

## Entrevista amb Josep-Lluís Dotti, director d'operacions d'IBM per França i el Regne Unit

Vam saber fa uns mesos que un alt responsable d'IBM era català. Aquest únic fet ja justificava la seva presència a les pàgines de la nostra revista. Ja en altres ocasions, en entrevistes o en col·laboracions, hem fet arribar als nostres lectors l'experiència de cata-

lans que ocupen llocs importants de responsabilitat en la recerca del món. Des de Catalunya, acostumem a interpretar incorrectament el fet de l'"exportació" de cervells. Si bé és cert que no aprofitem, per la desatenció manifestada que rep la recerca al nostre país,

les possibilitats humanes que generem, també és cert que, en un país que sense remei ha d'estar en la perifèria del front d'avenç científic i tecnològic, sempre hi haurà un excés d'oferta de "cervells" i sempre n'hauréu d'exportar.

En una primavera tardana barcelonina ens vàrem encaminar cap al bell edifici de l'arquitecte Coderch que la IBM té a la Via Augusta, amb obres de Miró, Tàpies, Guinovart, etc. Ens vàrem dirigir cap a un lluminós despatx on ens varen presentar Josep-Lluís Dotti, director d'operacions de la multinacional a França i el Regne Unit. Sobre una taula, els retrats del rei i del president de la Generalitat semblaven observar l'entrevista de (ciència) amb un dels catalans que ocupen un dels càrrecs més alts en el món empresarial.

José-Lluís Dotti Millet va néixer a Barcelona el 1935 i deu el seu cognom a un avi que era italià. Llicenciat en Dret per la Universitat de Barcelona, va estudiar també a l'IESE i, posteriorment, a d'altres universitats americanes. Va entrar a IBM a l'edat de 24 anys com a tècnic de vendes i va anar escalant posicions ràpidament, passant per director de la sucursal de Barcelona (quan aquesta era a la plaça Urquinaona), una estada més de dos anys als Estats Units, director de vendes d'IBM Espanya, director de divisió (amb responsabilitat no sols sobre les vendes, sinó també sobre el benefici). El 1975 es va crear dins d'IBM Espanya un grup completament autònom, el GBG (General Business Group), per desenvolupar el negoci de les màquines petites, el qual ell va encapçalar amb el càrrec de director general. Des del 1981 viu a París, on ocupa el càrrec esmentat a la seu europea d'IBM. El senyor Dotti és un home cautelós, com segurament correspon a la seva feina. Li agrada practicar el tennis (quan te temps) i és un admirador de Napoleó, sobre el qual ha llegit un munt de llibres. La companyia IBM, que ocupa un dels primers llocs de la famosa llista que anualment publica "Fortune", està dividida en tres zones: la nord-americana, l'europea i la que comprèn l'Orient Llunyà i la resta de les Amèriques.

IBM Europa, amb seu a París, controla les operacions de la multinacional en 80 països de l'àrea europea, d'Àfrica i de l'Orient Mitjà. Té més de 104.000 empleats i les seves fàbriques es reparteixen per França (4), República Federal d'Alemanya (4), Itàlia (2), Holanda (1), Estat espanyol (1), Suècia (2) i Regne Unit (2). A part d'això, té 9 centres de recerca i de desenvolupament de nous productes, 40 centres de procés de dades, 8 centres científics (un d'ells a Madrid), 12 centres internacionals que donen suport tècnic a activitats especialitzades i 5 companyies associades. El principal centre educatiu és l'Arthur K. Watson International Education Centre, a La Hulpe, prop de Brussel·les, on han estudiat més de 17.000 alumnes durant l'últim any. Els restants quaranta i més centres educatius estan repartits per 17 països. L'entrevista la va realitzar, en nom de (ciència), Jaume Puigbò.

(ciència): *—Si us sembla podríem començar per parlar una mica de la història d'IBM. Pel que jo sé, la companyia neix a partir de la Computing Tabulating Recording Co (CTR), fundada per Hollerith, que havia revolucionat el cens americà amb la introducció de les targetes perforades per al procés de dades. Més tard hi intervenen els Watson, primer el pare i després el fill.*

J-L. Dotti: —Sí, efectivament, tot comença amb aquestes màquines de Hollerith, basades en un sistema, molt més primitiu que l'actual, de les fitxes perforades. Les seves primeres aplicacions van ser de tipus estadístic i la principal va ser la del cens dels Estats Units, que ja s'ha fet famosa. Després es va evolucionar cap a unes màquines més comercials, de les quals jo recordo haver vist els models 604 i 628 aquí a Barcelona, per exemple, a Catalana de Gas i a Pirelli.

