «*el poder que es deriva de ser un expert*», té una altra connotació, ja que neix de la percepció dels altres, que reconeixen una autoritat que és deguda, també com en el cas anterior, a un fet objectiu, però ara independentment del lloc que s'ocupa en l'empresa.

«*El poder lligat a la retribució o gratificació*» té relació, d'alguna manera, amb la posició en la jerarquia de la companyia, encara que sovint es produeixen «imatges de transferència», perquè en la nostra societat la retribució s'assimila a un cert «estatus».

En quart terme, «*el poder imposat*», en tant que font de poder, és el que neix d'una posició accionarial o d'una posició de domini. Té a veure, naturalment, amb l'organigrama organitzatiu, però no és aliè a la correlació de forces que es presenten en el si d'una empresa.

Finalment, «*el poder legítim*», és el que tothom reconeix. Sorgeix, naturalment, de la posició que s'ocupa en l'organització, però a més, té elements que van més enllà del que és formal, perquè depèn del mèrit de la persona i de la naturalesa de les relacions personals que manté. És, en definitiva, el resultat d'«allò» que és tan difícil de definir, però fàcil de percebre, que es desprèn de les personalitats que «*tenen autoritat*», i no pel fet simple que els reglaments, els estatuts o les lleis la hi hagin donat.

Finalment, «*el poder imposat*» i «*el poder de referència*» pertanyrien a la «*potestas*» del Dret Romà, segons la distinció que he anat comentant fins aquí, mentre que el segon i el cinquè —«*el poder de ser un expert*» i «*el poder legítim*»— podrien assimilar-se a l'«*auctoritas*» que neix del poder personal i no depèn de l'autoritat que dóna el lloc, sinó de la que es desprèn del mèrit o de la naturalesa de la relació personal.

S'han donat diverses definicions sobre la forma de concebre el liderat com una certa relació de poder. Entre d'altres, n'hi ha prou a destacar les dues següents: per a K.F. Janda,²⁹ «el liderat és una certa relació de poder que es caracteritza per la percepció que tenen els membres d'un grup del fet que un altre membre del mateix grup té el dret de prescriure determinats models de conducta dins del grup...». Per altra banda, Gerth i Mills³⁰ han remarcat, «concebut en el seu sentit més ampli, el liderat és una relació entre el líder i

seguidor en la qual el líder influeix més del que ell és influït i en la qual els qui són dirigits es comporten o senten de manera diferent a com ho farien si no existís el líder».

El liderat com un mitjà per a aconseguir determinats objectius o metes

Els autors que segueixen aquest corrent concebeixen el liderat com un fet instrumental. Per a aquests autors, és un mitjà per a aconseguir determinats objectius o propòsits.³¹ Possiblement el teòric més destacat d'aquesta concepció sigui R.C. Davis en remarcar que «el liderat és la principal força motriu que estimula, motiva i coordina l'organització (l'empresa o qualsevol institució) per aconseguir els objectius preestablerts».³² Per altra banda, K. Davis va donar la següent definició: «el liderat és el factor humà que dóna cohesió al grup i el motiva perquè persegueixi la consecució de les metes i dels objectius que li són proposats».³³

El liderat com a efecte emergent de la interacció que es produeix en el si dels grups

Fins aquí les diferents teories que he proposat tenen un factor comú: el liderat es considera com una causa del control d'un grup. Però hi ha una altra concepció, segons la qual el liderat seria més aviat un efecte. Devem a H.H. Anderson³⁴ la idea que el veritable líder, des del punt de vista psicològic, és el qui pot aconseguir el màxim de les diferències individuals i extreure, dels membres d'un grup, el millor de cadascun i fer-los patent el que poden aconseguir si es proposen una meta que els sigui comuna.³⁵

Els autors que s'adscriuen a aquest corrent de pensament mereixen una certa atenció perquè han posat de relleu la importància del «liderat emergent» en el sentit que és allò que sorgeix del propi procés d'interacció. De fet, segons ha fet veure Bass, cal convenir que el liderat autèntic només es troba present quan és plenament reconegut i acceptat pels membres del grup.³⁶ Aquesta línia de pensament fa destacar, doncs, l'«auctoritas» com a determinant del fenomen del liderat.

El liderat com un rol diferenciati

Devem a la sociologia el desenvolupament de la Teoria del Rol. Cada membre de la societat ocupa un lloc determinat, té un «estatus social», però també el té en diferents organitzacions i institucions. En cadascuna d'aquestes organitzacions i institucions s'espera que l'individu ocupi o jugui un determinat «rol» i, en aquest sentit, el liderat podria considerar-se, segons aquesta concepció sociològica, com un aspecte del rol de diferenciació.³⁷ És possible que una de les millors definicions sigui la que va proposar H.H. Jennings, en afirmar que «el liderat es conceptua com una certa manera d'interacció que implica el comportament d'un individu que és elevat al paper de líder per uns altres individus».³⁸

El liderat com a iniciativa de l'estructura

Per altra banda, un conjunt d'autors americans no contemplen el liderat com el joc passiu d'acceptar un determinat rol sinó, fonamentalment, com un procés de donar lloc a l'estructura del rol i mantenir-la. Devem a Gouldner³⁹ una distinció important, segons la qual hi ha una diferència notable entre l'efecte de l'estímul que rep un «seguidor» i el que genera el líder. La diferència es troba en la probabilitat que l'estímul estructuri el comportament del grup. És més probable que els estímuls que es desprenen de la conducta del líder estructurin el comportament del grup, simplement perquè el grup assumeix o dona per descomptat que el líder és una font legítima de generació d'estímuls.⁴⁰

Arribats en aquest punt, queda clar que cadascun dels corrents doctrinals recollits en els deu apartats anteriors enfoca la seva anàlisi en un sol aspecte del fenomen que estem estudiant. Algunes d'aquestes teories s'emmarquen en una línia d'investigació mecanicista —se centren en els rols, el poder o el valor instrumental del liderat—, mentre que d'altres es troben més en la línia d'investigació psicosociològica, posant més èmfasi en les característiques de la personalitat del líder i de les seves interaccions, com també en la forma d'influir i de persuadir els diferents membres d'un grup. Cap d'elles

no sembla entrar en el tipus de valors que inspiren la presa de decisions del líder ni en el tipus de motius que l'impulsen a actuar.

Així doncs, es troba a faltar una visió més completa d'aquest camp d'investigació, que s'emmarqui en un corrent humanista, de manera que no deixi de costat cap aspecte fonamental de la realitat, a fi de poder entendre-la millor en totes les seves implicacions.

TIPUS I FUNCIONS DEL LIDERAT

Examinada l'evolució dels diferents corrents doctrinals que tracten del liderat, convé que ens endinsem en les consideracions que tenen a veure amb l'economia i la gestió empresarial. Amb aquest objectiu, recullo primer, de la literatura anterior, algunes tipologies sobre el liderat a fi d'introduir després de la meua pròpia aportació i les aplicacions concretes en diferents àmbits de l'activitat econòmica. Les he sintetitzades en els quatre grups que descriu a continuació.

Líders organitzacionals i líders institucionals

Bogardus⁴¹ va distingir quatre tipus de líders: 1) el tipus autocràtic, que arriba al poder en una organització poderosa; 2) el tipus democràtic, que representa els interessos d'un grup; 3) el tipus executiu, que es caracteritza per la seva capacitat d'aconseguir que es facin les coses; i 4) el tipus reflexiu-intelectual, que pot tenir dificultats per a reclutar un grup nombrós de seguidors. L'any 1931 Cowley⁴² va introduir una distinció important en diferenciar el «liderat» de la «prefectura». Segons aquest autor, el liderat és una característica individual; la prefectura, una característica del lloc que s'ocupa en l'organització.

En la literatura alemanya, els treballs de Weber⁴³ poden considerar-se com l'origen de l'anàlisi moderna. En aquest sentit, el 1947 Weber va proposar tres tipus d'autoritat legítima, cadascuna associada amb un tipus específic de liderat: 1) el líder burocràtic exerceix la seva autoritat rodejat d'assistents i disposa de l'autoritat le-

gal, que es basa en plantejaments racionals i en la bondat de les regles que provenen d'aquell que està legitimat per l'autoritat per a ficar normes i regles de conducta; 2) el líder patrimonial actua rodejat no d'assistents sinó d'iguals i exerceix la seva autoritat amb el poder que li confereix la tradició i la legitimitat dels qui exerceixen aquest poder i s'empara en les normes immemorials; i, finalment, 3) el líder carismàtic actua amb un grup de deixebles i seguidors entusiastes. Aquest darrer tipus de líder tendeix a donar suport a les grans causes i revolucions i és seguit gràcies a la seva autoritat carismàtica, que pot consistir en el seu heroisme, en la seva santedat o en el caràcter visionari del líder com també en les pautes de conducta que inspira o ordena.

Líders «transaccionals» versus líders «transformadors»

J.M. Buns va presentar, l'any 1978, un nou concepte de líder en distingir els líders *transaccionals* dels líders *transformadors*, que es refereixen especialment al terreny de la política en les democràcies avançades. Els líders polítics transaccionals són aquells que, en la definició del propi Burns:⁴⁴ «(...) es dirigeixen als seus seguidors amb la mirada fixada a canviar una cosa per una altra; llocs de treballs per vots; subsidis o ajudes a canvi de contribucions pecuniàries per a la seva campanya electoral. Aquest tipus de transaccions comprenen la major part de les relacions que s'estableixen entre el líder i els seus seguidors, especialment entre els grups, els partits polítics i les cambres legislatives...»

Per altra banda, el líder «transformador» —una de les concepcions més importants dels últims anys— encara que estableix també una relació d'intercanvi entre ell i els seus seguidors, té en compte, a més, la satisfacció de les necessitats superiors dels altres i, d'una manera considerable, el plans superiors de la jerarquia de necessitats que figuren en la denominada piràmide de Maslow.⁴⁵ El liderat transformador es caracteritza per crear estímuls en les dues direccions —del líder als seus seguidors i recíprocament—, elevant el pla de les relacions. Tal com s'ha indicat, «converteix els seguidors en

líders i arriba a convertir els líders en veritables agents morals. Si les necessitats superiors dels seguidors són autèntiques —voluntat de realització personal en el treball, voluntat de realitzar obres que transcendeixin la mera la retribució per un treball, encara que aquest treball estigui ben pagat, etc.—, podrem observar que apareix un liderat moral». ⁴⁶

Líders orientats cap a la realització de determinades tasques i treballs

Els líders es diferencien en la seva preocupació o el seu interès per les metes i objectius dels grups i pels mitjans per a aconseguir-los. Els que es preocupen molt per la realització dels projectes i treballs es denominen «task-oriented» (segons les aportacions de Bass i Fiedler). ⁴⁷ Estan preocupats per la producció (Blake i Mouton) ⁴⁸ i tenen necessitat d'aconseguir resultats (el concepte d'«achievement», utilitzat per l'escola de McClelland, ⁴⁹ de la Universitat de Harvard), etc. Els líders que pertanyen a aquestes categories és probable que mantinguin una distància psicològica respecte dels seus seguidors, i és freqüent que sovint es mostrin freds i distants. Si aquestes característiques van unides a una certa desconfiança respecte dels seus empleats, la seva preocupació dominant per l'obtenció de resultats pot anar acompanyada d'una forta supervisió i d'un fort control dels subordinats i seguidors.

Líders orientats cap a les relacions interpersonals

Davant dels líders orientats, d'una manera evident, cap a la consecució de resultats —els que la doctrina americana qualifica de «task oriented»— hi ha els qui posen l'accent en les relacions interpersonals. Són els líders que intenten mantenir relacions amistoses amb els seus seguidors/subordinats, i que pretenen donar-los recolzament moral perquè creixin en la realització de les seves funcions i, en darrer terme, perquè el clima que es creï afavoreixi una organització «supportive» —estimulant i que aportï un recolzament moral als seus membres—. Els estils de liderat d'aquest tipus solen anar acompanyats d'un fort sentit de confiança en els subordinats, d'una voluntat

menor de controlar-los —respecte dels qui s'han classificat com a «task oriented»— i, en general, d'una supervisió més distesa.

Tal com es pot comprovar, la literatura sobre «liderat» ha estat molt prolífica. El problema de fer la síntesi de tot el que s'ha investigat es troba en la multiplicitat d'enfocaments utilitzats i, sobretot, en els diferents significats que s'amaguen darrere del mateix vocable.

Arribats en aquest punt, sembla necessari fer una distinció molt important per tal d'aclarir la transcendència i el significat de moltes d'aquestes investigacions. Ja que a causa de traduccions literals de llibres nordamericans, s'està utilitzant indistintament el terme «liderat» com a sinònim de «direcció» o «gestió». Per exemple, en estudis tan coneguts com els de Bernard Bass⁵⁰ s'afirma que els estils de liderat orientats cap a la consecució de resultats o cap a les relacions interpersonals no són més que components del liderat autocràtic i del liderat democràtic, respectivament.

Seria correcte, en aquest cas i en d'altres, parlar de diferents estils de direcció, no d'estils de liderat, ja que el liderat, tal com veurem més endavant, és una capacitat directiva que es té o no es té, però que, en qualsevol cas, es troba en un altre nivell de la realitat empresarial: el dels valors de la direcció.

III

EL LIDERAT DES DE LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

CONCEPCIÓ EMPRESARIAL DEL LIDERAT

Fins aquí he formulat una revisió de les teories que s'han desenvolupat per a tractar la qüestió del liderat i he anticipat alguns dels trets que crec que haurien de permetre concebre el paper del liderat en la dècada dels anys noranta. Permeteu-me que, encara que deixi per a més endavant l'anàlisi d'alguns casos, exposi en primer lloc alguna de les meves experiències, de les quals he extret allò que constitueix el nucli central de la meua exposició. Agafem algunes de les empreses que ocupen el primer lloc del ranking dels seus respectius sectors. Què trobarem, com a factors comuns a totes aquestes empreses? No hi ha dubte que no seran els productes que fabriquen ni els serveis que presten ja que els uns i els altres seran diferents, tampoc no seran comuns els segments de mercat ni la forma com satisfan les necessitats dels seus clients, perquè també variaran amb la seva naturalesa i orientació. Però si són empreses cap de fila, poc vulnerables al cicle i de projecció a llarg termini, capaces de resistir amb eficàcia els vaivens dels cicles econòmics, tindran alguna cosa en comú: la personalitat dels seus dirigents. Dificilment es pot roman-dre en el primer lloc d'un sector determinat si no hi ha un *directiu* capaç d'estimular la potencialitat de gestió dels seus empleats i de desenvolupar totes les seves habilitats. ¿Seria aventurat, afirmar que

en el futur —als Estats Units, al Japó i a Europa— les empreses ja no es diferenciarien tant pel que produeixin com pels directius que les governin? Possiblement no. ¿Seria prematur afirmar que la vida de les empreses es fa més curta o s'allarga segons estigui desenvolupada la capacitat de liderat dels seus directius? Aquestes i d'altres qüestions constitueixen el nucli central d'aquesta exposició.

Permeteu-me plantejar algunes situacions il·lustratives. Agafem el cas de l'empresa «X», possiblement un tipus paradigmàtic: fabrica productes de consum, té la quota de mercat més gran del sector i durant més de tres dècades ha mantingut la seva posició dominant. ¿Què la diferencia de les altres? ¿El capital estranger? No, ja que va ser fundada per un empresari del país i un notable esforç d'autofinançament li ha permès conservar la independència. ¿La tecnologia? Tampoc, ja que encara que ha estat capaç d'evolucionar al ritme dels avenços de la tècnica, no ha innovat radicalment. Allò que diferencia aquesta empresa d'altres és el testimoni i l'impuls d'un directiu amb grans dots de liderat, que al seu dia va intuir que l'empresa es trobava en un mal pas, precisament quan Espanya preparava els seus plans per a arribar a ser membre de ple dret de la Comunitat Econòmica Europea. Va ser un moment de crisi,⁵¹ però no en el sentit d'una catàstrofe, perquè els resultats que obtenia continuaven essent extraordinaris. Aquest *directiu* es va adonar que les regles de joc anaven a canviar radicalment en pocs anys. Era necessari prendre un conjunt de mesures i anticipar-se a l'evolució de l'entorn. I ho va fer així, davant de la sorpresa dels seus competidors. Un bon estratega, perquè sempre s'anticipa als altres, tendeix a prendre decisions que sorprenen, ja que percep tendències i factors que els altres encara no han estat capaços d'identificar. Pot equivocar-se i, de fet, no té cap privilegi que el posi a cobert dels errors, però si també és un veritable líder, sabrà rectificar a temps i treure profit de les males experiències. En alguns casos, allò que havia estat inicialment un error, després de reconduir la situació, ha arribat a convertir-se en el punt clau de l'èxit que més endavant va constituir el futur de l'empresa. Davant del fracàs, algunes persones reaccionen emocionalment, els seus pensaments queden bloquejats i les deci-

sions que es prenen sovint són com pals de cec. Per als *directius líder*, l'error o el mal pas no és més que una nova prova que cal superar. Al capdavant, sempre disposen d'una estratègia que els permet defugir les conseqüències desfavorables.

L'empresari a qui em refereixo —com tants d'altres casos semblants que conec— podia haver-se aliat amb un fabricant estranger, però no ho va fer perquè tenia mitjans propis amb els quals podia preparar-se i competir. Podia haver venut la seva empresa i materialitzar els guanys de molts anys d'esforç, però també va saber refusar els consells dels qui li recomanaven que deixés de ser industrial i passés a viure de les rendes. Pensant en els membres de la seva empresa i en el seu futur, va concebre la idea de llançar nous productes, revitalitzar-ne d'altres, reactivar la força de vendes i buscar nous canals de distribució. Es va plantejar la internacionalització de les seves operacions i va posar en marxa un pla d'implantació a França i al Regne Unit. Va saber comunicar la seva visió als seus seguidors perquè, durant anys, hi havia mantingut un contacte personalitzat —paral·lel a les relacions més formals que es desprenen de la divisió de funcions que neixen d'un organigrama— mitjançant trobades informals, en les quals es presta més atenció a les qüestions individuals que a les pròpiament organitzatives. Les mesures que va impulsar van crear una situació d'ambigüetat en la ment d'alguns dels executius, que semblaven sentir-se incòmodes. Ell no acceptava la diferència d'opinions i sabia negociar amb els altres per a trobar un cert consens que permetés portar endavant els plans de millora. La seva feina havia estat aparentment grisa i callada: el seu nom i els seus cognoms no van ser difosos per la premsa; s'havia dedicat a organitzar un equip professional i a crear una empresa en la qual l'energia latent podia aparèixer en una situació de canvi, sense que es produïssin sobresalts ni profundes pèrdues d'activitat. Però no hi ha dubte que el més característic d'aquest *directiu líder* va ser la seva influència per a estimular la capacitat de liderat dels executius de la companyia. Mentre a la seva època la majoria de les empreses mantenien un estil de direcció autoritari i centralitzador, amb el qual no es delegava l'autoritat, ell també es va anticipar perquè tenia una per-

sonalitat creadora: confiava en els altres i aquesta confiança —que no suposa necessàriament ésser il·lús o deixar de controlar els resultats— va despertar en els seus col·laboradors els desitjos de millora dels quals depèn, en bona part, l'èxit de tota activitat humana.

