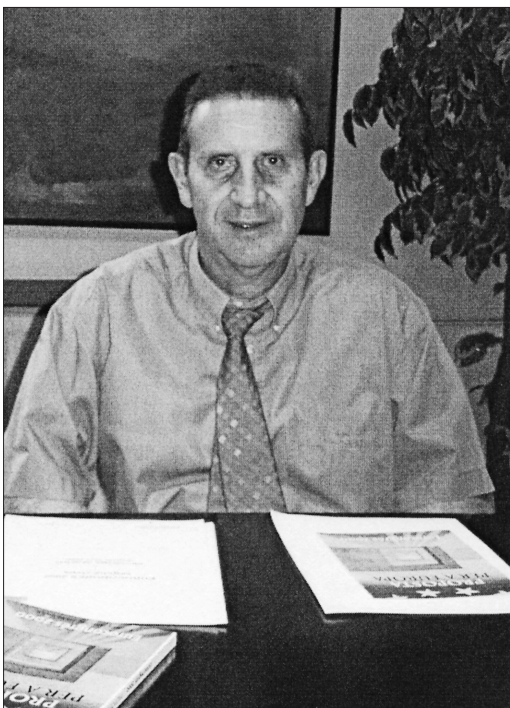


ENTREVISTA A JOAN AMORÓS

Joan Amat

Departament d'Enginyeria de Sistemes, Automàtica i Informàtica Industrial. Universitat Politècnica de Catalunya



Joan Amorós i Pla, nascut a Barcelona el 1938, és enginyer industrial per l'ETSEI de Barcelona (1963). Des de 1964 fins a 1967 treballà a Rockwell-Cerdans, SA; el 1968, a Frisa, i des de 1969 fins a 1982 treballà a Motor Ibérica, en la fabricació d'automòbils. Des de 1982 fins a 2001, ja com a Nissan, en va ser director tècnic, i des de 1996, conseller delegat. El 1999 fou nomenat director executiu de l'Eurocongrés 2000, que va presentar les seves conclusions al Palau de la Música Catalana de Barcelona el 5 d'abril de 2003.

Per la vostra llarga experiència professional dins el camp de l'automoció, podrieu fer una valoració dels impactes dels avenços tecnològics dels darrers anys?

Les noves tecnologies han influït molt en la millora dels processos productius, però jo crec que un pas molt rellevant ha sigut el canvi de cultura empresarial, una gestió més participativa on la gent s'involucra més, on les empreses són cada vegada més un ens pensant. La clau és el capital humà, un capital que degudament motivat i organitzat fa que les empreses tinguin realment èxit.

En el sector de l'automoció, on es treballa realment al límit per aconseguir uns resultats positius, on el mercat obliga a una contínua renovació del producte, on cada canvi comporta unes fortes inversions, a part d'haver d'utilitzar tots els recursos tecnològics, s'han hagut d'introduir forts canvis estructurals. Però això és totalment insuficient; sense un capital humà ben potenciat, les estratègies del *just-in-time* o l'enginyeria simultània per si soles no funcionen.

Com s'aconsegueix potenciar aquest capital humà?

Nosaltres, en incorporar un soci japonès, vam començar a canviar progressivament la mentalitat del personal en tots els àmbits, des del fet de no fumar als tallers, fins a la neteja: que l'entorn de treball sigui impecable. Des d'aquestes coses tan elementals vam poder anar progressant en tots els camps: en la gestió integral i participativa, en l'automanteniment, i anar canviant tota la mentalitat de l'empresa, unificant maneres de fer de gent que s'havia anat incorporant a l'empresa des de molt diverses procedències i amb maneres de fer molt diferents. Es va posar en marxa un pla de formació que incloïa des dels operaris, comandaments intermedis, fins als equips directius, que aconseguí fer un equip de treball homogeni més preparat i més eficaç.

Aquesta transformació de mentalitat i manera de fer va estar centrada en el sector de l'automoció o va ser un procés de canvi més generalitzat?

No, aquest procés es va anar estenent. Jo mateix hi vaig participar molt activament. Un cop assolits aquests objectius i comprovada l'eficàcia de tota aquesta transformació, en vaig parlar amb el director del CIDEM, que s'hi va interessar molt, i es va considerar que convindria que aquest procés es pogués escampar per tot Catalunya, amb l'impuls de la Generalitat d'un pla de desenvolupament. Es va fer una publicació el 1998, *La nova cultura empresarial, una resposta als reptes del segle XXI*, de la qual vaig ser el coordinador, i de la qual ja s'han fet tres edicions (l'última en castellà). Es va complementar amb un seguit de conferències i jornades. Això jo crec que va funcionar bé, i crec que el desenvolupament empresarial, ara, a Catalunya, ja ha assolit comparativament el nivell europeu, i potser fins i tot és millor que en d'altres països europeus.

En un àmbit ja més estrictament tecnològic, quin dels avenços dels últims anys creieu que ha portat canvis més importants als processos productius?