(ciència): *—Quines van ser les primeres empreses espanyoles que varen instal·lar ordinadors?*

J-L. Dotti: —Aquí, a Barcelona, van ser la Catalana de Gas i Comercial Anònima Vilà.

(ciència): *—De quin any parlem?*

J-L. Dotti: —Doncs possiblement d'abans de la guerra, del 35.<sup>1</sup>

(ciència): *—Així, IBM és present al mercat espanyol des de fa bastant de temps?*

J-L. Dotti: —Sí, el que passa és que aleshores nosaltres no teníem companyia pròpia. Estàvem només representats. Va ser el 1942 quan IBM es va instal·lar a Espanya amb companyia pròpia.

(ciència): *—Ens podrieu parlar de la família Watson i la seva connexió amb l'empresa?*

J-L. Dotti: —Watson va ser l'iniciador de la companyia. Watson pare és per nosaltres una espècie de símbol. No solament perquè va desenvolupar un negoci que en aquell moment era una quimera per a molta gent, era una línia nova, és a dir, que va tenir una gran visió de futur, sinó que, a més, va incorporar una sèrie de principis a la companyia, el que nosaltres anomenem principis bàsics, que s'apliquen actualment encara.

(ciència): *—Quins són aquests principis?*

1. Nota de l'entrevistador: Si fos així, es tractaria de màquines no electròniques.



**J-L. Dotti:** —Aquests principis donen molta importància a la persona. Per exemple, IBM segueix una política de portes obertes, la qual cosa vol dir que qualsevol empleat que cregui que ha estat tractat injustament pot portar el seu cas fins al mateix president. El president designa aleshores una persona que no es troba en la mateixa línia jeràrquica per estudiar el cas i determinar si ha hagut o no injustícia. Això és acceptat amb molta esportivitat, encara que, naturalment, no és una cosa que faci gaire il·lusió a les persones que tenen subordinats. Un altre principi important és el de conservar els llocs de treball. Això es va fer patent en el crack del 29. Watson va convèncer els seus empleats perquè treballassin menys hores, però cap no va perdre la seva feina. A la llarga això va afavorir enormement l'empresa, ja que en preparar-se els EUA per a la segona guerra mundial va haver-hi un gran increment de l'activitat industrial. IBM, que no havia tancat cap fàbrica durant la crisi, es va trobar molt ben preparada per afrontar el canvi sobtat de l'economia. Aquest és un principi que nosaltres mantenim avui dia. Finalment, una altra política que ens va inculcar Watson és que els homes tenen possibilitat d'escalar dins de la companyia. Així, tots els presidents d'IBM han començat essent venedors. Aquest és el cas del nostre president actual, John Opel.

**(ciència):** —Ja que ens hem endinsat en aquesta qüestió, m'agradaria preguntar-vos quins canals de comunicació hi ha en una empresa tan gran. Ja s'ha parlat de la possibilitat de presentar queixes. Però com es fa per portar suggeriments, per exemple? Quina democràcia interna té la companyia?

**J-L. Dotti:** —Jo penso que el volum d'una empresa no impedeix neces-

sàriament les activitats individuals. Aquesta és una qüestió molt interessant, però. Els productes d'IBM són d'alta tecnologia i això ens condiona. IBM és una empresa que està en el temps indicat amb el producte oportú. A part d'això, IBM és una companyia molt ben dirigida. Fa poc s'ha fet una enquesta als Estats Units i nosaltres hem quedat en el grup de les cinc primeres companyies millor manades del món. Per nosaltres ha estat un motiu d'orgull, però no de sorpresa, ja que nosaltres creiem que el *management system* d'IBM és excepcional. Dins de l'esfera de les seves funcions cada persona té plena responsabilitat. Per exemple, el grau de responsabilitat i de llibertat que té el venedor en la nostra empresa, crec que no es pot comparar amb el de qualsevol altra. Té una capacitat d'actuació molt comparable a la d'una persona amb professió liberal. Quan en sortir de la universitat em vaig posar a treballar, aquest era un dels afers que més em preocupaven, sentir-me constret dins de l'empresa que escollís. Va ser una sorpresa descobrir la llibertat d'actuació que podia tenir com a venedor d'IBM. I és que el venedor parla amb el client i coneix el seu problema. Per tant, és l'únic que pot aconsellar quin tipus de màquina serà més apropiada per al client. Es a dir, la responsabilitat del venedor no es pot delegar, encara que, naturalment, aquest tindrà al darrera tot el suport tècnic que necessiti, però, en definitiva, la decisió és seva. Un altre aspecte interessant és la relació del país, França, Anglaterra, Espanya, etc. amb la direcció europea o la d'aquesta amb la direcció de Nova York. El país, per exemple, actua dins d'unes coordenades que es presenten en el pla d'operacions, en el qual es detallen els ingressos, les despeses, les inversions, les línies de producte, etc. durant els propers 3 anys. I això es discuteix i l'aprovació ve de dalt, evidentment. Però una