Aparentment, davant d'un procés de canvi —i, per tant, davant de riscos difícils d'avaluar— el més prudent pot ser mantenir una direcció centralitzada. Però el *directiu* a qui em refereixo va seguir un camí radicalment oposat: si era necessari tancar files, el millor era delegar funcions i fer créixer l'esperit d'iniciativa de tots els col·laboradors. Ell creia que el directiu *líder* no neix: es fa. I ho va posar en pràctica. En pocs anys, en tots els departaments podia observar-se la presència d'executius que s'abocaven amb la gent i es difonia per osmosi, a tota l'empresa, un sentit d'anar endavant que no havia pogut aconseguir cap normativa o obligació de compliment obligat provinent de la direcció general o del Consell d'Administració.⁵² Va saber induir el canvi de les actituds dels seus col·laboradors, i no hi ha dubte que va ser així perquè els va manifestar la seva confiança sense reserves.⁵³ Algunes de les seves decisions no van ser encertades, i així ho va reconèixer quan els seus col·laboradors més propers li ho van fer veure; però en cap moment no va quedar empresonat pel passat com l'estàtua de Lot. Els errors i les dificultats el van estimular a buscar noves solucions. Tal com va deixar escrit Bacon, «s'aprèn més d'un error reconegut que d'una veritat no constada».

¿Quants casos hem conegut, semblants a aquest, encara que la meua descripció sigui molt esquemàtica? Sospito que molts. Són aquells empresaris que van tenir —i tenen— una certa visió del que el mercat necessitava; es van anticipar a l'evolució dels gustos i la seva resposta a aquestes necessitats va ser sorprenentment simple: una característica, la de les solucions senzilles que les distingeix dels qui plantegen complexos entramats, perquè tots els organismes vius —i les empreses, certament, també ho són— han de créixer a partir del que és embrionari. En les «learning organizations» —que podríem traduir per les empreses que «creixen aprenent sobre les seves

experiències»—⁵⁴ es creix per la «divisió de les cèl·lules». Això passa a les empreses i a tot tipus d'institucions.

D'aquest cas que acabo d'exposar poden extreure's cinc notes distintives:

1) La capacitat de liderat es manifesta en situacions de crisi o en moments en els quals una empresa afronta un mal pas.⁵⁵ encara que en períodes de bonança pot haver estat preparant-se per als períodes de dificultats. No es tracta d'una catàstrofe, sinó d'un punt en el qual cal prendre un altre rumb per canviar la trajectòria de l'organització, precisament com a resposta als canvis de l'entorn que el líder identifica amb anticipació als altres.

2) Aquesta capacitat d'identificar les situacions de crisi i de trobar una nova direcció es basa, per una banda, en el seu coneixement profund de les forces i el passat de l'empresa i neix de la seva seguretat personal. Té confiança en ell mateix i transmet una imatge de serenitat⁵⁶ i d'acceptació de riscos calculats. Ha racionalitzat la complexitat i dissenya mesures per a reduir-la a un conjunt de plans viables. Les seves decisions són valentes, però no temeràries. Té en compte els petits detalls, però el seu marc de referència té sempre present el sentit de la globalitat. Posseeix un marcat sentit de la realitat, però pot projectar en el futur els seus plans per a millorar el que existeix, fins i tot a risc de provocar situacions que, aparentment, podrien semblar confoses. No tem equivocar-se, però compta amb una estratègia que li permet refer el camí, defugint les dificultats. Com el que navega a vela, aprofitant la direcció canviant del vent, el seu rumb sembla zigzaguejant, però a ell no li importa, perquè té molt present el destí final de la seva trajectòria. És més: com succeeix amb la moderna navegació a vela, més que un navegant és el dissenyador de l'embarcació, el veritable enginyer naval que va redissenyant la nau per a adaptar-la a distintes singladures.⁵⁷

3) Però no n'hi ha prou a encertar en el diagnòstic d'una situació, a identificar quan l'empresa es troba en una cruïlla i proposar la nova direcció que ha de prendre per a aprofitar les forces internes defugint les amenaces que procedeixen de l'exterior. És necessari sa-

ber comunicar als altres la visió del futur, una comunicació que exigeix mantenir contactes personalitzats —d'individu a individu— i la capacitat de transformar a la vegada els executius de l'empresa en altres directius inspiradors del procés de canvi.⁵⁸ Una de les característiques distintives del *directiu líder* és, sens dubte, el seu poder per a estimular l'aparició d'altres líders dins de la mateixa organització en la qual exerceix la seva influència irradiadora.

4) El líder ha de ser capaç de conviure amb l'aparent *ambigüïtat* —una situació que ell s'encarrega d'identificar, quan no la provoca amb els seus plans de canvi i de progrés cap a noves metes— i la de transmetre als altres la seguretat que les solucions que proposa són el mitjà més adequat per a aconseguir nous nivells d'excel·lència o per a esquivar els obstacles que ell ha constatat. Les seves solucions són extremadament simples, però no trivials. Aquesta senzillesa neix del fet que les seves propostes van al que és essencial, a l'arrel de les coses; i succeeix que tot el que és essencial és simple per la seva pròpia naturalesa de ser bàsic i quelcom definitiu. El que és accessori tendeix a complicar innecessàriament els plans, fent-los, sovint, inviables.

5) Dins de les tipologies que he presentat en la primera part, aquest *directiu líder* podria enquadrar-se dins del marc que he denominat de directiu líder persuasiu, orientat cap a les relacions personals, en el qual els resultats s'aconsegueixen gràcies al clima de confiança que es crea. No és, doncs, autòcrata, i possiblement el procés de presa de decisions haurà estat més lent del que hauria aconseguit el tipus de líder «task-oriented», més fred i més distant, obsessionat per la consecució de resultats concrets.

Però arribats a aquest punt, voldria introduir la meua pròpia línia de pensament, que deu molt a les contribucions dels experts i tradistes, les teories dels quals he exposat en la primera part.⁵⁹ En aquest sentit, dins la Teoria de l'Organització —des del marc de la qual em proposo desenvolupar aquest treball— cal distingir tres funcions directives en el govern de les empreses.

1) *La formulació de les estratègies*: En un primer estadi, l'alta di-

recció defineix el propòsit de l'organització, és a dir, els seus objectius i metes, a la vista de les oportunitats que existeixen en l'entorn per a satisfer necessitats de clients potencials. Aquesta és l'anomenada *dimensió estratègica* de la direcció i tendeix a la consecució de bons resultats en el pla de l'eficàcia de l'organització, de manera que s'asseguri la seva supervivència.

2) *L'estructuració i comunicació de les tasques a realitzar*: En un segon estadi, la direcció ha d'assignar les funcions, és a dir, especificar i comunicar les activitats que han de ser realitzades per cada persona perquè l'organització sigui capaç d'assolir aquelles metes o objectius que es va proposar. Aquesta és la *dimensió executiva* de la direcció, que consisteix en la capacitat del directiu per a descobrir els talents i les habilitats potencials de les persones a les quals es dirigeix, de manera que es vagi desenvolupant en l'empresa una competència distintiva, que asseguri un cert grau d'atractivitat en el treball que realitza cada un dels seus membres.

Les decisions preses en els dos estadis anteriors estaran impregnades, es vulgui o no, dels valors de la direcció, ja que aquests valors s'operativitzen a través dels criteris utilitzats per a la presa de decisions, i queden recollits en els procediments i en les polítiques de fons de la companyia. Al seu torn, aquests valors es van actualitzant en les decisions operatives que van sorgint en el dia a dia, és a dir, en l'aplicació de les normes i dels reglaments a les situacions concretes. És aquí on els valors imperants poden ser reforçats o suplantats per altres.

3) *La motivació de les persones per a la consecució dels objectius*: En l'últim estadi, perquè l'empresa assoleixi els objectius que es va proposar, ha de motivar les persones perquè, efectivament, realitzin aquelles funcions que se'ls va assignar. Aquesta és la *dimensió del liderat* de la direcció que tracta de mantenir i de fer créixer la unitat de l'organització, i de desenvolupar tots el potencial de les persones que hi treballen. Intenta, en definitiva, que les persones interioritzin la missió de l'organització. Perquè això sigui així, és imprescindible que el producte o servei que l'empresa ofereix sigui, a més de ven-

dible i «productible», útil, és a dir, que satisfaci *necessitats reals* dels clients. En aquest últim estadi, els *valors ètics* no solament estan presents, sinó que en *són part essencial*.

Fins una data relativament recent, ningú no ha posat en dubte la necessitat que s'apliqui en la direcció d'empreses els dos primers factors. Però no succeeix el mateix amb el liderat, entorn del qual, com vèiem més amunt, hi ha força confusió.

El redescobriment del paper del liderat en l'empresa

El tema del «liderat» no és nou certament, segons he tingut ocasió de posar de manifest en la primera part d'aquest treball. Ha estat objecte d'estudi per part dels sociòlegs —quant als dirigents polítics— i no ha estat aliè, tampoc, als historiadors, que ens han ofert la interpretació de l'evolució d'algunes institucions gràcies al paper dels *líders* militars, polítics o religiosos,⁶⁰ segons he tingut ocasió de posar en relleu també en els apartats anteriors d'aquest discurs d'ingrés a la «Real Academia». Però si això és cert en altres disciplines, en el cas de l'economia —i d'una manera especial en els estudis entorn de la Teoria de l'Organització— en els últims anys estem assistint a un cert redescobriment del paper del *liderat* en el món empresarial.

A Europa i als Estats Units, un concepte sembla haver-se apoderat de la preocupació dels polítics i dels mitjans de comunicació: la lluita per millorar la *competitivitat* de les empreses. A Europa perquè el *Mercat Únic* suposa, després de la desaparició de tot tipus de barreres, un evident augment de la competència; als Estats Units perquè l'eficàcia dels productors japonesos és un motiu constant de temor davant la pèrdua de mercats. Però entre totes les solucions que s'han proposat per revitalitzar les empreses i fer-les més competitives, cap no ha tingut major acceptació, almenys en els països avançats, que la recerca de *directius* capaços de promoure el canvi. És més, als Estats Units es redescobreix ara que no n'hi ha prou amb el disseny de polítiques industrials i que, havent estat els pioners de les tècniques de «*management*», aquestes tècniques tampoc no són suficients per a movilitzar tots els recursos i per a despertar l'energia

latent en les empreses. Solament els directius líder són capaços de movilitzar el potencial de les organitzacions, perquè una de les seves característiques principals és que el dinamisme que generen provoca que «les coses es facin», i que es facin bé. La seva habilitat més típica podria resumir-se dient que ells tenen l'habilitat de «*posar les coses en marxa*»⁶¹ amb l'adequada motivació.

El *Mercat Únic* suposa, certament, l'aparició d'un entorn més turbulent. Canviaran les regles de joc i no és, per consegüent, gra-tuït que els protagonistes socials percebin actualment un evident augment de la incertesa. Les reaccions davant de les situacions crítiques són molt distintes segons que es tracti de les respostes dels «*directius líder*» o de les dels «*managers*» o executius no dotats d'un mínim de capacitat de liderat. Els executius que no s'han exercitat en la capacitat de liderat perceben les situacions ambigües com una amenaça que cal *controlar*, és a dir, en les quals cal posar en pràctica les mesures que figuren en la definició clàssica del que constitueix l'art de la gestió: 1) planificar, 2) organitzar, 3) dirigir i 4) coordinar. En canvi, el directiu amb capacitat de liderat té una altra percepció de la realitat; no se sent incòmode davant dels canvis. No pretén controlar totalment les situacions. Sap molt bé que mai no és possible fer-ho. Al contrari, tal com hem vist:⁶² «(els canvis), els percep com una ocasió per a poder dirigir els recursos existents dins de l'organització cap a possibilitats noves, i així genera entusiasme, estimula una resposta quasi incondicional i sap que la gent «s'apuntarà» i se sentirà compromesa si ell encerta a comunicar-los el sentit d'urgència i d'oportunitat que proporciona l'entorn». Certament, essent els mateixos els recursos d'una determinada empresa, l'executiu típic —no dotat de la capacitat de liderat— reaccionarà de forma diferent a com ho faria un *directiu líder*. Tot rau en la forma en què cadascun d'ells percep la realitat i en la manera com reaccionen davant d'aquesta realitat: de forma mecanicista, el directiu executiu, que només té la capacitat de plantejar estratègies i executar-les (capacitat necessària, però no suficient), o de manera creativa, el directiu líder.

Les reaccions humanes davant dels canvis, especialment quan

aquests canvis suposen una amenaça latent, varien segons la forma com són percebuts i la personalitat del qui els pateix. En el món empresarial, els executius no dotats de la capacitat de liderat els veuen, com acabo d'assenyalar com situacions que creen confusió, i d'aquí el seu propòsit de controlar tota situació ambigua fins a reduir-la a un nivell manejable. L'executiu amb dots de liderat, al contrari, com a bon coneixedor dels antecedents de la seva empresa o organització, reacciona amb força i serenitat.

Per tant, aquest redescobriment exigeix que dediqui certa atenció al paper del *directiu líder* des de perspectives diferents. En primer lloc examinaré els resultats d'algunes enquestes i el paper que la Teoria Econòmica assigna als directius, i tot seguit analitzaré les concepcions diferenciades pel que fa a la naturalesa del *liderat*.

Algunes constatacions empíriques

De l'anàlisi realitzada fins aquí es desprèn que el tipus de directiu que proposo ha de tenir, en proporcions variables: 1) qualitats de tipus estratègic, 2) qualitats de tipus executiu, per a implementar les línies mestres que es desprenen de les estratègies a seguir i, d'una manera decisiva, 3) la capacitat de liderat, com a condició necessària per a impulsar tota l'organització cap a la consecució dels objectius identificats en funció de les estratègies de l'empresa o organització.

Així mateix, en l'apartat dedicat a la definició dels models organitzatius posaré en relleu l'evolució dels diferents models fins a plantejar el que considero més adequat per a l'entorn en el qual han de desenvolupar-se les nostres empreses.

Permeteu-me il·lustrar novament amb algunes situacions reals la utilitat dels esquemes que he presentat. Per la seva proximitat en el temps i com que corresponen a un entorn de recessió econòmica, amb forts desajustos de les principals variables macroeconòmiques, com a cas il·lustratiu he escollit els resultats de l'última enquesta de *Business Week*.

Enquesta sobre els Consellers Delegats — Directors Generals de les 1.000 empreses més grans dels Estats Units

La revista especialitzada *Business Week* porta a cap, anualment, una enquesta dirigida als màxims directius de les 1.000 empreses americanes més grans prenent la facturació com a mesura. En l'última enquesta, corresponent a l'any 1991, es poden constatar una sèrie de tendències quant al tipus de directiu que busquen els consells d'administració quan el país està sotmès a una perllongada recessió. Perquè després de gairebé nou anys de creixement sostingut —període iniciat el juliol de 1981—, l'economia americana ha vingut arrossegant una recessió que no sembla haver-se resolt fins ara, després d'haver-se perllongat ja per un temps de més de dos anys. Doncs bé, en l'enquesta de l'any 1991 de *Business Week* els directius actuals —els que ocupaven anteriorment el mateix lloc o els que s'han contractat més recentment— presenten les següents notes característiques, possiblement en resposta als difícils temps que toca viure a les empreses de l'altra banda de l'Atlàntic, una experiència que potser no hauria de caure en sac foradat, especialment quan el nostre propi país ha d'afrontar un pla d'ajust certament delicat.

1) Primera característica: ¿A temps durs, directius «forts»?

— Aquesta sembla ser una de les notes distintives, segons la referida enquesta.⁶³ Existeixen, és clar, dures explicacions a aquest plantejament. En primer terme, la reacció obeeix a la creença, segons he vingut apuntant, que davant de situacions difícils el model organitzatiu que qualificaré de «mecanicista» pot ser la solució a les dificultats, qüestió, aquesta, que no mereix majors comentaris, ja que oportunament criticaré les implicacions de models d'aquest tipus. Però, per altra banda, i en no poca mesura, als Estats Units sembla estendre's la idea que els directius que varen contribuir a la creació dels grans conglomerats i que varen propiciar la diversificació de les gegantines multinacionals americanes són ara els menys adequats per a «posar la casa en ordre» i preparar un cert replegament estratègic.

Al cap i a la fi, semblen concloure els consells d'administració

que quan una companyia s'ha de reestructurar, l'ajust no el pot fer qui va propiciar l'expansió costi el que costi, sobretot, perquè aquesta persona es resistirà a vendre els actius en els quals va invertir durant els anys de bonança. Tal com destaca un comentarista: «In many cases, the emotional ties of the career CEO are just too strong».⁶⁴ Però el que novament es busca per sobre de tota consideració són els directius que, tenint els dots imprescindibles de plantejar noves estratègies i executar-les, estiguin dotats de les qualitats de liderat necessàries per a revitalitzar les companyies que necessiten nova sàvia. Per a ells ja no n'hi ha prou a dominar el mercat americà o canadenc; cal no perdre posicions davant del que qualifiquen com a «Fortalesa Europea» («Fortress Europe»), sense deixar de tenir un peu en la Conca del Pacífic. En definitiva, ningú no pot prescindir del marc de referència internacional. Aquestes tendències cap al que s'ha anomenat «la globalització» estan fent impacte, afortunadament, en la nostra societat.

En el nostre país, al pont aeri de Madrid s'han sumat, el pot aeri de Brussel·les i el de Frankfurt, i només em refereixo a dues instàncies, d'ordre diferent, que tenen a veure amb els aspectes administratiu i industrial.

Però les solucions dràstiques són de poc abast quan no van acompanyades de models organitzatius «humanistes». Tornaré a insistir sobre aquesta consideració.

2) Segona característica: ¿només arriben als alts càrrecs directius els qui porten més anys en la mateixa empresa?

Segons alguns experts en organització, perquè els *Directius amb capacitat de liderat* tinguin l'oportunitat de manifestar-se en tota la seva plenitud i desenvolupar les seves qualitats cal que es trobin amb empreses abocades a una situació de crisi, encara que no necessàriament afrontades a una catàstrofe. Per tant —segons el seu raonament—, sempre serà millor buscar-los fora de l'empresa. ¿És aquest, el resultat de l'enquesta que comento, especialment tractant-se dels Estats Units, on, a diferència del model japonès, no sempre és ben vist el qui passa massa anys en la mateixa empresa? Certament no.

L'enquesta revela que entre els executius nomenats recentment per als llocs de responsabilitat més gran la majoria portava una mitjana de 22 anys en la mateixa empresa i, el que és més important, havien dedicat una mitjana de 8 anys al lloc immediatament inferior.

La recerca d'unes condicions estables va més enllà del nomenament per als alts càrrecs dels executius que porten diversos anys treballant en la mateixa companyia. Quasi tots els Consellers Delegats —Directors Generals de la mostra, estan casats.⁶⁵ El típic dirigent té com a màxim una família de 3.1 fills, davant d'una mitjana de 2.1 fills per a la parella típica americana.

3) *L'experiència, ¿supleix la formació?*

Encara que els alts càrrecs es cobreixin amb els qui porten més anys en la mateixa companyia, l'experiència per si mateixa no és suficient. La majoria dels alts dirigents enquestats tenen una formació universitària, amb un clar predomini dels coneixements lligats a la gestió empresarial. Quant a les àrees de procedència —amb proporcions que oscil·len al voltant d'un 23%—, Marketing i Finances són les que es destaquen, però els directius que procedeixen de carreres tècniques no resten a la saga. Queda, no obstant això, una última qüestió: si les empreses americanes volen ser «forces globals», ¿per què es dóna ara tanta importància a l'antiguitat i a la formació i no s'esmenta l'experiència a l'estranger?

4) *Si vols ascendir, treballa durant uns anys a l'estranger*

En termes gràfics, l'enquesta podria resumir-se en la següent frase: «*To get ahead, go abroad*». El 20% dels alts executius nomenats l'any passat havien exercit alguns anys d'activitat a l'estranger. Per als americans, després del Canadà, per raons òbvies, la Gran Bretanya és la destinació que proporciona més oportunitats per a ser nomenat Conseller Delegat - Director General, sens dubte perquè és el país preferit per les multinacionals per a consolidar la penetració en l'enorme mercat europeu.