Potser la informatització massiva. Més que el control numèric o la robòtica, la introducció de la informàtica en tots els àmbits, la informàtica distribuïda, la introducció de les bases de dades corporatives, han suposat uns canvis molt importants. I aquest canvi, on potser ha estat més important, ha estat en els departaments de disseny.

I en l'aspecte tecnològic, com veieu el nivell al nostre país?

En el nivell tecnològic del nostre país, des del meu punt de vista, veig que no hi ha grans diferències respecte d'altres països més avançats. On veig més diferències és en el balanç tecnològic. Catalunya importa tecnologia. El nostre balanç tecnològic és negatiu, però de fet, la major part dels països europeus tenen també un balanç negatiu.

Les empreses tenen tres potes que les aguanten: la tecnologia, la cultura d'empresa i la capacitat d'introduir-se al mercat. A Catalunya la pota que més fluïxeja es la primera, la tecnologia.

Per poder potenciar aquest aspecte, què creieu que cal fer?

Invertir, invertir i invertir. Hauria d'haver-hi uns plans de desenvolupament molt més concrets, i els empresaris s'haurien de preguntar més sovint què val la seva empresa. El que val una empresa no és clar que sols es dedueixi de criteris comptables. Hi ha un intangible que és la informació que és captada.

Com es pot obtenir el valor d'una empresa?

Per obtenir el valor d'una empresa, a part dels criteris comptables, cal tenir en compte la seva capacitat en R+D+I, que és molt important. Però jo crec que el clàssic R+D+I ha de ser encara ampliat. És el que en dic el R+D+4I. En dic «4 I» perquè a més de la *i* d'innovació, una empresa també se l'ha de valorar per la *i* de la seva identitat, que està constituïda entre d'altres factors, pel capital humà i la cultura de l'empresa. L'altra *i* és la capacitat d'incidència. Si una empresa no té capacitat d'incidència, si no està internacionalitzada, tindrà un camp molt limitat; la incidència és una *i* molt important. Finalment, l'última *i* és la de les infraestructures de l'entorn. No és el mateix una empresa en un entorn industrial, que en un desert. I tan important és aquest entorn industrial com les infraestructures de què disposa.

Quines serien les principals mancances en les nostres infraestructures?

Tenim mancances en infraestructures de tota mena. S'han fet esforços per dotar el nostre país de nous centres de recerca i centres tecnològics, però segurament els principals déficits que tenim en infraestructures a Catalunya són en

infraestructures logístiques. Vam disposar en el seu dia d'una xarxa d'autopistes gràcies al fet que van ser finançades pel Banc Mundial per potenciar l'arc mediterrani, però aquestes autopistes actualment estan completament saturades. Actualment passen per la Jonquera deu mil camions al dia. Això és causat per les deficiències de la xarxa ferroviària i els problemes derivats de l'amplada de via. Això fa que tot el tràfic marítim est-oest que passa pel Mediterrani, i que actualment ja representa un terç del tràfic marítim mundial, passi per davant dels nostres ports, i vagi a descarregar als ports del nord d'Europa. Les nostres mancances de la xarxa ferroviària són importants, però també a la banda francesa. Tampoc no tenim un aeroport intercontinental.

De la mateixa manera que el nostre país té una identitat, la nostra indústria també té una identitat?

Jo crec que industrialment la nostra gran identitat és, en primer lloc, la nostra capacitat de treballar bé, i en segon lloc, la nostra diversitat. No és gens usual trobar enlloc una regió tan diversificada industrialment com la nostra, amb un nombre de sectors empresarials tan ampli. Sectors que van des del químic, el farmacèutic, passant pel metal·lúrgic, el tèxtil o l'elèctric, fins a l'alimentari, per exemple. Només hi ha un punt dèbil en la indústria catalana, que és l'aeronàutica i la de l'espai, on estem molt endarrerits.

En els treballs recentment finalitzats de l'Eurocongrés 2000, que vau presidir, es va treballar també tota aquesta problemàtica?

A les conclusions de l'Eurocongrés 2000 es van proposar unes grans línies d'acció, amb una sèrie de punts més bàsics, com avançar cap a la transformació de la Unió Europea en una estructura més federal o confederal, amb igualtat de condicions de totes les identitats culturals que la integren, i el reconeixement de les seves llengües. I d'entre els aspectes comentats, el foment de la nova cultura empresarial; l'estímul de la recerca i la innovació, el foment de l'esperit emprenedor i la creació d'empreses, i la impulsió del pacte social en l'àmbit europeu. També el desenvolupament sostenible, econòmic i energètic; la gestió i potenciació de les infraestructures, fomentant les xarxes bàsiques de transport reticulars i policèntriques, el transport ferroviari, etc.

Després de la presentació de les conclusions, us sentiu optimista?

Sí. Jo confio en el potencial del nostre país, per la nostra capacitat de treball, l'eficàcia de la gent emprenedora, i la seva iniciativa. Només hi ha un aspecte negatiu: la baixa natalitat, però que espero que podrà ser compensada amb la immigració, tot i que cal esmerçar esforços en la seva integració. Cal buscar aliats a Europa, però ara és l'hora d'ocupar el lloc que ens toca a Europa. ■