vegada això està aprovat, el país té una capacitat d'actuació extraordinària. De nou, aquest és un axioma molt americà: les línies de responsabilitat estan molt ben definides, i, una vegada aprovades les regles del joc per als propers tres anys, és el país qui ha de desenvolupar els plans i complir-los com estan programats. Si es compleixen és el mèrit del país i, si no, de dins d'IBM hi ha unes solucions molt senzilles per a aquests casos... (Fa un somriure). Pot ser trist, però és l'única forma... I m'agradaria insistir en aquesta qüestió perquè crec que un dels grans problemes tradicionals de les empreses espanyoles és una tremenda confusió amb el *management system*. Aquí s'escull una persona per portar una empresa o un grup d'empreses, se li paga extraordinàriament bé, però la mateixa persona que l'ha designat s'està ficant continuament en el que hauria de ser el seu camp exclusiu d'actuació, o al revés, se li dona massa llibertat. Això que sembla tan senzill que és dir-li a una persona: "Per decidir aquest punt hauràs de parlar-me'n i ho discutirem i jo t'ho aprovaré o no t'ho aprovaré, però un cop aprovat és la teva responsabilitat que es porti a terme i no em vinguis amb excuses", és un dels mals endèmics de l'empresa espanyola.

**(ciència):** —Parlant del món de l'empresa, quines han estat les causes de la crisi mundial que patim i quins els motius pels quals tantes empreses de casa nostra han hagut de plegar? És que l'economia espanyola té una manca de flexibilitat que no tenen les dels altres països? Com es veu això des de fora?

**J-L. Dotti:** —Els polítics i els economistes espanyols insisteixen que els problemes espanyols són una repercussió dels problemes mundials i diuen la veritat, fins a cert punt. Ara bé, dit això estic





Fotografies: Anna Boyé

50 ( 506/ Volum 3/ setembre 1983

convencut que els problemes estructurals de les empreses i de l'economia espanyoles són incomparablement més greus. Podrien estar dissimulats si la resta del món anés bé, perquè indubtablement existeix un poder d'arrosegament, però en no existir això, es posen en evidència. Els Estats Units són ara en un període de franca recuperació. De fet, ja no es parla de si tindrem o no recuperació, en l'àmbit mundial, sinó de quan. A Europa, sobretot a Alemanya, però també a Anglaterra, la situació s'està consolidant, sense espectacularitats. En canvi, a Itàlia segueixen persistint problemes estructurals tradicionals. França és, potser, el cas més interessant perquè no totes les dificultats havien estat anticipades. A Espanya estem en una situació en què en primer lloc tenim l'enigma de l'entrada en el Mercat Comú, retardada per països que volen defensar els seus interessos. La posició d'Espanya no és tan sols la de "deixeu-m'hi entrar que vull competir", sinó que també busquem una protecció. Aquesta mentalitat de protecció encara està molt ficada dins de nosaltres, possiblement perquè no ens queda més remei. Quan es contemplen les dades bàsiques de l'economia espanyola, la gent es fixa molt en la taxa d'atur, que és molt important des del punt de vista social, però des del punt de vista econòmic la qüestió fonamental és la inflació, tant en termes absoluts com en termes relatius als altres països. Si ara a Espanya la inflació se situa al voltant del 15% i als EUA la inflació en els darrers mesos ha arribat a ser negativa, perquè la baixada dels preus del petroli en un mercat molt controlat per les forces naturals ha produït aquest retrocés, i a Alemanya aquest any la inflació serà menor d'un dos o un tres per cent, aleshores això significa que cada mes que passa l'economia del nostre país és més pobra que el mes anterior respecte al que estan fent la resta de

països. Aquest és el drama de França en el darrer any i el que ha forçat el govern francès a prendre unes mesures que jo crec que, des del punt de vista econòmic, tenen molt de sentit, si bé des del polític tenen un preu.