Resumint, l'enquesta que comento revela la importància que es presta als directius capaços d'afrontar uns mercats enrarits, que re-

quereixen dots d'estratega, la capacitat d'executar els plans i, per sobre de tota consideració, una especial sensibilitat cap al mercat amb la finalitat de satisfer les necessitats canviants i reals dels clients. Es valora el coneixement de la companyia —i d'aquí l'elevada proporció dels qui són nomenats d'entre els alts executius de la mateixa empresa— i es dóna una importància decisiva tant a la formació com al coneixement d'altres mercats. Dificilment pot arribar a ser un bon directiu líder, qui no tingui la perspectiva internacional. S'ha dit que amb l'aprenentatge de cada llengua estrangera ens apropiem d'un nou esperit, d'una nova visió del món. Els executius d'aquesta dècada han de posar-se a prova en el camp dels encreuaments de cultures: negociar en una llengua que no dominem suposa brindar un avantatge inicial a l'altra part.

¿Quin paper assigna la teoria econòmica al liderat?

No puc revisar aquí en profunditat les distintes escoles del pensament quant al paper del «liderat», de manera que em concentraré en el que es refereix a la Microeconomia.

Competència perfecta i assignació eficient dels recursos d'una societat en condicions d'economia de mercat

- Segons la branca de l'economia denominada «Teoria del Benestar» o «Welfare Economics», la competència perfecta evita el malabaratament dels recursos d'una economia: les forces del mercat conduiran a un conjunt de decisions tals que els recursos de la societat seran utilitzats eficaçment. Aquesta assignació rep la denominació d'«*OPTIM DE PARETO*», i significa que no serà possible millorar la situació de ningú sense perjudicar l'altre.
- Però les condicions per a l'existència de Competència Perfecta difícilment es compleixen en la realitat, perquè:
 - Entre d'altres requisits, es requereix que existeixi un elevat nombre de compradors i venedors, de manera que nin-

gú no pugui influir sobre els preus del mercat (aquests vénen donats).

- És necessari també que tots els béns (i serveis) produïts per distints fabricants siguin «homogenis», és a dir, idèntics; precisament el contrari del que persegueix el màrketing modern. La informació ha de ser perfecta, de fàcil accés i sense cost. Les transaccions no han de tenir limitacions i s'han de materialitzar també sense costos, etc.
- A la vegada, el preu del mercat ha de ser igual al cost marginal (de manera que el capital rebi solament una retribució equivalent al que es denomina «benefici normal»), etc. Quan els preus estan per damunt del cost marginal i es produeixen guanys extres, nous productors entren en el sector i, amb l'oferta addicional, desapareixen aquells marges extraordinaris, i es tanquen les fàbriques que produïen per damunt del cost marginal. En últim terme, els preus de tota la indústria tendiran cap a aquest cost marginal.

¿Què succeeix quan en els mercats es tendeix a omplir les condicions del model de competència perfecta?

La resposta no pot ser més immediata: els productors no poden fixar preus i la rendibilitat del capital que han invertit es redueix a un «benefici normal». El cicle de vida de les empreses s'escurça —perquè també ho fa el cicle de vida dels productes—, però les que moren són substituïdes per unes altres. Ara bé, ¿com reaccionen els líders industrials davant d'aquestes situacions?

En la mesura que els directius industrials persegueixen l'expansió a llarg termini de les empreses que dirigeixen, amb el propòsit d'assegurar la seva permanència en el mercat i posar-les fora de perill de qualsevol eventualitat, en la seva actuació creen condicions que s'aparten dels supòsits en els quals es fonamenta el denominat model de «*competència perfecta*».

En realitat, els directius —i especialment els directius líders— procuren, d'una part, crear productes diferenciats; intenten guanyar

quotes de mercat rellevants i creixents acumulant riquesa; en fi, busquen per tots els mitjans: a) cobrir una necessitat real del mercat, b) tenen una visió a llarg termini però persegueixen, d'una manera decidida, aconseguir que els preus dels seus productes (i serveis) siguin majors que el cost marginal.

Al llarg d'aquest treball tindrè ocasió de posar en relleu aquesta contradicció: d'una part, la Teoria Econòmica suposa que l'assignació de recursos és eficient quan s'acompleixen els postulats que he detallat, però les contrastacions empíriques demostren que els líders de les empreses industrials i de serveis, a fi d'assegurar la supervivència de les seves empreses a llarg termini, intenten aplicar preus que, d'una manera sostinguda, estiguin per damunt dels costos marginals.

Un cas il·lustratiu

- La indústria de productes electrodomèstics, en el pla mundial, s'aproxima al model de competència perfecta (encara que en realitat entra més dins de la classificació de «Competència Imperfecta», pel fet d'existir pocs fabricants). Doncs bé, quan algun fabricant descobreix un nou producte (i pot patentar-lo) gaudeix, durant un temps, de beneficis per damunt del cost marginal. Al cap de poc temps, els elevats marges atreuen noves inversions i altres empreses investiguen o llancen productes similars. Resultat: la majoria dels productes de les denominades «línia blanca» o «línia marró» tenen preus molt pròxims al cost marginal. Ningú no pot guanyar el suficient com per acumular rendibilitats per damunt del que és el «benefici normal», segons la definició del model de «competència perfecta». En conseqüència, el procés de concentració s'accentua i es redueix el nombre de productors. S'escurça el cicle de vida; algunes empreses són absorbides per altres; d'altres es veuen forçades a tancar les portes. En termes ecològics, només subsisteixen les empreses capaces d'adaptar-se als canvis de l'entorn. I permetin-me que sostingui, una vegada més, que solament els directius amb capacitats estratègiques, executives i de liderat poden aconseguir aquests processos d'adaptació,

perquè un dels seus papers consisteix a interpretar la realitat —si no transformar-la— i fer veure als altres com s'ha de seguir guanyant la confiança dia a dia.

¿COM S'HA D'ENTENDRE EL LIDERAT?

Crec que convé primerament que qüestionï les concepcions que, al meu entendre, tendeixen a confondre, més que no pas a clarificar, el concepte de liderat i el seu abast. Em sembla necessari fer-ho perquè, tal com he vingut insistint al llarg d'aquest discurs inaugural, si bé hi ha un cert acord quant al fet que entre les funcions directives, 1r) és necessari formular estratègies, i 2n) cal implementar-les, no existeix el mateix grau d'acceptació quant al que, en la meua opinió, és essencial des de tot punt de vista perquè aquesta implantació tingui lloc: el liderat. De poc serviran els plans estratègics i la seva execució si no es disposa de la força directriu que neixi de l'esperit de liderat. Aquest liderat ha de permear —fent impacte en les motivacions de tots els empleats de l'organització— des de la direcció general fins els últims graus de l'empresa.

Però la curtedad de mires, que passa per alt el fet que el liderat és la força directriu de les empreses, es veu magnificada quan se li sumen prejudicis i tractaments impropis. En aquest sentit, cinc concepcions errònies han esbiaixat la consideració de la naturalesa i el paper del liderat en relació al món empresarial, segons la síntesi que presento a continuació:

Primera concepció errònia: per gran que sigui una empresa o una institució, n'hi ha prou amb tenir un sol líder i només un.

Aquesta creença —convé insistir en el fet que es tracta d'una simple opinió, encara que té les seves arrels en una escola doctrinal concreta— considera que els líders són necessaris, però només considera com a tipus representatiu el que ha estat denominat «líder carismàtic».⁶⁶ Per tant, els qui afavoreixen aquest corrent només valoren el líder que dóna inspiració i sentit de futur a l'empresa, i aquest

corrent procedeix de la creença que el líder està dotat d'un cert *carisma*. Se suposa que aquest *carisma*⁶⁷ és percebut pels altres, que se senten arrossegats —són els seus suposats «seguidors»— per la força que emana del seu comportament. És admirat i, per tant, hi ha un cert allunyament entre ell i els seus subordinats: en la seva presència els seguidors perceben un cert poder, que sembla emanar d'unes qualitats determinades: fermesa davant de les dificultats; perspicàcia davant de les oportunitats; perseverança per a aconseguir els objectius que es proposa, etc... Si l'empresa o la institució té aquest líder carismàtic, ¿per què necessita uns altres líders en les diferents dependències de l'empresa?, pregunten els seguidors d'aquesta concepció. Però diverses investigacions han demostrat que també en aquest punt ens trobem en presència d'un altre mite: perquè, segons una altra concepció més moderna cada departament, cada funció i cada punt de venda poden tenir un *directiu líder* (i tant de bó el tinguin, perquè d'ells dependrà la seva permanència i expansió en el mercat).

Permeteu-me il·lustrar aquestes constatacions empíriques amb una observació, purament anecdòtica, que possiblement no sigui diferent de l'experiència de molts dels qui estan seguint la meva exposició. Sovint dues delegacions comercials d'una mateixa empresa, situades en zones semblants i amb un potencial de vendes idèntic, tenen comportaments completament diferents; una d'elles sobrepassa els objectius que ha negociat amb els serveis centrals, troba solucions a les dificultats que apareixen durant el compliment de la seva funció i els empleats aprenen noves maneres de gestionar els productes o els serveis que presten. I encara més, sembla que el director es mou amb facilitat davant de les dificultats; en el seu comportament s'observa que les solucions que aporta són simples, la complexitat cedeix el pas al pragmatisme, que es caracteritza per la recerca del que és simple i definit, possiblement perquè no es perd el temps amb els símptomes, sinó que tota l'acció es dirigeix sempre cap a les causes de les dificultats o problemes. Tot passa amb una certa fluïdesa, com si hagués estat previst amb antelació. No hi ha dubte que estem en presència d'un *directiu líder*.

L'altra delegació no aconsegueix assolir els objectius que ella mateixa s'havia fixat; les solucions es retarden i sovint son intrincades i generadores de més problemes, possiblement perquè en pretendre resoldre els símptomes i passar per alt les veritables causes, per cada solució que es pretén aportar es creen problemes addicionals que es multipliquen amb el temps. El personal té una elevada rotació, els procediments han de refer-se cada vegada començant des del més elemental i un té la sensació que no s'avança i que tot s'improvisa. Resumint, aquesta segona delegació té un director que no té cap de les tres capacitats definides.

Insisteixo aquí en el punt de partida d'aquest discurs. En la Teoria Microeconòmica se suposa que l'empresa no pot gaudir d'economies d'escala perquè, entre d'altres factors, a partir d'una determinada dimensió —encara que el tamany crític no ha estat definit de manera precisa— les grans organitzacions no poden dirigir-se; les complexes activitats escapen a les possibilitats de control i la ineficàcia condueix a la zona de rendiments decreixents. Nombroses investigacions han posat de manifest que aquests supòsits poden ser vàlids quan l'estil de direcció pertany al tipus denominat «*Direcció Centralitzada*». Però no ha de passar el mateix si l'empresa es fragmenta en unitats de negoci i cadascuna té cura de veritables directius líder. Ja no es tracta del líder carismàtic que dirigeix l'empresa, en solitari, des de la cúpula, allunyat de les primeres línies que posen el mercat a l'abast de l'empresa, sinó de l'organització capil·lar. De manera semblant al que passa amb els òrgans atrofiats per falta d'irrigació sanguínia, l'empresa que no descentralitza les decisions difícilment pot donar respostes adequades als canvis del mercat. Curiosament, encara que alguna escola està a favor del supòsit del *líder carismàtic* —un de sol per empresa—, és ben cert que l'evidència en sentit contrari està clarament al nostre abast.

Segona concepció errònia: en situacions d'emergència, només les empreses amb una forta direcció centralitzada poden esquivar les dificultats de l'entorn i sobreviure.

L'estudi de la naturalesa del liderat no està deslligat de l'estratè-

gia militar. I no obstant això, en matèria d'organització d'empreses solen mantenir-se criteris oposats als que s'observen en l'estratègia militar: en aquest camp sol dir-se que, en època de pau, l'estructura centralitzada d'un exèrcit és la més adequada: és eficaç perquè les respostes immediates i sobre el terreny no són necessàries, mentre que en una situació bèl·lica és essencial sortir-se'n amb rapidesa en els diferents teatres d'operacions. En el camp de les empreses s'ha consolidat un criteri oposat: davant d'una emergència, s'ha de centralitzar la direcció. En períodes d'estabilitat —els anomenats entorns tranquils—, s'ha d'aplicar la direcció local o descentralitzada.

Tercera concepció errònia: davant dels avenços dels sistemes d'informació i de la informàtica, els líders amb capacitat de liderat no seran necessaris; en poc temps seran substituïts pels «managers» o executius.

Donem una mirada retrospectiva: situem-nos un quart de segle enrere. L'eufòria amb què van ser rebuts els ordinadors va donar peu a predir una nova era: es deia que els directius líders deixarien de ser necessaris. D'aquesta manera s'expressava la revista «*Harvard Business Review*» en un article clàssic de l'any 1958, quan va pronosticar que els ordinadors anaven a revolucionar la forma de gestionar les empreses americanes: «*l'economia serà dominada per un nombre petit d'empreses gegants; dins de cada una d'aquestes empreses una elit d'executius prendran les decisions més importants gràcies al fet que tindran accés a l'únic ordinador de l'empresa o "main-frame"*».

— ¿Què ha passat realment en aquest últim quart de segle?

- Doncs exactament el contrari del que es pronosticava en l'article que comento. En els Estats Units la mitjana d'empleats per empresa ha anat disminuint des dels anys seixanta; però cada vegada un nombre més creixent d'empleats tenen un ordinador en el seu despatx.
- En comptes d'anar cap a una centralització, les empreses van començar a seguir el camí oposat fa uns anys. Els alts

executius de totes les grans empreses del món han vingut pressionant perquè l'autoritat sigui compartida pels graus inferiors. És la descentralització.⁶⁸

En aquest sentit, les investigacions d'Erik Brynjolfsson,⁶⁹ del Massachusetts Institute of Technology, són realment reveladores:

- En la dècada compresa entre 1975 i 1985 la mitjana d'empleats de cada empresa va disminuir un 20% mentre les inversions en tecnologia per a tractar la informació («hardware» i «software») es triplicaven.
- Curiosament, el fet de tenir més ordinadors no implica que se sigui més productiu. Les empreses de l'estudi van disminuir la plantilla gràcies al fet que van «focalitzar» les seves operacions subcontractant components a d'altres empreses. És a dir, com més tecnologia i ordinadors més potents, es constata que a les empreses es registra una delegació més gran de l'autoritat, una menor integració vertical, però no necessàriament una productivitat més gran.⁷⁰

Quarta concepció errònia: tots els executius són líders.

Utilitzo el terme «executiu» en el sentit de «directiu», equivalent al concepte anglosaxó de «manager», pel fet que l'executiu es dedica a gestionar; sovint es confon amb els «líders», possiblement perquè els qui els presenten com a iguals suposen que ningú no pot ser un «líder» empresarial si al mateix temps no és capaç de dirigir, de gestionar un banc, una empresa o qualsevol institució. Permeteu-me que ho plantegi amb uns altres termes: un líder pot ser un bon gestor, però el do del *liderat* no va implícit en els dots dels executius o «managers».^{71.72}

Els directius executius són gestors de la complexitat: prenen decisions i resolen problemes. Totes les seves energies estan orientades a l'execució de determinats objectius i a la creació d'estructures organitzatives eficients per a la gestió de les persones i els recursos. Amb la finalitat que les seves decisions siguin acceptades pels altres, tendeixen sempre a buscar l'acord entre posicions contràries i són

propensos a contemporitzar i a buscar equilibris estables almenys a curt termini. Els *directius líders* tenen comportaments absolutament oposats: en comptes de buscar solucions entre cursos d'acció alternatius, obren noves vies, aparentment inexistents abans de ser representades als altres. Perquè siguin seguits, han de presentar imatges suggerents, que tinguin la força suficient per a arrossegar. No contemporitzen i no els importa que les seves decisions provoquin desequilibris i desajustaments. És més no se senten incòmodes davant de situacions incertes, les quals no són suportades pels directius executius, que busquen sempre la racionalitat dels controls, les mesures precises, l'ordre i l'estabilitat.⁷³

Els executius volen treballar amb els altres, i la seva relació amb ells es basa en el paper que juguen en els processos de decisió. Contràriament els *directius líders* però, que tenen més en compte les idees i els conceptes, es relacionen amb els altres d'una manera més intuïtiva i personal. Els directius executius es fixen en la forma «com» es fan les coses, els *directius líders*, en el que signifiquen aquestes decisions i aquests esdeveniments per als qui hi participen.⁷⁴

Els directius executius no s'impliquen emocionalment amb els altres, ja que procuren sempre mantenir l'equilibri de poders i aconseguir objectius concrets; al contrari, els *directius líders* estan dotats de la capacitat d'identificar i estimular els sentiments i desitjos dels seus seguidors. Això en la doctrina es coneix com a «*empathy*»⁷⁵ i té a veure amb els dots d'intuïció i de percepció, i no simplement d'intel·lecció. És per això que les seves decisions tendeixen a despertar adhesions i sentiments d'admiració.

Novament veiem com els autors tradicionals utilitzen el terme «líder» per a referir-se al visionari, al directiu excel·lent en capacitats estratègiques, i obliden el nivell dels valors i de les motivacions humanes, que són els veritables determinants del fenomen objecte d'estudi.

En l'última dècada, i per la influència que ens arriba de l'altre costat de l'Atlàntic, els directius estratègics ens aclaparen amb un concepte que, per la seva manipulació, està arribant a perdre signi-

ficació. Em refereixo al terme d'«estratègia». Sembla com si cap aspecte de les empreses no fos aliè a la definició i implementació d'una estratègia. Tal com ha remarcat un dels autors⁷⁶ destacats en matèria de liderat, cada problema acaba en solucions estratègies per a remunerar els empleats, estratègies per a internacionalitzar les empreses, etc. No obstant això, quan les empreses s'aferren massa a les estratègies passen per alt els resultats. Sovint fins i tot s'oblida que el concepte d'«estratègia» no és res més que una derivació de la branca de l'Economia denominada Organització Industrial. Aquesta branca planteja models de competència i té l'objectiu d'aconseguir la introducció dels productes en mercats competitius mitjançant l'ús de determinades tècniques. Però convè insistir-hi: qui es deixa portar per les estratègies pot acabar negligint l'anàlisi dels resultats de les empreses.

Cinquena concepció errònia: el líder neix, no es fa.

Aquesta és, possiblement, la confusió més perillosa dins de les concepcions errònies en matèria de gestió empresarial. Perquè els qui es deixen portar per aquesta concepció, especialment en situacions de crisi, busquen el líder carismàtic que, com si tingués una vareta màgica, recompongui les peces del trencaclosques fins que surti una nova situació de perill. Però el veritable liderat té a veure amb el canvi de les actituds de les persones, i no serà efectiu si no aconsegueix comunicar els desitjos de millora que, poc o molt, estan presents en tots nosaltres:⁷⁷ *el liderat pot aprendre's*. Pot estimular-se i exercitar-se, fins al punt que el veritable líder exerceix la seva influència estimulante en els altres l'exercici del liderat, del qual, en darrer terme, depèn l'èxit de les empreses davant de processos de canvi.

Aquestes reflexions, pel que fa als diferents errors que s'han difós respecte a com són conceptuals els executius i els líders segons les diferents escoles de pensament, em permeten entrar ara en el principi del que constitueix la meua proposta central: el coneixement i la supervivència de les empreses dependrà, cada vegada més, del fet que disposin de directius a qui no falti aquesta capacitat de liderat.