Els problemes de l'economia espanyola no són fàcils de resoldre i el marge de maniobra que té un senyor Boyer és molt estret. En aquest aspecte el que pot fer el partit socialista o un partit conservador no pot diferir en més d'un cinc per cent, sempre que es facin les coses amb sentit comú.

Em penso que més o menys he contestat la pregunta i, afortunadament, la segona part de la pregunta, quines serien les solucions, no me la fet, i així no l'haig de contestar perquè segurament diria disbarats, ja que penso que algunes coses

han de ser fetes dràsticament però no imposades pel govern, sinó que convé que la gent es conscienciï.

---

(ciència): —*Quin és i serà en els pròxims vint anys, posem fins a l'any 2000, l'impacte social de la informàtica, és a dir, com afectaran tots aquests avenços la societat en general?*

---

J.-L. Dotti: —Jo crec que molt, clarament molt més que en els darrers cinquanta anys. Jo sóc dels convençuts que estem en una indústria molt de punta, però encara en un estat primitiu. L'any passat a Anglaterra va ser l'any de la "Information Technology", patrocinat pel govern, i em sembla molt important que un govern designi un any com el de la





creure el que diuen alguns que, per exemple, els diaris de paper seran eliminats i serà possible consultar-los a través de la pantalla, perquè penso que el fet físic de tocar un llibre o un diari és part de l'estètica de la lectura. Però el que és evident és que poder accedir per necessitats professionals a un banc de dades com el del "New York Times", per exemple, significarà un gran avenç i ens donarà una flexibilitat inimaginable en aquests moments. A més, gaudirem d'una independència desconeguda en la dècada dels 60 i la dels 70 dels professionals de la informàtica, dels programadors i dels analistes, que, ben entès, continuaran, no estic dient que desapareguin, però les relacions home-màquina seran molt més fàcils que no ho havien estat en el passat. El fet que la revista "Time" hagi designat com a "Home de l'any" l'ordinador personal, penso que és prou rellevant.

---

(ciència): *—Connectant amb aquesta qüestió, m'agradaria que em comentessiu el projecte japonès de la cinquena generació, és a dir, la creació d'un nou tipus de màquina, molt més intel·ligent i capaç de captar i entendre el llenguatge humà. Crec que IBM també s'està preparant per llançar el 1984 una segona generació d'ordinador personal, molt més fàcil d'usar que l'actual.*

---

J-L. Dotti: *—En primer lloc, voldria dir que sóc una mica escèptic davant d'aquesta terminologia de les generacions. He viscut canvis de generació i fins i tot s'ha arribat a parlar de mitja generació. IBM n'és una mica culpable, però, sobretot del terme "tercera generació", en l'etapa del 360, que va ser un cas històric d'inversió industrial. Ara es parla de la quinta, jo encara no tinc clara la quarta. IBM ja no ha tornat a usar aquest llenguatge, si bé el 360 ha estat*

tecnologia de la informació i que faci tot un seguit de campanyes de divulgació popular amb publicitat, amb fires, amb exhibicions de la dependència que tenim de la informàtica i de la tecnologia electrònica en general. Quan es veuen les cues que es produïen en les exposicions i la conscienciació, fins i tot des del punt de vista social, que la tecnologia és important per a les empreses per poder competir i per als individus per poder tenir un rol a jugar dins de la societat, penso que en els pròxims vint anys aquest interès no farà sinó augmentar. Crec que estem davant un producte bàsic que és l'ordinador personal, que encara és en un estadi inicial d'impacte en la societat, però que en el futur immediat el professional, l'estudiant, l'home de negocis en faran un gran ús. Estic

intentant d'evitar de parlar de l'ús domèstic, però sí, crec que també entrarà a les llars i ens condicionarà fins i tot la utilització del temps lliure. No solament l'ordinador, és clar, sinó els altres aparells electrònics. El vídeo, per exemple, ja dóna una llibertat d'elecció i això es combinarà amb un avançat sistema de telecomunicacions que ens donarà una gran varietat d'alternatives. L'accés als bancs de dades serà molt fàcil, individualment.

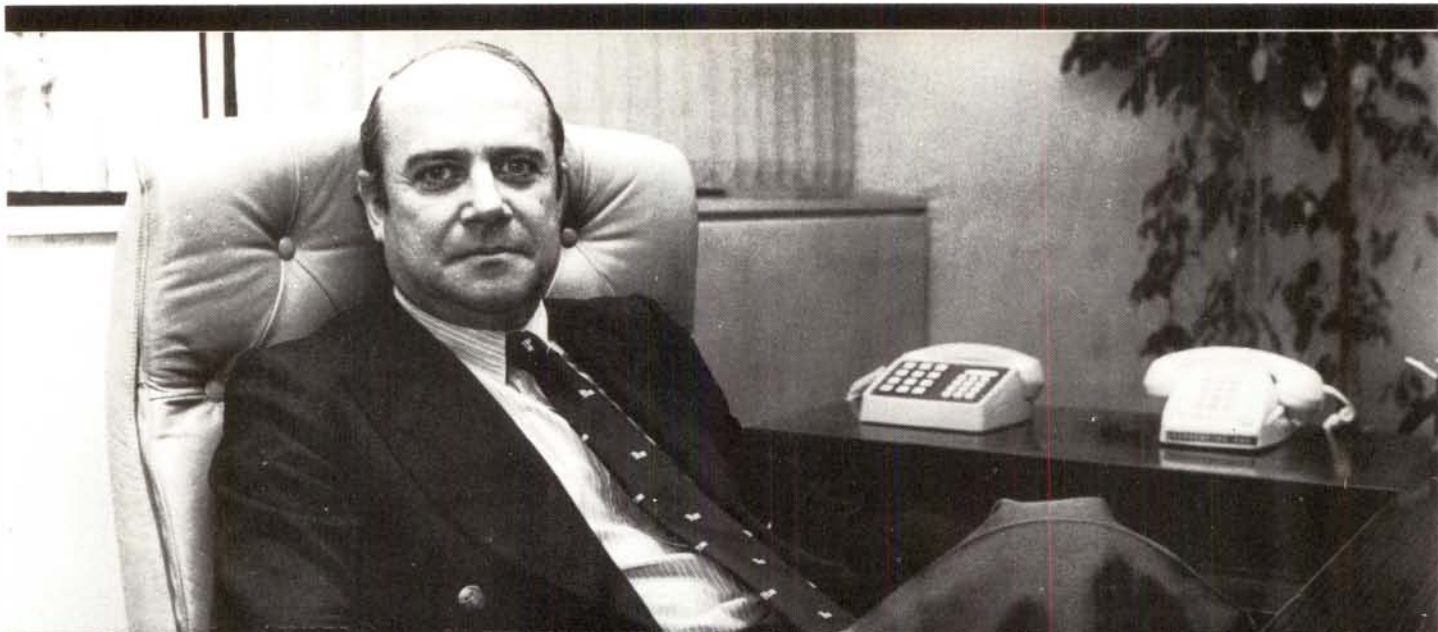
---

(ciència): *—Això vol dir que ja no caldrà anar a les biblioteques, per exemple?*

---

J-L. Dotti: *—Efectivament, encara que per la meua formació, jo em resisteixo a*





superat en vint vegades. El que representa un avenç i el que significa una revolució sovint és una qüestió de matisos i de sensacionalisme, en certa manera. El 360 va ser una revolució molt forta, ara som una mica més conservadors en parlar de les innovacions. Hi ha elements nous, però, com és la utilització del laser, la reducció de la grandària dels microcircuits amb la integració a gran escala. La gent parla molt d'aquesta reducció, però, tan o més important, és la forma en què s'acoblen. Concretant-me un xic més a la pregunta, en el que fa referència a l'entrada de la veu humana en l'ordinador, i que aquest actüi d'acord amb les instruccions que se li dictin, jo crec que això ho viurem. L'aplicació comercial d'aquest tipus de coses no la veig, però puc estar equivocat. En *voice recognition* s'han fet molts avenços. Hi ha un centre científic nostre a París que treballa en aquest camp i fa investigacions per als sord-muts. L'alumne veu representada gràficament en una pantalla la paraula pronunciada pel professor i després la seva pròpia imitació i pot comparar-les. Aquestes experiències són, per tant, molt importants des del punt de vista social.