UNA NOVA CONCEPCIÓ DEL DIRECTIU: ESTRATEGA, EXECUTIU I LÍDER⁷⁸

Per a plantejar el liderat des del punt de vista de l'empresa, no n'hi ha prou a examinar les aportacions dels corrents doctrinals més representatius. Perquè adquireixi la seva transcendència, cal enquadrar-lo dins el marc de les funcions directives. En aquest sentit hi ha tres models o concepcions bàsiques pel que fa a la manera d'entendre l'acció humana i, per tant, d'entendre el paper dels directius com a conductors d'homes: 1) el model mecanicista, que considera la persona com un subjecte que es mou per motius purament econòmics, 2) el model psicosociològic, segons el qual la persona es mou, a més, per motius estrictament professionals, i 3) l'humanista, que té en compte també, tant els motius de satisfacció de necessitats reals com de potenciació de l'equip humà. Tot seguit examino les seves aportacions pel que fa al tema del liderat posant en relleu, en el cas dels dos primers, les seves limitacions i destacant, en l'últim, la seva vigència en la gestió moderna de les empreses.

Cap directiu no pot assignar les tasques i funcions que han de permetre la implementació del plans —la fase d'execució— si no té un profund coneixement de les motivacions dels seus empleats. En termes semblants, cap directiu no podrà aconseguir que el recolzin els seus col·laboradors si el seu programa no és creïble i si no sintonitza amb el sentir dels empleats. Actualment es consideren tres tipus de motius:

1) Els motius extrínsecs

Són els que se situen en una persona diferent de la que realitza el treball o exerceix la funció. Per exemple, el venedor pot tenir una motivació extrínseca, donada per la retribució que espera aconseguir —potser a través d'una comissió variable— o per la lloança que rep del seu cap immediat. Però cap programa de vendes o de prestació de serveis no pot tenir èxit a la llarga si els empleats, juntament amb les motivacions de tipus extrínsec, no fan seves les motivacions que van més enllà de la simple retribució material.

2) *Els motius intrínsecs*

Són els que neixen de la realització del treball. Seguint amb el mateix exemple del venedor, la motivació de tipus intrínsec pot procedir del seu desig d'aconseguir una determinada xifra de vendes o d'aconseguir penetrar en un determinat sector del mercat, perquè per a ell constitueix un repte o una prova de la seva vàlua davant d'altres competidors el fet d'aconseguir els objectius que s'ha proposat.⁷⁹ Evidentment, seguirà existint el rerafons de la remuneració econòmica, però en aquest tipus de motivacions compta, a més, la satisfacció pel treball ben fet, l'orgull per aconseguir determinades metes, etc.

3) *Els motius transcendentals*

En aquest cas es tracta de la consecució, respecte a d'altres persones, dels resultats que es desprenen de l'acció. En el mateix exemple anterior del venedor aquests motius poden consistir en el desig de donar un servei millor als clients, o bé en el propòsit de millorar el seu coneixement dels productes del mercat, orientant-los cap al que més els convé segons les seves necessitats concretes, no exclusivament en la simple realització d'una venda.

El que és normal és que en qualsevol acció siguin presents aquests tres tipus de motius. Qualsevol professional de l'acció i, per tant, també els directius d'empresa, es mouran en la seva activitat per guanyar diners, per fer coses que els resulten atractives i per a les quals se sentin preparats i, també, per prestar un servei i fer alguna cosa bona per als que treballen amb ells. No obstant això, el pes de cadascun d'aquests tres tipus de motius —extrínsecs, intrínsecs i transcendentals— serà diferent per a cada persona i, així, podrem dir que hi ha persones amb estructures motivacionals de «qualitat» més gran o més petita.

La qualitat motivacional d'una persona ve determinada, precisament, per la sensibilitat que aquesta persona té per moure's per cadascun d'aquells tipus de motius, i va canviant amb el temps, ja que ens trobem davant d'una realitat dinàmica que aprèn amb l'operati-

va diària. Així, doncs, els tres tipus de motius s'aniran ponderant de manera diferent a mesura que l'aprenentatge motivacional vagi essent positiu o negatiu, és a dir, a mesura que anem aprenent a valorar la realitat de manera més o menys completa.

Aquests tres tipus de motius ens ajudaran en l'anàlisi dels tres tipus de models o concepcions de l'empresa i, finalment, ens seran molt útils per a identificar els estils de liderat més apropiats. Aquests tres models són, segons he anticipat anteriorment: 1) el model mecanicista (plenament superat), 2) el model psicosociològic (encara present en algunes empreses i organitzacions) i, finalment, el model humanista que és el més evolucionat i, sens dubte, el més adequat per a la direcció moderna de les empreses.

El model mecanicista

En aquest model hi ha una concepció clarament materialista. Se suposa que les motivacions de les persones es mouen de manera exclusiva en el pla de les compensacions materials. Aquestes motivacions els porten a realitzar un determinat treball, o exercir una funció, segons la remuneració o compensació que se'ls ofereix. Evidentment, aquest model només té en consideració la motivació extrínseca; s'ignoren els altres dos tipus de motius. Però aquest simplisme no es limita a la forma de concebre el sentir dels empleats: l'empresa és considerada com una entitat abstracta que té com a única finalitat la maximització d'un producte o «output», donats uns «inputs» escassos. Es tracta d'una visió unidimensional, en la qual empresa i empleats es contemplem des d'un sol angle. El que és formal s'apodera del que és real i, en el cas límit, la pobresa d'aquesta concepció es posa en relleu quan, com en el cas d'una vaga de zel, el compliment al peu de la lletra de les normes i procediments condueix al colapse del sistema de prestació de serveis o de producció de béns. Afortunadament, aquest model ha estat desprestigiat i, dins de la meua anàlisi anterior, s'enquadraria dins dels estils de direcció autoritaris, en els quals la persona arriba a ser considerada com un subjecte que només reacciona davant dels estímuls materials. No té

valors superiors i no sembla perseguir cap altra finalitat que no pugui expressar-se en termes quantitativs. Naturalment, els directius que pretenen afavorir un determinat liderat amb aquestes coordenades acabaran estavellant-se davant de la reacció dels seus empleats. Es tracta d'una profecia que tendeix a complir-se: esperar poc dels altres porta a resultats mediocres. Difícilment podem qualificar com a líders, els directius que cauen presoners d'aquestes concepcions unidimensionals. En el procés d'avançament metodològic, el model següent ha desplaçat el mecanicista.

El model psicosociològic

Segons aquesta concepció, les empreses —les organitzacions de tot tipus— són considerades com un organisme social, que té com a objectiu, no només aconseguir uns resultats econòmics —dels quals depèn en darrer terme la seva estabilitat i expansió futures— sinó, a més, l'atractiu necessari perquè els qui realitzen el treball vulguin seguir pertanyent a l'organització.

Històricament, aquest model es va originar als Estats Units arran de les investigacions de camp realitzades en els tallers de Hawthorne i, ja situats en la dècada dels anys quaranta, la seva concepció es van estendre quan experts i directius van començar a esbrinar què és el que motiva les persones a treballar i per què, en molts casos, la simple remuneració no és suficient per a explicar els resultats que s'obtenen quan hi ha, a més, motivacions de tipus intrínsec. Chester Bernard,⁸⁰ un dels pioners d'aquesta orientació, ho va exposar molt clarament quan va plantejar el següent:

«M'ha estat impossible avançar en l'estudi de les organitzacions... sense afrontar algunes qüestions de fons com aquestes: ¿Què és un individu? ¿Què volem dir quan utilitzem la paraula persona? És tentador evitar aquest tipus de preguntes tan difícils de respondre, i deixar que siguin els filòsofs i els científics els qui ho facin, els quals, per cert, fa segles que no es posen d'acord. Però un s'adona que, encara que intentem evitar de donar una resposta definitiva a aquestes qüestions, no podem deixar d'afrontar-les. Les estem responnent sem-

pre, encara que sigui d'una manera implícita, en formular un judici sobre l'actuació de les persones. I, el que és més important, tothom, i especialment els líders, directius i executius, actuen sobre la base d'uns supòsits que impliquen que ja han donat una resposta a aquestes qüestions, encara que molt poques vegades en siguin conscients».

El model humanista

Amb aquesta concepció s'aconsegueix la identificació de les persones amb els objectius i la raó de ser del negoci, perquè es dona sentit a tota la realitat que es coordina. Així com en el model mecanicista es té en consideració el que la persona fa, ara s'afegeixen dues dimensions noves, i s'arriba a formar un prisma: no es tracta només del resultat, sinó de com s'ha aconseguit i amb quina finalitat s'ha buscat la seva consecució. S'ofereix als seguidors un perquè i aquests seguidors se senten atrets, encara que, de manera immediata, no obtinguin una remuneració o una compensació material directa. Volen ser partícips d'un projecte comú que els atrau i se senten motivats per a aconseguir uns mateixos objectius.

El model humanista contempla l'organització com una institució que encarna uns valors concrets que han d'impregnar tota l'operativa. El que és important és el que es fa, no el que es diu que s'ha de fer. En aquest sentit, totes les organitzacions tenen uns valors, explícits o no, que es van fent patents al llarg de la seva vida a través de les decisions que es van prenent en les circumstàncies més diverses. Segons quins siguin aquests valors, provocaran la identificació de les persones amb els objectius de l'empresa o la seva alineació. Realment, només hi ha un tipus de valors identificants: els valors ètics, els que es basen en la primacia de la persona i en el seu desenvolupament.

Dins del paradigma humanista, les empreses es contemplen, doncs, com a institucions, no com a simples màquines o organismes socials, que tenen una triple finalitat: 1) aconseguir l'eficàcia en l'ús dels recursos i la consecució dels resultats, 2) aconseguir l'atractiu necessari perquè els seus membres vulguin seguir treballant-hi, i 3)

aconseguir el grau d'unitat necessari a través de la identificació dels seus membres amb l'empresa i els seus objectius amb la finalitat de tenir un avantatge distintiu en moments difícils.

Resumint, mentre que en el model mecanicista es considera només «el que l'empresa fa», i en el model psicosociològic, «el que es fa i com s'aconsegueix fer», en el model humanista, sense passar per alt els dos continguts anteriors, les accions i els resultats es contemplen, a més, des d'un tercer pla motivacional: el de la motivació transcendent. És important, a més, el «perquè s'actua».

Aquests tres tipus de motius recullen una visió completa de l'ésser humà. D'aquesta manera tenim una imatge més real, que per tant, ens permetrà realitzar diagnòstics més rigorosos i exactes sobre diferents situacions que afronten els directius de les empreses.

Per exemple, un equip de venedors tindrà motius extrínsecs —la remuneració o compensació material—, motius intrínsecs —el gust per la feina ben feta, pel que s'aprèn fent-la, etc.— i motius transcendents —donar un bon servei al client, satisfer necessitats reals...—. Seguint amb aquest mateix exemple de l'equip de venedors, quan es difon el dubte sobre la qualitat dels propis productes i comença a considerar-se que l'oferta de la competència és més adequada per a les necessitats dels clients, es produeix un conflicte d'interessos. La moral d'aquests venedors baixa perquè, per dèbils que siguin les seves motivacions transcendents, a curt o a llarg termini se sentiran frustrats. Les vendes baixaran i els seus competidors, amb menys esforços, aconseguiran millors resultats.

Abans dèiem que la qualitat motivacional varia d'una persona a una altra. Depèn de la seva sensibilitat entre el diferents tipus de motius, i no és una casualitat que, en el llenguatge corrent, es digui que una persona «és humana» —en el sentit que té en consideració les altres persones i està sempre disposada a ajudar-les i a tenir en compte les seves necessitats— o que és egoista, volent dir que no les té en compte. He entrat en un terreny que no és la meua especialitat, però m'ha semblat que el tractament del tema del liderat requeria

una anàlisi més detallada de les motivacions de les persones i de l'evolució dels models de direcció.

M'he estès en l'exposició d'aquestes concepcions perquè són les que es troben a l'arrel dels diferents enfocaments de la direcció de persones en les organitzacions, i és molt útil reconèixer si s'està treballant amb algun model incomplet per les conseqüències pràctiques que es derivaran de la seva utilització. Està clar que ningú no es dedica a fer explícits els models dels quals parteix, però aquests models poden inferir-se de les variables que abstreu a l'hora de prendre decisions, i només la concepció humanista contempla les tres components de la funció directiva: la tècnica, la psicològica i l'ètica. Les altres dues concepcions només són casos particulars de la primera que condueixen a visions reduccionistes de la feina directiva.

Després de superar els models de direcció autoritaris i de des-creditar els estils de liderat trasaccionals —caracteritzats pel «do ut des do ut facies» (et dono si tu em dones)— és evident que només el liderat transformador pot aportar la seva força dinamitzadora a les empreses en la situació actual. El directiu líder que té en compte només els motius extrínsecs dels seus empleats no mereix aquest qualificatiu, perquè el qui veritablement ho és, té en compte, a més, els motius intrínsecs —el «com es fan les coses»— i els transcendents —el «perquè es fan»—. El que defineix precisament la sensibilitat dels directius amb capacitat de liderat és la seva particular sintonia amb les motivacions dels seus empleats. Només ells són capaços de presentar-los els estímuls necessaris perquè ells mateixos es plantegin els objectius que han de permetre aconseguir les motivacions transcendents, de les quals depèn la millora de la qualitat dels productes i dels serveis.

Tots hem estat testimonis, poc o molt, d'empreses que han tingut experiències com les que vaig a resumir tot seguit. Es tracta d'una empresa fabricant de productes electrodomèstics. La direcció havia iniciat una campanya de publicitat per promoure la venda dels seus productes, i els venedors havien estat instruïts per aconseguir cotes de facturació creixents, ja que es temia la penetració de la compe-

tència. La qualitat dels productes de l'empresa no era inferior a la dels seus competidors, però sí que era clarament deficient, pel que fa al servei postvenda, en l'assistència que s'oferia als clients. Mentre que la competència disposava d'un servei d'assistència propi, incorporat a la xarxa, l'assistència de l'empresa que comento s'havia subcontractat a una sèrie de petits tallers, distribuïts per tot el territori, que prestaven l'assistència postvenda. Com a conseqüència d'aquesta estratègia, l'empresa veia com els clients es mostraven descontents amb el servei tècnic. Molts d'aquests clients impagaven els efectes lliurats i els distribuïdors independents feien el mateix. La força de vendes de l'empresa havia començat a entrar en l'espiral que reforça el conflicte de motivacions. Els seus motius extrínsecs —la remuneració— encara no s'havien vist seriosament perjudicats, encara que els impagats perjudicaven el cobrament de les seves comissions. Els seus motius intrínsecs començaven a ser erosionats —pel que fa als objectius de qualitat, prestacions i serveis postvenda que havien promès als clients—, però, sens dubte, la motivació transcendent, la percepció que no podien satisfer les expectatives dels seus clients, començava a minar la seva moral de venda. En algun moment van arribar a pensar que no podien enganyar els clients oferint-los allò que després no tindria les prestacions adequades. Les investigacions en promoció van caure en sac foradat, perquè com més augmentaven les vendes, més ho feien les reclamacions i el descontentament dels clients, que difonien entre els seus coneguts el deficient servei tècnic que constataren. Resultat final? El que tots podem anticipar: pèrdua de la clientela, caiguda de la moral de la força de vendes, problemes de financiació i un clar procés que va conduir a un declivi de l'empresa, que afortunadament, va poder reconduir-se quan un nou gerent va agafar la direcció dels negocis. Davant del model mecanicista que havia seguit la direcció anterior —facturar i créixer sigui com sigui—, el nou directiu líder es va plantejar una direcció de l'empresa que s'ocupava no només del que es feia, sinó del com i del perquè. Es va prestar més atenció a la satisfacció de les necessitats reals dels clients i es va donar confiança a l'equip de vendes, demostrant-li que era important no només la facturació, sinó la

satisfacció dels seus clients. La moral es va recuperar, però van ser necessaris molts mesos perquè la percepció del mercat canviés.

Vistes les conseqüències d'una visió reduccionista de la realitat, constatem la importància que els valors ètics estiguin més presents en l'àmbit empresarial. I això hauria de passar per una formació més gran de les seves estructures directives amb la finalitat de fer-los conscients d'aquesta tercera dimensió, que és part fonamental de la seva funció directiva i que tant sovint és ignorada o obligada: la dimensió ètica, que també hem anomenat dimensió de liderat.

Així com la dimensió estratègica i la dimensió executiva impliquen unes determinades capacitats naturals en el subjecte, que podran ser perfeccionades a través de processos educatius, l'existència i el desenvolupament de la dimensió de liderat depenen únicament del propi individu. De com vulgui exercir la seva pròpia llibertat. Els líders no neixen, arriben a ser-ne a través dels seus esforços personals, en un llarg procés d'aprenentatge motivacional en el qual van adquirint aquesta difícil capacitat de moure's pels altres, transcendent el seu propi egoisme. Això es produeix cada vegada que una persona afronta conflictes motivacionals, és a dir, situacions en les quals els motius extrínsecs i/o intrínsecs empenyen molt cap a una direcció contrària a la dels motius transcendentals i, no obstant això, la persona acaba decidint en funció d'aquests motius.⁸¹

IV VERS UN MODEL DE LIDERAT

CASOS IL·LUSTRATIUS DE LA FALTA DE LIDERAT

Fins aquí he precisat la distinció entre els directius que reuneixen les tres capacitats bàsiques —plantejar estratègies, executar-les i actuar com a líders— i els he comparat amb els que no reuneixen les condicions o capacitats pròpies del liderat. Les empreses que no disposen de directius dotats de les tres capacitats a les quals em refereixo difícilment assoliran la permanència en el mercat.

He destacat també la naturalesa dels directius líders, pel fet que són capaços de dissenyar les organitzacions sobre un projecte a llarg termini, posant en relleu els models organitzatius més apropiats, d'entre els quals he escollit el model denominat humanista, gràcies al qual és possible assegurar la permanència de les organitzacions. No es tracta, sens dubte, de prolongar la vida de les empreses d'una manera artificial, sostenint-les amb recolzaments oficials o posant-les a cobert de la competència internacional. Aquesta exposició persegueix tot el contrari: del que es tracta és de concebre empreses capaces de competir en mercats globals, en els quals només subsisteixen les que s'han preparat per a diferenciar-se en productes o guanyar posicions gràcies al fet que prestin millor servei i gaudeixen de menors costos en la producció i distribució.

Per il·lustrar el que he vingut exposant permetin-me presentar-

los dos casos, referits al que succeeix amb la indústria i amb la banca d'inversions a l'Europa comunitària.

La producció industrial en absència d'aranzels i de restriccions al lliure comerç

Comencem primer pel cas de la indústria manufacturera. En la producció industrial dels països de la C.E., després del desmantellament de les barreres arenzelàries i la posterior eliminació gradual de les barreres administratives i tècniques —a vegades més infranquejables que les primeres—, la competència, certament, s'ha endurit: al mateix temps, quan les pautes de consum es converteixen en «globals», la producció i distribució desborden les fronteres nacionals. Un article de confecció d'una mateixa marca es consumeix igual a França que a Alemanya o a Grècia; la demanda d'una mateixa beguda gasosa pot satisfer-se de la mateixa manera a Suècia o a Gran Bretanya. Si les barreres aranzelàries ja no existeixen, els preus de les matèries primeres i dels productes acabats tendiran a ser iguals en tots aquests països europeus. Per consegüent, les empreses productores o subministradores d'articles no diferenciats es veuran obligades a prendre els preus com a donats; els seus marges es reduiran i només podran subsistir les que s'afermin en els avantatges de producció i distribució, és a dir, les que puguin aconseguir menors costos o millors xarxes de distribució. ¿En què diferirà una empresa de l'altra? Per descomptat, no en els aranzels als quals estiguin subjectes els productes que importin o els que sofreixin les seves exportacions. En pocs anys, tampoc ho seran els costos directes de producció, ja que els costos salarials tendiran a igualar-se, com està succeint actualment amb les matèries primeres i els productes intermedis. Si les economies d'escala no són molt pronunciades —i en molts casos encara que ho siguin— el factor diferencial de les empreses és només l'estil de gestió que dissenyen i que apliquen els seus directius. Les empreses que segueixen un model mecanicista, amb directius que no cultiven els dots de liderat, difícilment podran afrontar els canvis dels mercats.