Jo penso que a curt terme el fet més revolucionari és poder tenir a casa, per un preu assequible, unes memòries lògiques que ens donen una capacitat autònoma de càlcul i de programació i unes comunicacions molt més barates amb un ordinador central amb accés a importants bancs de dades, i al mateix temps la possibilitat de representar els resultats de forma gràfica i eficaç. Afegiré també la capacitat de conservar tot això en forma compacta en una diskette o algun altre sistema similar.

La distribució de la informació i la possibilitat d'ubicar en forma descentralitzada informacions amb dades substancials és l'aspecte més revolucionari de la tecnologia informàtica i el que més ens

condicionarà en els proxims anys.

---

(ciència): *—Sembla que IBM ha entrat ara en el camp de la robotica i fins i tot ha creat un llenguatge, l'AML (A Manufacturing Language), per comunicar-se amb el robot.*

J-L. Dotti: —Sí, hi hem entrat. Al nivell europeu ho hem fet en els quatre països grans, més Suècia, i després ho farem a la resta de països. Es un producte molt nou però en el qual creiem fermament. Nosaltres hem començat a utilitzar aquestes màquines internament. El llenguatge és una de les contribucions més importants d'IBM a aquest sector tecnològic. Ara n'hem començat la comercialització i jo crec que tenim un lloc en aquest mercat, que com sabem, està dominat pels japonesos.

---

(ciència): *—Sembla, però, que IBM està guanyant posicions als japonesos, fins i tot a casa seva, i s'afirma que arribara a ser més important en el mercat japonès que la Fuji.*

J-L. Dotti: —La nostra companyia al Japó sempre ha estat forta, però a causa del sistema japonès de les quotes de mercat mai no podem sobrepassar aquesta quota establerta en la planificació que fa el govern de l'economia. IBM hi ha contribuït en importants avenços tecnològics i també hem iniciat col·laboracions amb fabricants japonesos.

---

(ciència): *—Fa un moment parlavem de l'AML. IBM va desenvolupar també el FORTRAN. Quines han estat les contribucions més significatives d'IBM a la informàtica, tant el software com l'hardware?*

J-L. Dotti: —Hi ha el que els anglosaxons en diuen *a school of thought* (una escola de pensament) que afirma que

IBM no hi ha tingut una contribució significativa des del punt de vista tecnològic. Es parla sempre que el primer ordinador electrònic que va sortir al mercat va ser UNIVAC. En aquestes discussions a mi em passa el mateix que quan sento parlar de si Colom era català o genovès. El fet històric important és que manava l'armada espanyola quan va descobrir Amèrica. En temps moderns s'ha dit que els cervells darrera l'astro-nàutica americana eren alemanys. El fet és que són els americans els qui han arribat a la Lluna. A vegades ens perdem en el matis intel·lectual de qui ha fet la contribució. Jo crec que IBM ha fet importants contribucions tècniques; per exemple, una de la qual es parla poc és el disc, que ha penetrat en el mercat gràcies a una màquina que era desastrosa, la 305 RAMAC (de Random Memory ACcess), una aparell enorme, com un despatx, que tenia una capacitat inferior a la de l'actual ordinador personal. Però va ser l'inici d'una filosofia, la filosofia de l'accés no seqüencial, a l'atzar. Estem parlant de l'any 56 i podria donar més exemples com aquest. Però penso que la contribució més important d'IBM és que quan s'ha produït una innovació ha sabut portar-la a l'usuari, des de la idea original, fins al llançament i la implementació del producte, passant pel desenvolupament en un temps rècord. La proesa més significativa que ha fet IBM és aconseguir que un producte bo contribueixi a l'àmbit de l'empresa o l'usuari a un augment de la seva eficàcia molt ràpidament. No n'hi ha prou de tenir una bona idea o un bon producte. Cal que aquest producte arribi a fer un treball concret en una empresa o un individu que té necessitat d'aquest treball concret. Aquesta jo crec que ha estat la gran contribució d'IBM des del punt de vista social. Des del punt de vista tecnològic, ja n'he citat una i en podria citar més. Ja he dit que el 360 va representar





*Nota: En el moment de tancar l'edició, ens assabentem que Josep-Lluís Dotti ha estat promogut a una nova responsabilitat dins IBM: actualment és director de marketing per a grans comptes d'IBM a Europa.*