Mancats de capacitat de resposta, l'escurçament dels cicles de

vida dels productes les obligarà a realitzar inversions per a les quals no estaran preparades; mancades a la vegada, de la percepció dels canvis que es produeixen en els mercats —per no haver descentralitzat la gestió dels recursos—, l'entrada de nous competidors els agafarà de sorpresa perquè no s'hauran exercitat a identificar els canvis de l'entorn ni a crear les respostes de l'organització en vista de les amenaces de l'exterior.

Considerem ara el cas oposat, el d'una organització en la qual el model imperant sigui el que he qualificat com a «humanista», amb directius líders, democràtics i persuasius i, per consegüent, respectuosos envers la llibertat dels altres. En primer terme, el sentit de finalitat —el «per a què?» i el «per què?»— estarà present en totes les decisions que es prenguin. En certa manera, la descentralització de les funcions i la delegació de responsabilitats donarà vida a cada departament o divisió de l'empresa, que es convertiran cada vegada més des de mers ens passius en òrgans actius i atents. Els canvis del mercat es percebran immediatament i les respostes guanyaran en flexibilitat i en sintonia. En definitiva, les amenaces que sorgeixen de l'entorn podran neutralitzar-se, aportant solucions; d'una altra forma, sota altres models organitzatius i amb la presència de directius no dotats de les condicions de liderat, les qüestions a resoldre s'hauran perdut en una troca de comitès, comissions i consells burocràtics en els quals, certament massa sovint, solen confiar els qui, per por als canvis, releguen les qüestions importants a un «comitè d'estudi».

El cas de la banca d'inversions: la plaça de Londres

S'han revisat anteriorment les situacions il·lustratives que tenen a veure amb la indústria, en les quals he posat en relleu que els industrials que perden el sentit del mercat són ràpidament desplaçats pels que exerceixen un liderat inspirador: els que fabriquen allò que el mercat no necessita i deixen de produir allò que la demanda exigeix, no poden esperar que les seves empreses tinguin una trajectòria creixent i una llarga vida.

En la banca d'inversions que operava a Londres, per referir-me només a un sol cas, ha succeït una cosa similar. Uns pocs bancs havien tingut operacions en els segments fortament competitius dels euromercats,⁸² de manera que sabien molt bé què havien d'oferir, a quins preus i a qui, però la majoria van viure, fins a octubre de 1986, sota un entorn regulat. I al Regne Unit, a Espanya o a qualsevol país, quan una activitat està regulada: 1) es generen beneficis monopolístics i 2) es creen forts excessos de capacitat.

Els beneficis monopolístics en generen perquè molts dels serveis que prestaven estaven protegits per «preus pactats per càrtels». La reacció dels directius dels bancs als quals em refereixo pot tenir certa explicació: quan els beneficis són extraordinaris i el mercat no sembla tenir límit ¿per què preocupar-se pel disseny d'estratègies de consolidació a llarg termini? Aquests bancs no es varen destacar, per descomptat, per la sagacitat dels seus directius, perquè varen donar per suposat que els beneficis es prolongarien indefinidament. I, no obstant això, els industrials ho saben molt bé, com he remarcat abans: si un no s'ocupa de l'evolució del mercat, el mercat acaba per prescindir-ne. En el mercat espanyol, les empreses industrials que han desaparegut són les que produïen allò que el mercat no necessitava i, malgrat això, no fabricaven allò que el mercat demanava. Les empreses que no van tenir *directius líders* capaços d'interpretar la realitat han acabat allunyant-se'n i han desaparegut amb més o menys estrèpit. Als bancs d'inversions o «*merchants*» de la City de Londres (i d'altres mercats avançats) els ha succeït una cosa similar.

Els beneficis monopolístics es van generar perquè molts dels seus mercats estaven protegits: les comissions que s'aplicaven sobre les operacions borsàries eren fixes i el mateix succeïa en les operacions de banca a l'engròs. L'anomenat *Big Bang* d'octubre de 1986, com es coneix la desregularització que es va produir en la Borsa de Londres, va suposar l'enfrontament de la muralla que els havia vingut protegint enfront de la competència de dins i de fora:

1) les comissions van passar a ser lliures i subjectes a les pressions de l'oferta i la demanda del mercat,

2) es varen separar les funcions dels intermediaris («brokers») pel que fa a les dels que prenen risc pel seu compte (els «jobbers»), i

3) empreses alienes al negoci borsari tradicional van poder entrar-hi, fins hi tot les que procedien d'altres països.

Els bancs comercials britànics no varen ser aliens a la crisi que es produïa entre els bancs d'inversions. Un cert temor va dominar tots ells davant del comportament de les empreses. En constatar que les empreses deixaven de recórrer a la banca per prendre préstecs i que acudien directament als estalviadors per cobrir les seves necessitats financeres a través del mercat de capitals, els bancs van pensar: ¿per què no comprar societats de valors i tancar d'aquesta manera la bretxa que s'estava obrint en el seu negoci habitual de prendre dipòsits i prestar-los a qui necessitessin fons a mig i a llarg termini? Així mateix, els bancs estrangers van fer una cosa similar i, sovint, les estratègies d'uns i d'altres van ser tan simples com la de «si hi ha un mercat de capitals que atrau a emissors i a estalviadors, caldrà ser-hi». Aparentment van ser pocs els qui es van preguntar pel valor afegit que podrien crear.

Resultats? Els que calia esperar. Dotzenes d'inversions, intermediaris financers i societats de valors es varen trobar oferint nous serveis en volums creixents, però per a satisfer una demanda molt limitada. El cost del personal especialitzat que varen contractar arribà a límits insospitats mentre que els marges queien en picat. *The Economist* ha exposat el cas d'un banc d'inversions —un típic *merchant-bank* que va optar per l'estratègia de convertir-se en una espècie de supermercat de la banca de negocis. Amb el propòsit de defensar-se de la seva activitat principal —la que el banc considerava com el seu nucli essencial, constituït pel seu negoci de fusions i compres d'empreses—, l'únic mitjà que se li va acudir va ser el d'entrar amb força en el mercat de renda variable. La seva presència en la Borsa hauria de proporcionar-li una millor percepció de les orientacions del mercat durant les lluites que desencadenaven els processos de fusió per absorció i les OPAs i, al mateix temps, hauria de permetre-li col·locar en millors condicions les emissions d'accions dels seus clients. Als

directius d'aquest banc —certament mancats de capacitat de liderat quant a la identificació de les tendències del mercat— també se'ls va acudir que no podien estar absents del mercat d'eurobons, ja que el banc no podia arriscar-se que els seus clients poguessin buscar en altres entitats financeres, a més de l'assessoria i de la gestió de les OPAs o compres, l'emissió de bons en comptes de la col·locació d'acions. Però ja que havien de negociar amb eurobons, ¿per què no fer-ho també amb deute públic americà? Al cap i a la fi —segons la seva línia de raonament— els clients que desitgessin operacions de cobertura o de permuta —«swaps»— els haurien de demanar operacions basades en bons americans a preus competitius. Però cal advertir que es tractava de la situació pròpia de l'any 1988, quan tots els bancs creien cegament en conceptes com «sinergia», «nínxols especialitzats» i «banca global». Després, uns mesos més tard, el mercat es va encarregar de posar les coses en ordre. Els directius mancats de liderat van ser, en la majoria dels casos, substituïts pels que he vingut denominant directius líders. Es van plantejar noves estratègies i tot el sector bancari va sofrir l'embat de la reestructuració. Una vegada més, una situació de crisi era superada gràcies a la contribució dels directius que varen atendre el mercat amb sentit pragmàtic.

No m'estendré més en l'examen dels casos que il·lustren les conseqüències de la falta de liderat, ja que els que acabo d'exposar, en relació a la indústria i a la banca, poden ser representatius dels que tots hem tingut ocasió de constatar en els més diversos sectors. Però desitjaria ara concloure aquesta tercera part fent referència al nostre propi país.

Catalunya ha d'afrontar l'amenaça de la competència internacional i les conseqüències que es derivin de la possible divisió d'Europa en dos cercles concèntrics: el primer, el dels països més estables i avançats, pretén constituir-se en el «nucli dur» de la C.E., entorn del qual giraria un segon grup de països, llastats pels desajustos que els impedeixen entrar en la Unió Monetària. Qualsevol que sigui el resultat del Tractat de Maastricht, Catalunya només compta, per a

competir, amb la seva capacitat d'organització, amb la seva vocació internacional i, d'una manera decisiva, amb els recursos latents representats per la capacitat de gestió dels que poden, si s'ho proposen, ser directius líders. Ens preocupem excessivament pel que no tenim i passem per alt el que constitueix el major patrimoni de Catalunya: evidentment, no tenim suficient capital i no tenim recursos naturals. És molt cert que el capital no pot acumular-se en pocs anys —si bé podem importar-lo— i també ho és que els recursos minerals no poden crear-se, però podem també importar-los. I, això no obstant, tenim a l'abast de la nostra decisió política el cabdal de coneixements i la capacitat de gestió que poden revitalitzar la vida de les nostres empreses, fent-les més competitives i capaces d'afrontar el repte europeu amb èxit. Es tracta d'activar el potencial de liderat dels nostres directius i d'infondre l'esperit de progrés en totes les activitats de Catalunya. Aquest ha estat el motiu principal de la meua llarga exposició, que passo a resumir a continuació en les seves línies essencials.

Resum i conclusions

El liderat és un fenomen social. I és universal en el temps i en l'espai: n'hem trobat vestigis en les civilitzacions més antigues del passat i actualment perviu en els llocs més remots; en les selves tropicals de l'Amèrica Llatina o en les jungles de Nova Zelanda. Però tot i essent universal no deixa de ser sorprenent que hagi passat desapercebut en les universitats o en els tractats dels que s'han dedicat a definir la gestió empresarial, qüestió que m'ha incitat a dedicar no poques hores a l'anàlisi de la seva naturalesa, abast i conseqüències en el món modern.

Ja els filòsofs clàssics se'n van ocupar —amb Plató com a principal antecedent en la seva concepció dels líders en *La República*— i ha estat també objecte de l'atenció dels literats. En la mesura en què l'artista capta per intuïció l'essència de les coses,⁸³ en els escriptors de la Grècia clàssica podem rastrejar la seva percepció de la qualitat dels líders i, en aquest sentit, cap no ha superat Homer, qui a *La*

Illiada ens ofereix, en els seus diversos protagonistes, com s'ha dit abans, les virtuts que adornen el líder.⁸⁴ No repetiré aquí les opinions que he desgranat en la primera part del meu discurs, però no em resisteixo a destacar algunes citacions que, tot i que no són modernes ni pròpiament empresarials i sí generals, poden projectar certa llum sobre una cosa tan complexa com el tema del liderat. En aquest sentit, insisteixo en la visió penetrant dels poetes, que arriben al fons de les coses i ens deixen apreciacions sagaces que segueixen essent vàlides al cap dels segles.

Quant al procés de selecció que es produeix en el liderat, el poeta anglès Samuel Johnson ens va deixar escrit: «El poder va sempre lliscant gradualment dels molts als pocs, perquè els pocs són més vigilants i constants».⁸⁵ Les lluites que es produeixen per acaparar el poder i les conseqüències de les dissensions varen ser recollides per Fedó:⁸⁶ «La gent humil sofreix quan els poderosos s'escindeixen en dissensions». Però potser una frase pot resumir en certa manera el que he plantejat en la segona part quant a la concepció de l'autèntic líder; escriu Beaumelle:⁸⁷ «No sé si serà sentiment particular meu, però la veritat és que jo no jutjo gran a ningú quan veig el seu interès a empetitir-me».⁸⁸ El model de líder que jo proposo no és ni manipulador ni coactiu, atèn la naturalesa de l'ésser humà i sap —com en la maièutica de Sòcrates—⁸⁹ treure el millor de cada un, el seu poder li ve conferit per la confiança dels seus seguidors en les seves capacitats i en les seves intencions («*auctoritas*»).

Fins aquí pel que es refereix als antecedents més o menys remots del liderat. Quant al que es refereix al tema del meu discurs d'ingrés en la «Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras», he dividit la meva exposició en tres parts. En la primera he precisat l'evolució històrica, posant de manifest els fonaments teòrics que ens aporten la Teoria de l'Organització i la Psicologia Social. Aquests fonaments, en la segona part, m'han permès formular una proposta concreta, mentre que en la tercera he presentat algunes constatacions empíriques, per a acabar amb un breu resum de conclusions.

Endinsem-nos en el camp de la gestió empresarial. Molt pocs dis-

cutiran que entre les funcions dels directius figuren les de 1) formular plans estratègics, i 2) implementar-los de manera que l'empresa assoleixi els objectius que es proposa. Però sovint es passa per alt que aquesta segona funció es recolza en dues dimensions: comunicadora i motivadora i que cap estratègia no podrà prosperar si no es presta l'adequada atenció a aquesta tercera funció: la de motivar els membres de l'empresa a través de l'exercici del *liderat*. Perquè són els líders els qui aviven l'energia de les organitzacions activant-les i dotant-les d'un sentit de direcció, que després es difon al llarg de les empreses i de les institucions, de la mateixa manera que els vasos capil·lars vivifiquen —en el sistema vascular perifèric— els diversos òrgans del cos.

Per a un observador atent a la nostra realitat econòmica, resulta gairebé sorprenent el fet de constatar que no s'hagi prestat encara l'atenció adequada a aquesta funció que he denominat «*l'exercici del liderat*».⁹⁰ D'una manera gràfica, de la mateixa manera que tres punts determinen un pla —i permeten posicions estables en l'espai—, en el món empresarial aquestes tres funcions —1) la formulació d'estratègies, 2) l'estructuració dels plans i de la seva execució i 3) *l'exercici del liderat*— són les úniques que fan possible que les organitzacions assoleixen els objectius de creixement a llarg termini, creació de riquesa i avanç sostingut, allargant la continuïtat de les empreses per sobre de la vida mitjana del cicle de vida dels productes i serveis que ofereixen, posant-les a cobert dels cicles econòmics i, en certa manera, fent-les menys vulnerables davant de l'augment de la competència, sigui del mercat nacional o dels mercats internacionals.

Aquestes tres funcions m'han permès replantejar el paper del *liderat* en una societat moderna, en la que els recursos escassos són assignats pel mercat. He examinat les diferents definicions que s'han formulat i les tipologies que la teoria moderna ens ofereix i he proposat un cert model de *liderat*, els trets essencials del qual, com a conclusió em permeto resumir. Aquest model de *liderat* es caracteritza per vuit notes distintives:

- 1) Enfront del líder autocràtic he proposat la figura del líder demo-

cràtic que no s'ha de confondre amb el liderat permissiu o transaccional, més propi del *do ut des*;⁹¹ davant de les concepcions errònies que sostenen la necessitat de centralitzar la gestió quan es produeixen situacions d'emergència, jo he destacat la necessitat de prestar una atenció preferent al mercat i de potenciar la descentralització. Crec fermament que l'estructura segueix el mercat; cap organització no pot donar respostes àgils davant dels canvis de l'entorn si no descentralitza la presa de decisions. És més, en situacions com l'actual, amb entorns subjectes a forts ritmes de canvi i graus notables d'incertesa, els directius que no comptin amb la capacitat de liderat no podran portar a bon port les empreses la gestió de les quals els hagi estat confiada. La formulació d'estratègies i la seva implementació són condicions necessàries, en distintes proporcions, de les tres funcions que he definit. Sota l'entorn en què ens movem, l'estratega més genial fracassarà si no és a la vegada un bon executor i un líder capaç. De la mateixa manera, el millor executiu arribarà a molt poc si no posseeix la capacitat per a exercir el liderat i la visió per a plantejar estratègies. No és una qüestió de suplir les falles en una d'aquestes tres funcions amb els graus excedents que es posseeixin en les altres dues; del que es tracta és de posseir-les *conjuntament* en la mesura apropiada, que és una qüestió que varia d'una empresa a una altra i d'un sector a l'altre. Però el que és important és tenir molt present, em permeto insistir, que no es tracta de suplències sinó que cal comptar amb un cert grau de cada una d'elles.

- 2) He destacat també el paper del directiu persuadiu com a líder, que indueix els processos de canvi perquè genera un clima de confiança fins i tot encara que no sigui pròpiament un líder carismàtic. És una persona segura de si mateixa, que inspira confiança i que, a la vegada, confia en els altres, però no és un il·lús, ja que és un profund coneixedor de les persones. Aquesta confiança que inspira desperta en els altres el seu potencial de liderat que, en major o menor grau, portem tots dintre nostre —el líder no neix, es fa—, i amb el pas del temps l'organització, que aprèn de si ma-

teixa —és la denominaada «*learning organization*»—, creix en força i direcció. Al cap d'un temps, aquest líder transformador afavoreix l'aparició d'altres líders en cada enclavament de l'empresa; la descentralització es fa present en els serveis centrals i en els punts de venda. És més, m'atreviria a formular una opinió certament sospesada, perquè és el fruit de la meua pròpia experiència personal: el veritable calibre d'un líder pot mesurar-se atesa la seva capacitat per a promoure l'esperit d'iniciativa i l'assumpció de responsabilitats entre els empleats de l'empresa; és a dir, s'expressa per la seva habilitat per a aconseguir que paulatinament cada divisió, departament i/o funció comptin, a la vegada, amb altres directius líders. És un procés que es produeix per osmosi. Però exigeix aquesta confiança i recolzament que, tot i no essent expressa, el líder inaspira per contagi en el seu entorn. En aquests entorns, el treball assoleix el seu ple sentit de realització personal perquè la motivació dels empleats excedeix els fins purament extrínsecs: són ells mateixos els qui es plantegen objectius més ambiciosos de superació i de progrés personal. L'empresa no es veu obligada a afavorir mesures que motivin el seu personal; pot actuar-se en el pla dels estímuls, però no en el de les motivacions personals, que resten sempre al marge dels propòsits dels dirigents, ja que són el reducte més íntim de les persones.

- 3) Els anglosaxons han encunyat el terme «*alignment*»,⁹² de difícil traducció al català. Significa la capacitat del líder de donar un sentit de direcció a les organitzacions. Al cap i a la fi, si l'home és un ésser finalista,⁹³ les forces latents d'una empresa no arribaran a prendre forma fins que algú no els doni un sentit directriu, com en física les forces disperses es perden quan no conflueixen en una mateixa direcció.

La capacitat de liderat és el que aconsegueix donar sentit al treball de cada persona perquè la seva finalitat o la seva missió —el seu perquè— és la satisfacció de necessitats reals dels altres, ja siguin clients o companys de treball. Aquesta capacitat és la

que activa força tan potent en les persones que a vegades sembla adormida: la motivació transcendent, el fet de moure's per als altres i sentir-se útil.

Els tipus de directiu que jo he proposat no és unidimensional. Si té les tres qualitats que he identificat —i d'una manera especial, en un grau apreciable, els dots de liderat—, de la seva actuació es desprenderà una força directriu, de la mateixa manera que un prisma polaritza la llum, convertint-la en un feix lluminós.

- 4) Enfront del «*liderat de tipus transaccional*» —el que pretén aconseguir els seus objectius oferint alguna cosa a canvi— el model del «*liderat transformador*», que és el que és capaç de mobilitzar l'energia dels altres per simple contagi, suposa un pas cap a un model més complet de la realitat. En certa manera, segons aquest model, el líder és com una força magnètica que imanta tots els que col·laboren amb ell. És un líder que es constitueix en un intèrpret de la realitat, però ofereix una visió d'avançament. El directiu dotat d'aquesta capacitat i estil emprèn projectes i pot equivocar-se —de fet, sovint s'anticipa al curs dels esdeveniments i, no comptant amb tots els elements del panorama pot prendre decisions que després no trobin els recolzaments necessaris—. Però aprèn dels seus errors. Accepta les opinions contradictòries dels altres, no es mou amb incomoditat davant de la incertesa —que ell mateix provoca sovint— i en un curiós procés de «trial and error» va teixint un subtil entramat, propi de les organitzacions o empreses que «*aprenen a aprendre de si mateixes*». És més, en les organitzacions afortunades que compten amb aquest tipus de líders, els errors no es penalitzen; s'afavoreix millor la presa de decisions, perquè s'entén que el seu exercici continuat afavoreix el bon judici i l'esperit gerencial.

Segons el model humanista, que suposa un nou pas per a entendre el fenomen, en aquestes organitzacions el treball no és una penalitat ni una càrrega; té un sentit —el té perquè el líder pren decisions amb un model d'organització complet que té en compte tots els tipus de motivacions de les persones a les quals es di-

rigeix—. Però aquest sentit de direcció no pressuposa la uniformitat de criteris; al contrari, aquest tipus de líders afavoreix la controvèrsia creadora i la manifestació de les opinions de cada persona, precisament perquè l'esperit de llibertat que propugna exigeix el respecte de les distintes personalitats, opinions i creences.

- 5) El model de líder que he proposat no només és persuasiu, democràtic i estimulador de la presa de decisions en condicions d'incertesa, en el marc d'un risc calculat. Propicia també un estil peculiar de gestió: les seves solucions són simples —però no trivials— i tenen l'elegància que procedeix de les solucions intel·ligents, que mai no són complicades. És tenaç, però no obcecat. És respectat, però no distant, si bé el sentit d'admiració que inspira pot, en algun moment, suposar certa sensació de distància.
- 6) El directiu líder que he definit es manifesta d'una manera espontània. No fingeix un determinat paper ni cultiva la imatge que li podria dissenyar un assessor tradicional de relacions públiques. Sovint no apareix en els mitjans de comunicació, però no eludeix la seva responsabilitat social. La seva laboriositat pot semblar gris i apagada, però és el fruit de la seva absoluta convicció que el treball té un sentit profund, que es manifesta imperceptiblement en tots els seus actes. Ell és «autèntic», perquè no té conflictes interns i es manifesta simplement tal com és. Dedicava la major part del temps a la realitat present, però s'ocupa també del futur com a horitzó que orienta el seu sentit de direcció i té molt en compte el passat, del qual s'inspira. Si el tipus de directiu que he proposat posseeix els dots que he vingut identificant, quant a la formulació d'estratègies, la seva implementació i l'exercici del liderat, el sentit de la realitat farà que l'empresa eviti caure en les dues trampes en què acaben molts negocis: d'una part, la capacitat de pensar en termes estratègics i de tenir una imatge de futur evitarà perdre's en la simple evolució de la conjuntura, que impedeix tenir una visió de conjunt i, per altra part, la capacitat de gestionar el dia a dia i de portar a cap els plans posa a les empreses a

cobert de les imatges i de les visions paralitzants, perquè pensar massa en el futur crea una certa angoixa que impedeix la presa de les decisions que han de fer possible aquest futur que es pretén assolir.

- 7) Alguns teòrics han mantingut que el líder només sorgeix quan es produeix una situació de crisi o quan la institució es troba davant d'una cruïlla. Jo sostinc que aquesta interpretació no es pot prendre com una condició necessària. El líder pot créixer per l'estímul de les oportunitats que percep. És més, en general, sol tenir una sintonia especial amb l'«ethos», és a dir amb els hàbits i amb els ressorts de la cultura de l'organització. Té normalment una sensibilitat especial per a percebre el clima laboral i per a adonar-se de les distintes necessitats dels altres, en tots els seus plans, i ofereix respostes apropiades, oportunes i rellevants.
- 8) El model de líder que he proposat contrasta amb la definició tradicional de l'executiu o del «manager» que està mancat de la capacitat del liderat. Aquest últim és propens a «controlar» i no sempre s'ocupa d'inspirar l'esperit gerencial. Els directius amb capacitat de liderat, en clar contrast, generen un continu dinamisme, ja que el seu objectiu és educar els seus col·laboradors, perquè siguin cada vegada més capaços de tenir en compte tots els aspectes de la realitat a l'hora de prendre les seves decisions. No contemporitzen, com ho fan els executius unidimensionals, que tendeixen a mostrar-se còmodes amb les situacions que els ha tocat gestionar. Ja que cap canvi no és possible si no es transformen a la vegada les *actituds* de les persones, ¿com ho aconseguirà, especialment si ha d'estendre una relació personalitzada, no distant, en un entorn massa ampli i allunyat del seu centre d'influència? Aquí rau el taló d'Aquil·les del liderat. El model que he proposat resol aquesta delicada qüestió. El líder té al seu davant diversos àmbits de llibertat, que són els seus col·laboradors. ¿Què pot fer perquè lliurement decideixin bé?:
- 1r) *No ser un obstacle perquè els seus subordinats es moguin per motius transcendentals*: Contra el que pot semblar, aquesta condició

no és gens fàcil de complir, ja que, com ja hem apuntat més amunt, els motius extrínsecs, intrínsecs i transcendents solen estar en conflicte dins de nosaltres mateixos. Qualsevol directiu massa atent a maximitzar l'eficàcia provocarà moltes situacions en les quals els seus subordinats tindran veritables dificultats per a seguir la seva motivació transcendent.

- 2n) *Ensenyar als seus subordinats a valorar les conseqüències de les seves accions per a altres persones*: La motivació transcendent és una força de bastant d'intensitat dins dels éssers humans i, freqüentment, només espera un petit esforç per part dels coneixements de la persona per a activar-se.

Es tracta d'una tasca de comunicació que pretén ajudar, per via del coneixement, que els subordinats aprenguin a ampliar el seu camp de visió respecte a les conseqüències de les seves accions, que inclouen en el seu model el que succeirà als altres. No és difícil adonar-se de la gran dedicació que pot suposar per a un directiu l'interès a ensenyar als seus col·laboradors a avançar en aquest pla. La seva influència immediata pot estendre's a poques persones, ja que és un procés que necessita de relacions personals freqüents i intenses. No obstant això, la major part d'aquest entrenament consistirà a ensenyar-los a fer alguna cosa similar amb els que a la vegada depenen d'ells. Aquest procediment en cascada és l'únic camí per a difondre en una organització tot un estil de direcció i una cultura positiva que serveix de cadena transmissora de valors.

- 3r) *Ser exemplar*: Aquesta és condició necessària perquè els dos punts anteriors obtinguin resultats positius. En la mesura que el mateix directiu actuï per motius transcendents, estarà fent el millor que es pot fer per a convèncer a altres persones que actuïn també de la mateixa manera: estarà generant confiança en les seves intencions.

L'exemplaritat és condició necessària per a aconseguir l'autoritat i l'autoritat és la força del líder. Cal recordar aquí la distinció que heretem del Dret Romà —a la qual m'he referit abans—

i que suposa maneres oposades d'influir en el comportament de les persones. Una cosa és el poder formal, el que el lloc dóna a una persona per a fer complir les seves ordres, i una altra distinta, l'autoritat que aquesta mateixa persona pot o no tenir, per la qual les seves ordres són acceptades sense que hi hagi cap mena de coacció sobre els seus subordinats. L'autoritat o poder personal es basa en la lliure acceptació, per part dels que obeeixen, de les ordres que formula el seu superior jeràrquic.

Qualsevol directiu té un cert grau, tant de poder formal (pot elevar retribucions, acomiadar persones, etc.), com d'autoritat o poder personal (els seus subordinats solen confiar que les seves ordres són adequades per al benefici de tots i que, per tant, val la pena complir-les). Ambdós són necessaris per a influir en el comportament dels empleats, però de manera diferent.

Un directiu va guanyant autoritat en la mesura que fa un ús correcte del poder del qual disposa. A l'igual que la confiança, l'autoritat segueix un procés més o menys llarg per a desenvolupar-se, però, una vegada guanyada, es converteix en una eina imprescindible per al govern de les persones al seu càrrec. El directiu està governant, està essent líder, en la mesura que intenta fer aflorar els motius transcendents dels seus col·laboradors, no exigint, sinó demanant-los que facin coses que valen la pena i sabent comunicar-los el perquè. És aquí on el directiu està introduint valors en l'organització, ensenyant-los a descobrir el valor del que s'està fent.

Per consegüent, és necessari recordar una i altra vegada que dirigir és l'art de conjugar els tres nivells d'objectius als quals ens hem vingut referint al llarg d'aquesta comunicació: eficàcia, atracció i unitat. I que per això és necessari desenvolupar en els que prenen decisions els tres tipus de capacitats abans esmentats: estratègica, executiva i de liderat. L'oblit de qualsevol d'aquestes capacitats implicarà una visió reduccionista de la realitat que manegen i, per això, en les seves activitats diàries com a directius correran perills innecessaris per a la bona marxa de l'empresa. I

el que és més greu, a nivell personal, el directiu que no tingui en compte la dimensió ètica en les seves decisions serà cada vegada més cec davant d'aquesta dimensió ètica, ja que estarà utilitzant un dels models incomplets sobre les persones i les organitzacions humanes —mecanicista o psicosociològic— que, amb el temps, es reforça i acaba automatitzant-se.

I acabo aquesta llarga exposició aproximant-me a la nostra realitat immediata. En fer-ho em ve a la memòria el text del nostre poeta Salvador Espriu, que al final de la seva *Primera història d'Esther* escrivia: «Penseu que el mirall de la veritat s'esmicola a l'origen en fragments petitíssims, i cada un dels trossos recull tanmateix una engruna d'autèntica llum». He intentat presentar alguns fragments de la realitat empresarial accentuant l'exercici del liderat.

En aquest sentit, crec que el tema és especialment rellevant per al nostre país. Catalunya, tal com abans he comentat, no té recursos naturals; malgrat el seu ampli litoral, no té recursos pesquers, exhaurits per anys d'explotació inapropiada. Però el seu producte interior brut supera el de Portugal o Grècia, i, al ritme de creixement dels últims anys, en una dècada podríem superar Dinamarca. Com fer-ho? Doncs convertint en realitat l'elevat potencial de la nostra economia, que s'assembla com el reflex d'un mirall, a la de Llobardia; amb un fort sector terciari i una clara orientació internacional. Què es requereix? La gestió adequada dels recursos escassos de què disposem i el desenvolupament, en les nostres empreses, institucions i organitzacions, de capacitat de liderat dels nostres directius.

A la llarga, l'únic avantatge competitiu que una empresa pot conservar és el que es deu a aquesta capacitat. Perquè en un entorn subjepte a una forta competència, amb barreres d'entrada cada vegada més precàries i sense avantatges diferencials de costos —per l'efecte d'aquesta major competència internacional—, només el *liderat* pot assegurar la consecució de posicions competitives fermes i durables. Per altra banda, Catalunya té l'oportunitat —i sens dubte una certa responsabilitat— de ser la porta d'Espanya davant de la internacio-

nalització de l'economia. Al cap i a la fi, som un país de «Marca» en el sentit en què el va definir l'historiador Vicens Vives. No és una feina fàcil, però és al nostre abast. No requereix grans capitals. Només depèn de nosaltres; i el que depèn de nosaltres, com deien els clàssics⁹⁴ sempre es pot aconseguir.

Moltes gràcies per la seva atenció.

NOTES

1. S'observa, en general, que com més dinàmica és l'economia d'un país, més gran és la mobilitat de les empreses i més canviant la seva posició dins d'un cert «ranking». Així, doncs, el que ha succeït als Estats Units en els últims anys és particularment significatiu: dins del conegut ranking *Fortune* de les 500 empreses més grans, moltes de les que ocupaven els primers llocs en la dècada dels anys cinquanta, han desaparegut o han deixat el pas a d'altres que aleshores ni tan sols existien. Per altra banda, la capitalització borsària d'una empresa dedicada al disseny de «software» (22.000 milions de dòlars), que amb prou feines té dotze anys d'antiguitat, sobrepassa ja, de bon tros, la capitalització d'un dels fabricants d'automòbils més importants.

2. És, doncs, evident que els processos de concentració empresarial han propiciat la desaparició de moltes empreses. En el cas concret del sector bancari, als Estats Units, el nombre de fusions bancàries es va duplicar en la dècada dels anys setanta, en relació a la dècada dels anys seixanta, mentre que en la dècada dels anys vuitanta es va quadruplicar. Al mateix temps, el sanejament de la banca americana va suposar el tancament de més de quatre mil bancs.

3. Em refereixo a les tesis de SCHUMPETER exposades en la seva obra *Capitalismo, Socialismo y Democracia* (versió espanyola de FABIÁN ESTAPÉ) que, en bastants sentits, es va anticipar en molts anys en descriure el procés de canvi sociològic i les transformacions de tots els sectors productius.

4. Cfr., ERICH FROMM, *Ética y Psicoanálisis*, Fondo de Cultura, 5a. edició espanyola, México - Buenos Aires, 1965.

5. La curta durada de la vida de moltes empreses podria explicar-se, almenys fins a un cert punt, si aquestes empreses fossin concebudes com a organitzacions dedicades a la producció d'un sol producte. Si el cicle de la vida de la majoria de productes segueix una funció logística, la vida d'aquesta empresa forçosament hauria d'entrar en una fase en la qual les vendes s'estancaran; en erosionar-se els preus per la presència de competidors més agressius, atrets al mateix sector pels elevats marges de què es gaudeix en la fase en què els ritmes de facturació creixen de forma més que proporcional, els beneficis es retallarien fins a entrar en la fase de pèrdues. No obstant això, els productes poden revitalit-

zar-se i l'oferta de qualsevol empresa pot diversificar-se, amb l'objectiu d'allunyar-se precisament de la fase de saturació dels mercats o de la zona en la qual l'empresa actua, després d'aprofitar els elevats marges inicials. En aquest sentit, els treballs de *Robin Maris* són particularment significatius pel que fa a les possibilitats d'aquestes alternatives.

6. Malgrat aquest aparent oblit —o si més no, malgrat el tractament inadequat de la importància del *líderat*—, ALFRED MARSHALL, encara que no va plantejar formalment una funció de producció en els termes que després s'han desenvolupat en el camp de la Microeconomia, el seu poder d'observació de la realitat li va permetre adonar-se de la importància dels estils de gestió en el món de les empreses. En aquest sentit, va ser el primer autor que, d'una manera explícita, va concebre l'obtenció de l'«output» de les empreses com el resultat de les aportacions de tres factors: capital, treball i gestió (un terme, el darrer, que després va rebre la denominació de «management»).

7. Dins del camp de l'Economia Industrial, el paper del líderat s'ha obert pas amb força creixent. En aquest sentit, ARIE DE GEUS, ex-director de planificació de Royal Dutch Shell, ha declarat: «La capacitat d'aprendre amb més rapidesa que els competidors és potser l'únic avantatge competitiu sostenible». Vegeu PETER M. SENGE, *The Fifth Discipline*, Capítol 1.

8. En alguns casos, el procés de revitalització de les empreses ha anat acompanyat de la transformació dels seus productes: un banc americà (*Hanovers Trust*) va assegurar la seva supervivència abandonant la banca al detall i convertint-se en un banc a l'engròs; una empresa italiana, que fabricava màquines d'escriure mecàniques, va poder sobreviure entrant en el camp de l'electrònica, mentre que una altra empresa va canviar de sector i va aconseguir evitar la tendència al declivi que havia tingut en els últims anys. Per a no allargar la llista, alguns fabricants de motos han pogut afrontar la competència entrant en el sector dels cotxes de turisme.

9. PLATÓ, en *La República*, distingia tres tipus de líders: 1) el filòsof-home d'estat, que podria regir la república amb la raó i amb mesures justes; 2) el comandant militar, que podria defensar l'estat i fer valer la voluntat de governar, i 3) l'home de negocis (en el sentit de la Grècia Clàssica), capaç de procurar per les necessitats dels ciutadans i satisfer les seves apetències més elementals.

10. En la revisió de tipus històric vegeu BERNARD M. BASS, *Stogdill's Handbook of Leadership. A survey of theory and Research*, 1981, The Free Press, New York.

11. BERNARD M. BASS, *loc. cit.*, Capítol 1.

12. Cfr. M.^a NURIA CHINCHILLA, *¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la Dirección de personas en las organizaciones*, Nota Tècnica de la Divisió d'Investigació de l'IESE, Barcelona, 1990, p. 9.

13. Per a un tractament més ampli, Cfr., M.^a NURIA CHINCHILLA, *loc. cit.*, i les publicacions de la Divisió d'Investigació, IESE (Barcelona).

14. Cfr., BERNARD M. BASS, Capítol 9.

15. BERNARD M. BASS, *loc. cit.*, p. 7. Per la seva part, J.F. BROWN indicava l'any 1936, «the leader may not be separated from the group, but may be treated as a position of high potential in the field». Per la seva part KRETCH i CRUTCHFIELD sostenien, l'any 1948, «by virtue of his special position he serves as a primary agent for the determination

of group structure, group atmosphere, group goals, group ideology, and group activities». Vegeu BERNARD M. BASS, *loc. cit.*, p. 8.

16. W.V. BINGHAM, «Leadership», en *The psychological foundation of management*, de H.C. METCALF, New York, Shaw, 1927.

17. BERNARD M. BASS, *loc. cit.*, pp. 8 i 9.

18. E.L. MUNSON, *The management of men*, New York, Holt, 1921.

19. F.H. ALLPORT, *Social Psychology*, Boston, Houghton Mifflin, 1924.

20. *Ibid.*, Capítol 1.

21. J.B. NASH, «Leadership», *Phi Delta Kappa*, 1929, 12, pp. 24-25.

22. BASS, *loc. cit.*, p. 9.

23. *Cfr.*, D. MCGREGOR, *Leadership and Motivation*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, McGraw-Hill, 1967.

24. C. SCHENK, «Leadership», *Infantry Journal*, 1928, 33, pp. 111-122.

25. D. MCGREGOR, *loc. cit.*

26. BERNARD M. BASS, *loc. cit.*, Capítol 9.

27. B.H. RAVEN i J.R.P. FRENCH, «An investigation of legitimate and coercive power», *American Psychologist*, 1957, 12, p. 393.

28. *Cfr.*, B.M. BASS, *loc. cit.*, pp. 11-13.

29. *Cfr.*, K.F. JANDA, «Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power», a *Human Relations*, 1960, 13, pp. 345-363.

30. H. GERTH i C.W. MILLS, *Character and social structure*, New York, Harcourt and Brace, 1953.

31. Concebre el liderat com una cosa instrumental suposa el perill, pràcticament inevitable, de caure en les desviacions que han sorgit de l'extensió de la Teoria Mecanicista de les organitzacions, a la qual em referiré més endavant. Vegeu, en aquest sentit, les investigacions del professor JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ, de l'IESE i de la professora NÚRIA CHINCHILLA, del mateix Institut, especialment les Notes Tècniques de l'IESE, FHN-160, FHN-161, FHN-165 i FHN-167, escrites pel professor JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ.

32. R.C. DAVIS, *The fundamentals of top management*, New York, Harper, 1942.

33. K. DAVIS, *Human relations at work*, New York, McGraw Hill, 1962 i 1967.

34. H.H. ANDERSON, «An examination of the concepts of domination and integration in relation to dominance and ascendance», a *Psychology Review*, 1940, 47, pp. 21-37.

35. Més recentment, alguns autors postulen un estil de liderat capaç d'aconseguir l'«alignment» o l'alineació dels membres d'una organització cap a un fi comú. Vegeu, en aquest sentit, el plantejament de PETER M. SENGE, un dels membres més destacats d'aquest corrent modern, a partir de la seva obra *The Fifth Discipline*, op. cit.

36. *Cfr.*, BERNARD M. BASS, *loc. cit.*, p. 13.

37. *Cfr.*, BERNARD M. BASS, *loc. cit.*, pp. 13-14.

38. H.H. JENNINGS, «Leadership — a dynamic re-definition», a *Journal of Educ Sociology*, 1944, 17, pp. 431-433.
39. A.W. GOULDNER, *Studies in Leadership*, New York, Harper, 1959.
40. De nou, al líder se li reconeix l'«autoritat» que li ve donada no pel lloc que ocupa o per la funció que desenvolupa (la «potestas»); es tracta, una vegada més, de la distinció entre el poder real i el poder formal.
41. E.S. BOGARDUS, *Leaders and Leadership*, New York, Appelton-Century, 134.
42. W.H. COWLEY, «Traits of the face-to-face leaders», a *Journal of Adnom. Soc. Psychol.*, 1931, 26, pp. 304-313.
43. M. WEBER, *The theory of social and economic organization*, New York, Oxford University Press, 1947.
44. J.M. BURNS, *Leadership*, New York, Harper and Row, 1978.
45. A.H. MASLOW, *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954. Aquest autor distingeix cinc tipus de necessitats humanes, especialment utilitzades per a estudiar la motivació de les persones per a desenvolupar funcions en les empreses. En la base de la piràmide situa les de tipus fisiològic (aliment, descans, protecció contra els elements de la natura, etc.); necessitats de seguretat (protecció davant de l'eventualitat que es produeixin privacions o perills); necessitats socials (donar i rebre afecte, sentir-se acceptat pels altres, aconseguir el reconeixement de la societat; necessitat d'autoestima (estimació pròpia, quant a tenir confiança en si mateix, competència professional, coneixements, etc.) i, finalment, el reconeixement dels altres quant a com aprecien les qualitats pròpies.
46. A Espanya, un dels autors més destacats, quant al paper del líder com a motivador, és el professor de l'IESE JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ. Vegeu, en aquest sentit, la seva obra (actualment en premsa), *Introducción a la Dirección de Empresas*.
47. M.A. BASS, «A system research feedback for management and organizational development», *Journal of Applied Behaviour Science*, 1976, 12, pp. 215-229.
48. R.R. BLAKE i J.S. MOUTON, «Power, people and performance reviews», *Advanced Management*, 1961, 26, pp. 13-17.
49. D.C. MCCLELLAND, «Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study», *Journal of Per. Soc. Psychology*, 1965, pp.
50. BERNARD M. BASS, *loc. cit.*, Capítol 8.
51. En la teoria moderna del *liderat*, el *líder transformador* sorgeix quan es fa patent una situació de crisi —però no de colapse o de fallida irreversible— que aprofita per a presentar solucions que no havien estat concebudes pels altres. Al meu entendre, el veritable líder es manifesta també quan les condicions són favorables i encara no s'han produït episodis crítics, si bé molt aviat el *líder* percep signes i tendències que passen desapercebuts als altres i formula una interpretació de la realitat distinta posant de relleu la necessitat de prendre un altre rumb o d'assumir mesures que altres no considerarien com necessàries o imprescindibles.
52. Una vegada més, aquest cas il·lustra la distinció que hem heretat del Dret Romà, entre el poder que es deriva del lloc que s'ocupa —la «potestas»— i el que neix espontàniament de l'autoritat que confereix la credibilitat amb què s'exerceix la funció —és a dir

la «auctoritas»—, autoritat que és reconeguda per tots. És el líder qui l'inspira; no necessita «manar», sinó que és obeït perquè els seguidors li reconeixen una autoritat moral, guanyada quan s'exerceix el poder amb equanimitat i quan es prenen bé les decisions de les quals depèn l'èxit d'una empresa o d'una institució.

53. En la disciplina denominada «Psicologia de l'Organització», MCGREGOR va plantejar la distinció entre les teories «X» i «Y», segons que es confii plenament en els empleats, i que aquesta confiança generi els desigs de fer-se'n mereixedors, i la que considera que els empleats no són de fiar i que el més recomanable és una direcció centralitzada i controls rígids. La segona teoria respon a una actitud que, en termes de la filosofia existencial, correspondria a una concepció de l'home com a «ésser-conscient» i «ésser-responsable». En el cas de l'empresari que estic descrivint, la seva concepció creadora es basava en la creença que els homes no es mouen per les ordres que se'ls donin, sinó pels motius i les idees que se'ls presenten; per a ell una actitud creadora és la que estimula els sentiments positius en els altres (confiança, emulació, sentit de progrés, etc.).

54. Entorn d'aquests conceptes, la revista *Fortune* indicava recentment: «Oblidi les seves velles i gastades idees sobre el liderat. L'empresa de més èxit de la dècada dels anys 90 serà alguna cosa dita organització intel·ligent». Vegeu, en aquest sentit, PETER M. SENGE, *The Fifth Discipline*, Capítol 1.

55. Vegeu, en aquest sentit, FILELLA I FERRER, Jaume, *La práctica del Liderazgo Transformacional*, Papeles ESADE, número 26, Septiembre 1989.

56. La serenitat que el líder irradia neix de la seva absència de conflictes interns. Les seves accions brollen d'una manera natural i es manifesta exteriorment per la congruència dels seus principis i de les seves actituds. Vegeu FILELLA I FERRER, Jaume, *Ibid.*, p. 9.

57. La moderna concepció del líder com a veritable «dissenyador» de les organitzacions o «enginyer naval», en contraposició a la imatge tradicional, segons la qual el líder era vist com el «capità d'empresa» es deu a SENGE Peter, exposada principalment en el seu últim llibre, *The Fifth Discipline*.

58. Tenir la capacitat de transformar els altres executius en veritables líders suposa que el liderat es pot aprendre. En un principi es va suposar que el líder neix, que no es fa. A partir de BASS (1985) s'ha reconegut que és possible l'aprenentatge del liderat. Per a FILELLA I FERRER, J., *loc. cit.*, l'acció del líder es perdria si no fos capaç d'influir en les actituds dels seus empleats. Una altra cosa és fins a quin punt serà capaç d'estendre el radi de la seva influència, ja que dependrà dels seus contactes personalitzats. Però, en la mesura que aconsegueixi transformar els seus executius en altres líders, el radi d'acció es difondrà progressivament i amb això l'organització patirà una profunda transformació i guanyarà en flexibilitat i capacitat de resposta per a aprofitar les oportunitats del mercat.

59. En molts aspectes, el meu plantejament segueix les línies d'investigació propiciades per JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ i M.^a NÚRIA CHINCHILLA, professors de Comportament Humà en l'organització de l'IESE (Universitat de Navarra).

60. Cada país té una imatge pròpia dels seus líders, ja que al cap i a la fi, són un fenomen cultural i es desenvolupen en un context determinat. En la doctrina anglosaxona (especialment l'americana) MINTZBERG ha diferenciat cinc tipus de líders: el *líder creador*, simbolitzat pel dirigent de Polaroid que va inventar la càmera instantània, caracteritzat per una visió global, introspectiva, capaç d'entendre les necessitats de nous productes per

part dels consumidors; el *líder proselitista*, representat per STEVEN JOBS, animador del llançament de l'ordinador personal MacIntosh; el *líder idealista*, que per a un sector del Canadà seria RENÉ LEVESQUE, ex-alcalde de Quebec; el *líder «bricoleur»*, que reuneix diferents corrents, que en el seu moment va cristal·litzar en la figura de LEE IACocca, actualment clarament desmitificat, i el denominat «*Diviner*» (JAN CARLZON), que ha estat definit com el líder dotat d'una visió que il·lumina la trajectòria que s'ha de seguir. Vegeu F.R. WESTLEY i H. MINTZBERG, «*Charismatic Leadership*», Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

61. FILELLA I FERRER, J., *ibid.*, p. 6.

62. FILELLA I FERRER, J., *ibid.*, p. 10.

63. *Business Week* titula la enquesta «*Tough times, tough bosses: Corporate America calls in a new, cold-eyed breed of CEO*»; vegeu l'edició del 25 de novembre de 1991.

64. *Business Week*, 25 de novembre, 1991, p. 39.

65. L'enquesta de *Business Week* revela unes altres pautes de tipus sociològic, però de totes maneres, la recerca de dirigents que transmetin un sentit d'estabilitat sembla més intensiva quan l'entorn està subjecte a una incertesa més gran. En els anys d'expansió econòmica —des de juliol del 1981 a juliol del 1990— les empreses es van orientar preferentment cap al nomenament de directius del tipus agressiu, possiblement més inestables. Ara s'observa un cert retorn cap als valors tradicionals i una certa tornada cap als principis ètics, que abarquen tant la qualitat dels serveis que es presten als clients com el tractament que es dona a empleats i accionistes.

66. Segons la Teoria de l'Organització moderna, els líders carismàtics necessiten situacions de crisi per a exercir les seves qualitats. CONGER i KANUNGO han dit, referent a això, que si no hi hagués una situació de crisi, el líder fins i tot hauria de crear-la. No obstant, els experts distingeixen com ha assenyalat JAMES G. HUNT a *Leadership: A new synthesis*, entre dos tipus de liderat; textualment: «(...) there are two different kinds of charismatics —visionary and crisis induced. The visionary charismatic begins with ideology or vision and then moves on to action... Both kinds of charisma produce the kinds of effects discussed earlier by means of creating a new and different “phenomenologically valid” world—one that is “real” to followers». Vegeu en aquest ordre de coses, J.A. CONGER, *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989; J.A. CONGER i R.N. KANUNGO, «*Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*», *Academy of Management Review*, volum 12, pàgines 634-647, any 1987. Els dos últims autors varen presentar a la 50^a Reunió de l'*Academy of Management*, de l'any 1990, una ponència titulada «*A behavioral measure of charismatic leadership in organizations*».

67. Segons ha destacat JAMES G. HUNT en la seva obra *Leadership: A new Synthesis*, de Sage Publications, Newbury Park (California), 1991, el carisma dels líders actua «(...) by creating or heightening internal and external correspondence for followers. A person's behaviour must correspond with his or her feelings for internal correspondence to exist (e.g. in a game where an actor shoots someone, the actor only pretends anger, whereas where internal correspondence exists the actor's anger would be real). External correspondence involves a correspondence between a person's behaviour and its consequences... The visionary charismatic is argued to promote reality by helping to heighten internal

correspondence, whereas crisis-induced charismatic tend to heighten external correspondence». JAMES G. HUNT, *loc. cit.*, p. 203.

68. En relació a les tècniques de gestió, TOM MALONE, de la Sloan School of Management (MIT), contrasta dues maneres diferents de coordinar les activitats humanes (en la indústria o en els serveis): els mercats i les jerarquies. Els mercats més competitiu són una font més flexible de proporcionar béns, però sovint l'oferta és menys assequible i són necessaris esforços addicionals per a realitzar les compres. Al contrari, les jerarquies internes a l'empresa (la integració vertical) proporcionen una oferta regular amb menys esforços, si bé, en no existir competència, els preus són superiors i la qualitat inferior. Segons Malones, els ordinadors han estimulat la substitució dels mercats per les «jerarquies», perquè han permès reduir els costos de comparar distintes fonts alternatives de subministrament extern.

69. En una conferència pronunciada a Copenhague (Dinamarca), el 15 de desembre de 1990, segons ha destacat *The Economist*, les conclusions de l'estudi van ser les següents: «During the period 1975-1985, the average number of employees at each firm declined 20%, while the real stock of information-technology investment tripled. Statistical comparisons between groups of firms in different industries showed a clear link between more computers and smaller firms. The also showed that the impact of information-technology investment seems strongest two years after the computer are put into place».

70. *The Economist*, 15 desembre 1990. «The incredible shrinking company», p. 59.

71. Entorn de les distintes concepcions del lideratge en versió espanyola, vegeu: «¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones», de M.ª NURIA CHINCHILLA, IESE, septiembre de 1990 (Nota Tècnica de la Divisió d'Investigació); «La dirección de empresas y el Liderazgo», del professor JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ, IESE, octubre de 1985 (Nota Tècnica de la Divisió d'Investigació), «El liderazgo», de JOSÉ MARÍA RODRIGUEZ, IESE, Barcelona.

72. L'article clàssic d'ABRAHAM ZALEZNIK «*Managers and Leaders: Are they different?*», publicat a *Harvard Business Review*, maig-juny 1977, constitueix sens dubte el treball més destacat en la distinció moderna entre el paper dels executius i el dels líders. Més recentment, en el seu llibre de l'any 1990, P. KOTTER considera com a funció essencial del líder la de produir el canvi «adaptatiu» o útil, mentre que els executius tenen al seu càrrec procurar que l'organització (és a dir, l'empresa) operi sense friccions i d'una manera regular. El liderat té, per a KOTTER, una naturalesa de «direction-setting», un procés que no genera plans sinó «visions» o imatges conceptuals i estratègies. Per a aquest autor, l'essencial del liderat és que produeix «alineament», és a dir aconsegueix que els individus (els empleats) entenguin, acceptin i s'orientin en la direcció escollida. Per contrast, concep la tasca dels executius com una funció d'«organitzar» i coordinar.

73. Vegeu ABRAHAM ZALEZNIK, *loc. cit.*, p. 127.

74. Com va indicar ABRAHAM ZALEZNIK, en un article clàssic, «The distinction is simply between a manager's attention on *how* things get done and a leader's to *what* the events and decisions mean to participants. In recent years, managers have adopted from game theory the notion that decision-making events can be one of two types: the win-lose situation (or zero-sum game) or the win-win situation in which everybody in the action comes out ahead. Managers strive to convert win-lose into win-win situations as part of

the process of reconciling differences among people and maintaining balances of power». Vegeu «*Managers and leaders: are they different?*», *Harvard Business Review*, març-abril 1992. L'article original va ser publicat en la mateixa revista, en el número de maig-juny de 1977.

75. En un recent article d'ABRAHAM ZALEZNIK, que actualitza el seu treball clàssic de l'any 1977, publicat per *Harvard Business Review* en l'edició de març-abril de 1992, l'autor es lamenta de la proliferació de les estratègies empresarials que semblen desbordar-ho tot, i l'abandonament de la política d'empresa que, sota la direcció dels líders, hauria de marcar les línies d'avançament. Com indica textualment ZALEZNIK «(...) In relying on strategy, organizations have largely overlooked results...».

76. ABRAHAM ZALEZNIK, *loc. cit.*, p. 131 (versió de març-abril 1992).

77. Cfr. FILELLA I FERRER, J., *loc. cit.*

78. El contingut d'aquest capítol es basa en les investigacions del professor PÉREZ LÓPEZ, recollides en diversos documents de la Divisió d'Investigació de l'IESE (FHN-160, 161, 165 i 167).

79. El paper de la fixació d'objectius en el camp de la direcció empresarial mereix una atenció especial. En la mesura que l'home és un ésser finalista —que es mou per motivacions i, en últim terme, pel seu desig de donar un sentit al seu treball—, quan un equip s'imposa a si mateix una sèrie d'objectius, lliurament acceptats, o sovint negociats, els resultats de l'empresa es veuen potenciats. Novament, els líders són els que denominen l'art d'aconseguir que siguin els seus seguidors els qui es fixin a si mateixos els propis objectius, dins d'un pla general de millora i d'avançament. Quan això passa, els resultats aconsegueixen quotes insospitades i es mantenen d'una manera sostinguda. Al contrari, els objectius que són imposats —en l'expressió corrent, que sorgeixen «de dalt» són difícilment acceptats i, a la llarga, han de ser substituïts per altres metes, perquè perden credibilitat i, per consegüent, eficàcia motivadora.

80. CHESTER BARNARD, «The functions of the executive» (1938).

81. Prof. M.^a NURIA CHINCHILLA, Los Valores Éticos en la Empresa: Situación Actual y Perspectivas en Doctrina Social y Realidad Socio-Económica, UNSA, 1991.

82. Són els mercats en els quals es realitzen generalment transaccions en monedes distintes a la domèstica o nacional. En el cas típic de la plaça de Londres, el Banc d'Anglaterra, si bé controla, evidentment, l'oferta monetària en lliures esterlines, pel que es refereix a d'altres divises convertibles no imposa coeficients ni controls sobre els bancs que hi operen.

83. Devem a SCHOPENHAUER el concepte de la captació de l'essència —la substància— a través de la intuïció, en oposició a la intel·lecció. Vegeu *El mundo como voluntad y representación*, Libro I, Capítulo 2.

84. HOMERO va atribuir a Aquil·les —l'heroi arquetípic— totes les virtuts del líder: és admirat pel seu valor i per la seva aptitud per a l'acció. És un líder que fa que les coses es realitzin: que afronta tots els perills —i en surt airós— sense perdre l'ànim esforçat. Es mostra confiat i persistent amb interès fins a la fi. És un líder moral —en la terminologia moderna, té la capacitat del liderat moral— i és admirat perquè els altres el perceben com el model a imitar.

85. SAMUEL JOHNSON, *The adventurer*, número, 45.

86. FEDRO, *Fábulas*, I, 30.

87. L.A. DE LA BEAUMELLE, *Le qu'en dira-t-on?*

88. No puc passar per alt el respecte per la intel·ligència que va demostrar un home temut pel seu poder, líder nat i carismàtic, reconegut universalment. Em refereixo a NAPOLEÓ BONAPARTE, quan sosté: «El que més m'estranya d'aquest món és la impotència de la força. Dels dos poders, força i intel·ligència, és sempre la força la que acaba per ser vençuda». Vegeu *Pensées*.

89. *Cfr.*, JENOFONTE, *Memorabilia*.

90. No obstant, la recent experiència dels Jocs Olímpics ha posat en relleu l'abast del liderat. Tal com va expressar oportunament el president del Comitè Olímpic Internacional, el fet que els Jocs Olímpics de Barcelona hagin estat els millors de la història no es deu, per descomptat, a l'atzar. Hi va haver un sentit del treball que, en la segona part, he classificat com a «*transcendent*», és a dir, mentre el motiu extrínsec només atén la remuneració o compensacions —que no van tenir, per cert, els milers de voluntaris—, el motiu intrínsec està relacionat amb el treball ben fet, amb la labor que va més enllà de la simple realització material, perquè es planteja com un repte, etc. Però el fet decisiu va ser el sentit «*transcendent*», és a dir, les motivacions que van més enllà del concret i tenen relació amb el sentir dels organitzadors. Voluntaris i participants, que eren conscients que estava en joc la imatge de Barcelona, de Catalunya i de l'Estat. La voluntat de triomf va galvanitzar el millor de cada u.

91. Cap obra de qualitat i durable s'aconsegueix perseguint motius transaccionals. Se'm fa difícil reservar el qualificatiu de líder per als directius que recorren a aquestes pràctiques. Novament, el succeït en els Jocs Olímpics Barcelona 92 ens presenta eloquentment la força de les imatges inspiradores. No es tractava d'una retribució material, sinó de projectar en el món la imatge d'una societat capaç d'organitzar activitats de gran complexitat. Hi va haver un sentit de direcció —un «*alignment*»— i, en tot cas, clares mostres de liderat, en distints plans i funcions. Va ser una manifestació espontània de motivacions «intrínseques» i «transcendents», com he tingut ocasió de destacar al llarg del text.

92. Vegeu PETER M. SENGE, *The Fifth Discipline*.

93. Les teories que tracten del «*job enrichment*», que es van posar en pràctica en les línies de muntatge de Volvo, van tenir com a punt de partida el sentit finalista de l'ésser humà. Ningú no pot treballar si no té, en alguna mesura, un cert sentit de la finalitat de la seva tasca. En el camp de la literatura, DOSTOYESWSKY ens ha deixat una de les millors descripcions, quan ens presenta un camp de treballs forçats, en la immensitat de Sibèria, on el major càstig que s'imposa als condemnats és fer-los aixecar una paret al matí que ells mateixos han d'enderroc a la tarda, i així un dia rera l'altre. El treball que realitzen ha estat buidat de contingut: no té finalitat. És el càstig més dolorós perquè destrueix la personalitat del presoner. Rompuda la seva voluntat, el seu ésser queda anul·lat.

94. PUBLIO VIRGILIO MARON, *La Eneida*.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALLPORT, F. F., *Social Psychology*, Boston, Houghton Mifflin, 1924.
- ANDERSON, H. H., «An examination of the concepts of domination and integration in relation to dominance and ascendance», en *Psychology Review*, 1940, 47, pp. 21-37.
- BASS, M. A., *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Erlbaum, 1988.
- BASS, M. A., *Stogdill's Handbook of Leadership*, edició revisada i ampliada, Londres Free Press, 1981.
- BASS, M. A., «A system research feedback for management and organizational development», *Journal of Applied behaviour Science*, 1976, 12, pp. 215-229.
- BASS, M. A., «Charismatic and inspirational leadership: what's the difference?», *Proceedings of Symposium on Charismatic Leadership in Management*, McGill University, Montreal, 1987.
- BENNIS, WARREN i BURT NANUS, *Leaders: The Strategies for taking Charge*, New York, Harper and Row, 1985.
- BINGHAM, W. V., «Leadership», en *The psychological foundations of management*, de H. C. Metcalf, New York, Shaw, 1927.
- BLAKE, R. R. i J. S. MOUTON, «Power, people and performance reviews», *Advanced Management*, 1961, 26, pp. 13-17.
- BOGARDUS, E. S., *Leaders and Leadership*, New York, Appelton-Century, 1944.
- BURNS, J. M. *Leadership*, New York, Harper and Row, 1978.

- Business Week*, «Tough times, tough bosses: Corporate America calls in a new, cold-eyed breed of CEO»; edició del 25 de novembre, 1991.
- CONGER, J. A., *The Charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989.
- CONGER, J. A., i J. KANUNGO, «Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings», *Academy of Management Review*, Vol. 12, Número 4, 1987, pp. 637-647.
- COWLEY, W. H., «Traits of the face-to-face leaders», en *Journal of abnom. soc. Psychol.*, 1931, 26, pp. 304-313.
- CHINCHILLA, María Nuria, *¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la Dirección de personas en las organizaciones*, Nota Tècnica de la Divisió d'Investigació de l'IESE, Barcelona, 1990.
- DAVIS, R. C., *The fundamentals of top management*, New York, Harper, 1942.
- DAVIS, K., *Human relations at work*, New York, McGraw Hill, 1962 i 1967.
- FIEDLER, F. E., *A theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw Hill, 1982.
- FILELLA FERRER, Jaume, «La práctica del liderazgo transformacional», en *Papers ESADE* número 26, septembre 1989, ESADE, Barcelona. Un article de divulgació va aparèixer a *Alta Dirección*, sota el títol «El liderazgo transformacional», de J. Filella i R. Pes, número 133, 1987, pp. 177-185.
- FROMM, Erich, *Ética y Psicoanálisis*, 5a edició espanyola, México - Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1965.
- GERTH, H., i C. W. MILLS, *Character and social structure*, New York, Harcourt and Brace, 1953.
- GOULDNER, A. W., *Studies in Leadership*, New York, Harper, 1959.
- GUPTA, Anil K., «Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: a conceptual examination», *Academy of Management Review*, 9, 1984, pp. 399-412.
- HOSKING, D. M., i I. E. MORLEY, «The skills of leadership», en J. G. Hunt y B. R. Baliga, eds., *Emerging Leadership vistas*, Lexington Books, 1988.
- HOSMER, L. T., «The importance of strategic leadership», *Journal of Business Strategy*, 3, 1982, pp. 47-57.
- HOUSE, R. J., «A path goal theory of leader effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, pp. 321-338.

- HUNT, James G., «Organizational leadership: the contingency paradigm and its challenges», en J. G. Hunt y J. D. Blair (editores). *Leadership: Interdisciplinary perspectives*, Englewood Cliff, N. J., Prentice-Hall, 1985.
- HUNT, James G., *Leadership: A new synthesis*, Londres-New Delhi, Sage Publications, 1991.
- JACOBS, T. O., *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, Human Resources Organizations, Alexandria, VA, 1971.
- JAGO, A., «Leadership perspectives in theory and research», *Management Science*, 28 (3), 1982, pp. 315-336.
- JANDA, K. F., «Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power», en *Human Relations*, 1960, 13, pp. 345-363.
- JENNINGS, H. H., «Leadership - a dynamic re-definition», a *Journal of educ. Sociology*, 1944, 17, pp. 431-433.
- KERR, S., i J. M. JERMIE, «Substitutes for leadership: their meaning and measurement», *Organizational Behaviour and Human Performance*, 22, 1978, pp. 375-403.
- KOTTER, J. P., *The general Managers*, New York, The Free Press, 1982.
- LEVINSON, H., i S. ROSENTHAL, *CEO: Corporate Leadership in Action*, New York, Basic Books, 1984.
- LIEBERSON, S., i J. F. O'CONNOR, «Leadership and organizational performance», *American Sociological Review*, 37, 1982, pp. 117-130.
- MASLOW, A. H., *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954.
- MENDELL, Jay S., i Herbert G. GERJUOY, «Anticipatory management or visionary leadership: a debate», *Managerial Planning*, 33, 1984, pp. 28-31, 63.
- MINTZBERG, H., *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1983.
- MCGREGOR, D., *Leadership and Motivation*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1967.
- MCCLELLAND, D. C., «Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study», *Journal of per. soc. Psychology*, 1965, pp. 389-392.
- MUNSO, E. L., *The management of men*, New York, Holt, 1921.
- NASH, J. B., «Leadership», *Phi Delta Kappa*, 1929, 12, pp. 24-25.
- PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio, «La dirección de empresas y el liderazgo», Barcelona, IESE, octubre de 1985 (Nota Tècnica de la Divisió d'Investigació).

- PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio, *Introducción a la Dirección de Empresas* (en premsa).
- PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio, Notas Técnicas del IESE. Barcelona, FHN-160, FHN-161, FHN-165 y FHN-167 (Departament d'Investigació).
- RAVEN, B. H., i J. R. P. FRENCH, «An investigation of legitimate and coercitive power», *American Psychologist*, 1957, 12, p. 393.
- REDDIN, W. J., «An integration of leader-behavior», en *Group Organizational Studies*, 1977, 2 pp. 282-295.
- RODRÍGUEZ, José María, *El liderazgo*, Barcelona. IESE. 1990.
- SASHKIN, Marshall, «A theory of organizational leadership: vision, culture and charisma», *Proceedings of Symposium on Charismatic Leadership in Management*, McGill University, Montreal, 1987.
- SCHENK, C., «Leadership», *Infrantry Journal*, 1928, 33, pp. 111-122.
- SENGE, Peter, *The Fifth Discipline*, Boston, Massachusetts, Moughton, 1991.
- SZILAGUI, A. D., y D. M. SCHWEIGER, «Matching managers to strategies: A review of suggested framework», *Academy of Management Review*, 9 (4), 1984, pp. 626-637.
- The Economist*, 15 desembre 1990, «The incredible shrinking company», p. 59.
- WEBER, M. *The theory of social and economic organization*, New York, Oxford University Press, 1947.
- WESTLEY, F. R. y H. MINTZBER, «Charismatic Leadership», San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- ZALEZNIK, Abraham, «Managers and Leaders: Are they different?», publicat en Harvard Business Review, maig-juny 1977. Versió revisada, en *Harvard Business Review*, 1991.

DISCURS DE CONTESTACIÓ PER L'ACADÈMIC DE NÚMERO
EXCM. SR. DR. EN JAUME GIL I ALUJA

EXCEL·LENTÍSSIM SENYOR PRESIDENT,
EXCEL·LENTÍSSIMS SENYORS ACADÈMICS,
SENYORES I SENYORS:

M'ha estat permès coniestar, per delegació dels Excms. Senyors Acadèmics, components de la Junta de Govern de la nostra Reial Corporació, el magistral discurs que, amb motiu del seu ingrés, ha pronunciat el Sr. Isidre Fainé.

Resultaria il·lusori pretendre resumir en breus paraules, la figura i l'obra del recipiendari. La seva trajectòria com a investigador i com a executiu, constitueix un exemple per a tots aquells que consideren que el treball és una virtut i que la intel·ligència, la tenacitat i l'esperit de sacrifici constitueixen els pilars fonamentals perquè una societat sigui més justa i més humana. Només com una mera aproximació, presentarem uns trets biogràfics que permetin establir el perfil del Dr. Fainé.

Neix l'any 1942. Des de molt jove, l'any 1955, inicia la seva activitat laboral, que compagina amb els estudis. Aviat neix en ell una vocació, que amb el temps encarrilarà les seves inquietuds i els seus èxits: el món complex i subtil de les finances. En aquest àmbit va realitzant la seva labor en diverses institucions tant a Espanya com a l'exterior, fins arribar a l'alt càrrec que avui dia té a «La Caixa».

Extraordinari organitzador, encarrila la seva capacitat creadora a donar naixement i impuls a diverses entitats i associacions tals com l'«Instituto de Estudios Comerciales de Paraguay», l'«Asociación del

Mercado Hipotecario», el «Círculo Financiero» i l'«Asociación de Directivos de Empresa». La seva aportació al camp professional es completa amb la seva activa participació en els consells d'administració de diverses societats, entre les quals es troben «Autopistas Concesionaria Española, S.A.», «Catalana de Gas y Electricidad, S.A.», «Sociedad General de Aguas de Barcelona, S.A.» i altres societats de gestió de «La Caixa».

Des d'una perspectiva docent i investigadora, assenyallem que el recipiendari es troba en possessió del grau de Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials. L'elaboració i defensa de la seva tesi li va valer la màxima qualificació d'«Apte cum laude». Ha impartit diversos seminaris i conferències, tant a Espanya com a l'exterior, desenvolupant temes tals com «El finançament en les empreses» (Reus 1984), «Adaptació de les entitats de Crèdit i Estalvi a la nova situació» (Barcelona 1987), «A la recerca de l'estratègia adequada per a enfrontar-se amb la competència» (Madrid 1989), «La transformació del sistema financer» (Barcelona 1989). Mereixen especial menció els cursos dirigits en l'IDEC de Paraguai sobre «Direcció Financera» i sobre «Màster per a directius d'empreses».

Els seus treballs d'investigació li han valgut un merescut prestigi i reconeixement a través de diversos premis com el «José Medina Echavarría», «Triunfadores en el 81» i «Hombre de Marketing». Entre les seves moltes publicacions esmentarem: «Consideraciones sobre la estrategia de la empresa» (1976), «Cuando la banca se montó en carabela» (1980), «Fondos de Pensiones y Fondos de Dinero» (1983) i «El marketing bancario: la revolución de las Cajas» (1985), que constitueixen un cos de coneixements l'estudi del qual ha permès avançar en aquest difícil laberint que és l'activitat financera de les empreses. El seu últim llibre, que s'acaba de publicar, sobre «Una nueva forma de hacer banca», és la corona final, fins ara, de la seva fecunda tasca investigadora i divulgadora d'aquest jove i brillant economista i exemplar executiu d'empresa.

El discurs d'ingrés del Dr. Isidre Fainé, que acabem d'escoltar, constitueix una important contribució al conjunt de disciplines que

s'engloben dins de la branca d'Economia de l'Empresa i mereix ser destacat tant per la profunditat de la seva anàlisi com pel llarg abast de les seves propostes, que ultrapassen l'àmbit estrictament econòmic, en estendre's vers aspectes que incideixen tant en la revitalització d'amplis sectors de la nostra economia com en la potenciació de les empreses que han de fer front a una creixent competitivitat internacional. En aquest sentit el recipiendari ofereix una via per a renovar els esforços de la internacionalització de les nostres empreses en el llinar del Mercat Únic. Per a Catalunya, el seu treball suggereix noves solucions que permeten replantejar la posició del nostre país en el context europeu. Pel Dr. Fainé no n'hi ha prou amb disposar de capitals i de mitjans de producció: allò que és decisiu és la forma com es coordinen els esforços per a convertir en reals els elements virtuals. Només el liderat, segons la seva opinió, pot aconseguir potenciar els recursos i que s'obtinguin noves cotes de benestar.

No obstant això, l'abast de la proposta del Dr. Fainé, va molt més enllà. En efecte, els economistes des dels seus primers plantejaments s'han referit sovint a les dificultats que les empreses tenen per a aconseguir economies d'escala, com a conseqüència, en gran manera, dels problemes que sorgeixen en l'organització dels grans complexos. En aquest sentit, es parteix freqüentment de la hipòtesi que la capacitat directiva és el principal factor limitatiu per a aconseguir rendiments creixents en augmentar la dimensió de les empreses, si bé en alguns casos no ha quedat clar si es referien als centres de producció o a l'empresa com un conjunt d'unitats de producció. El recipiendari, amb aquest treball, ha aportat llums amb les quals esclarir aquests aspectes i ho ha fet presentant les seves indagacions en diversos camps del coneixement.

1) Des del camp de la Microeconomia, examina les conseqüències que algunes empreses puguin operar en condicions de rendiments d'escala creixents gràcies a l'acció del que ell qualifica com a directius-líders.

2) Des d'una perspectiva de Psicologia Social, revisa la concepció del liderat, fent gala tant d'una notable erudició com d'una ca-

pacitat d'anàlisi poc comuna per a descomposar en totes les seves vessants un concepte tan complex com és el «líder».

3) Des de la Teoria de l'Organització, demostra de quina forma es pot allargar el cicle de vida de les empreses —que no ha de coincidir forçosament amb el cicle de vida dels productes—, donant un pas més en la direcció proposada inicialment per Robīn Marris.

L'obligada brevetat que una contestació d'aquesta naturalesa imposa, no permet glosar, com el tema exigiria, el profund discurs que acabem d'escoltar. Valgui aquesta apretada síntesi de les principals contribucions del Dr. Isidre Fainé com a resum, fins i tot amb el risc de passar per alt molts punts d'interès. Em permetré, així, resumir les seves aportacions en tres punts: la seva concepció de l'empresa, la seva concepció del valor afegit que les empreses generen i el seu concepte de liderat com a factor reactivador de les energies latents en les empreses.

Concepció de l'empresa

Per al Dr. Fainé, l'empresa és un ens que satisfà les necessitats del mercat. L'«output», en sentit marshallià, s'obté no només gràcies als factors capital i treball, sinó que, d'una manera distintiva, depèn de la capacitat d'organització dels directius líders. Ara bé, no es tracta aquí dels que sovint es qualifiquen d'executius o «managers». Per a ell, segons acabem de constatar al llarg de la seva ben documentada exposició, la funció directiva exigeix la conjunció de tres capacitats: formular estratègies, implementar els plans que han de desenvolupar-les i, finalment, el liderat necessari per a aconseguir que l'empresa tingui un sentit i una orientació —el que ell denomina el «sentit finalista»— que aglutini els esforços de tots els empleats i maximitzi els resultats. Segons la seva pròpia expressió, es tracta de contribuir a millorar les condicions de vida a través de la recerca del que els economistes denominen benestar social.

Concepció del valor afegit de les empreses

Segons el recipiendari, l'existència d'economies d'escala no depèn només de la presència d'indivisibilitats. Seguint William Baumol distingeix entre les economies d'escala específiques i les economies globals, de manera que, en el cas de la banca, quan existeixen elements amb capacitat no utilitzada sobrant, el nombre de transaccions pot augmentar ampliant la gamma de productes i serveis. Ja en la seva tesi doctoral, el Dr. Fainé va posar de manifest que, en la banca, la captació de dipòsits i la col·locació de títols, permet la consecució d'economies d'abast que són també globals. El valor afegit pot incrementar-se gràcies a l'aprofitament d'aquestes economies, mentre que l'adopció de models organitzatius adequats fa possible que es materialitzin ambdós tipus d'economies lligades a la dimensió de les empreses.

Concepció del liderat

No resulta fàcil l'intent de resumir en poques paraules l'important contribució del Dr. Fainé en allò que concerneix a la revisió del concepte de liderat. Les seves propostes en aquest sentit són extraordinàriament rellevants per a la pràctica diària dels negocis i poden, al meu entendre, contribuir a millorar els resultats de les unitats productives dels sectors més variats. A diferència d'alguns tractadistes, refusa la disjuntiva que contraposa els executius als líders. I en la seva proposta va més lluny i planteja, a través d'una ben fonamentada anàlisi de la Teoria de l'Organització, una concepció radicalment nova, que està guanyant força als Estats Units i que s'obre pas en alguns mitjans acadèmics espanyols. Es tracta de la idea que el líder no neix sinó que es fa. El veritable líder, en la seva acció inspiradora, difon al llarg de les organitzacions el seu sentit de direcció i responsabilitat, fent sorgir en cada centre de decisió, divisió, departament, secció, altres líders, que posen en funcionament i potencien les forces de les quals depenen la millora de la competitivitat de les empreses i el seu progrés.

Finalment diguem que la lliçó d'ingrés del Dr. Ididre Fainé és especialment il·luminadora quant als models organitzatius que puguin contribuir en més gran mesura a l'èxit de les empreses, allargant la seva vida i fent-les aptes per a competir en el mercat nacional i obrir-se pas en els mercats internacionals. Les seves propostes es fonamenten en el respecte a la llibertat de l'home i en una apel·lació als valors que ens fan ser el que podem ser. Enfront dels models organitzatius mecanicistes, sovint inspirats per directius autocràtics, que concentren el poder perquè desconfien de la responsabilitat dels seus col·laboradors el Dr. Fainé ens proposa un model humanista: en l'empresa el que importa és el què i no simplement el quan s'aconsegueixi.

Els líders que dirigeixen les empreses inspirades per aquesta concepció, apel·len a la llibertat de les persones i aconseguen que els objectius de l'entitat siguin assumits per tots els treballadors com una cosa pròpia, com una meta que dóna sentit al treball en grup. El model que proposa té en compte l'home en tota la seva complexitat i demostra que, sovint, projectes brillants i tasques d'envergadura no poden ser assolits perquè en l'organització no hi va participar un líder capaç d'inspirar els col·laboradors i apel·lar una de les característiques de l'home: el sentit de finalitat. En aquest ordre de coses, la lucidesa de l'anàlisi de les motivacions en el treball és inqüestionable. Els líders que intenten manipular els seus seguidors i pretenen influir-los mitjançant el recurs a les motivacions que el recipiendari qualifica d'«extrínseques», descobreixen ben aviat que els seus esforços són vans. Al contrari, els líders que apel·len els valors, a allò que constitueix la nostra essència com a persones, aconseguen que amb poc esforç, sense a penes percebre-ho, ofereixin el millor d'ells mateixos, perquè tots desitgem contribuir a millorar allò que té sentit i que beneficia tota la comunitat.

Permeteu-nos que les nostres últimes paraules siguin de benvinguda i de felicitació. La incorporació de l'Excel·lentíssim Dr. Isidre Fainé a la nostra Reial Corporació, afegirà, sense cap mena de dubte, nous treballs als molts que la «Real Academia de Ciencias Econó-

micas y Financieras» ha realitzat, que enriqueiran el patrimoni cultural i científic del nostre país. En felicitar-lo a ell ens felicitem tots els acadèmics, perquè en aquest acte singular, queda simbolitzat el relleu i la continuïtat de la nostra institució. L'entrada d'un il·lustre economista, com és el cas del Dr. Fainé, permet assegurar per al futur, un brillant porvenir a la Reial Acadèmia, perquè segueixi mantenint, amb tot rigor, els objectius de servei a la Ciència i a la Comunitat.