(ciència 30

setembre 1983/Volum 3/509) 53

una revolució. Va ser la primera vegada a la història que una empresa va gastar en el desenvolupament d'un únic producte més de 5.000 milions de dòlars (d'aquella època, estic parlant de l'any 66). El 360 venia a substituir el model 1401, que havia estat el primer producte informàtic de venda massiva i que dominava el mercat. El llançament del 360 va ser una decisió difícil, des del punt de vista comercial, ja que significava una atac al producte que era la base la companyia. En aquell moment el 80% dels productes eren de lloguer. Avui possiblement estem al revés, si no el 80%, el 70% són comprats, la qual cosa també és indicativa de la maduresa del mercat. El lloguer sempre representa aquella actitud de "jo provo això i si no m'agrada ho deixo".

(ciència): *—Quins són els laboratoris de recerca més importants que té IBM als Estats Units i a Europa?*

**J-L. Dotti:** —Nosaltres tenim laboratoris de recerca i centres científics. Aquests darrers, un dels quals és a Madrid, treballen més amb el producte acabat, en el terreny del *software* i en aplicacions més de caire social. Els laboratoris s'ocupen de desenvolupar nous productes i noves tecnologies. A Europa en tenim a Anglaterra, a Alemanya, a França, a Itàlia i a Suècia, i en ells es treballen aspectes complementaris. Estan coordinats amb els americans i a nivell mundial.

(ciència): *—Suposo que, a més, deu existir una gran col·laboració amb les universitats. Per exemple, he llegit alguna cosa sobre un programa especial de col·laboració amb la Carnegie Mellon University, la qual pensa dotar cada un dels seus estudiants amb un ordinador personal IBM.*

**J-L. Dotti:** —Efectivament. Aquest tipus de col·laboració es produeix a diferents nivells i nosaltres la volem augmentar. En determinades universitats hem fet donacions d'ordinadors personals per fomentar i aconseguir la facilitat de comunicació home-màquina de la qual parlàvem abans. També, per a certs projectes concrets, podem pagar a la universitat o facilitar-li material.

(ciència): *—Canviant de tema, vos que ocupeu un alt càrrec en una multinacional, com fariu la defensa d'aquest tipus d'empreses sovint atacades pels seus abusos de poder?*

**J-L. Dotti:** —(somrient) Jo, evidentment, les haig de defensar, les multinacionals, si no... La veritat és que ho defenso amb molta tranquil·litat d'esperit. Quan he estat director general a Espanya d'IBM puc assegurar que s'han aplicat els criteris ètics més estrictes. Mai no he tingut ni l'ombra d'un conflicte d'interessos. Mai no he tingut la sensació que una política de la meua empresa pogués afectar un interès vital del meu país. Dins de les empreses multinacionals n'hi ha de bones i de dolentes, com a dins del grup de totes les empreses.

Jo crec que un dels avantatges de l'empresa multinacional és el fet que, en actuar en diferents països, reparteix més el risc des del punt de vista financer. Jo opino que el govern de cada país té la possibilitat, diria l'obligació, de definir les regles del joc. Les empreses han d'atènyer-se a un marc legal i el govern ha de vetllar perquè ho facin. L'empresa multinacional pot ser aleshores útil al país, ja que ocupa la seva mà d'obra, utilitza els seus recursos naturals, contracta la major part dels seus subministraments al país, afavoreix l'exportació, coopera en projectes socials, paga impostos, etc. Jo crec que d'aquest tipus

d'empresa multinacional, que compleix la llei, a Espanya i a qualsevol país en fan falta moltes. Fins ara he parlat en abstracte, però recordant la meua època de venedor, estic segur que les catorze empreses a les quals vaig vendre ordinadors IBM han sortit altament beneficiades de la mecanització que això va implicar en el seu dia. Ningú no em pot treure l'experiència directa que un producte no espanyol, importat i instal·lat en una empresa espanyola, ha tingut en aquesta un notable impacte en l'augment de la seva competitivitat. Ningú no em pot dir que això és negatiu perquè el producte ha estat fabricat per una multinacional.

(ciència): *—Per acabar, com feu servir el vostre temps lliure?*

**J-L. Dotti:** —No tinc gaire temps, però sí un gran interès, i això se m'accentua amb l'edat, en temes humanístics que m'ajudin a connectar amb el que jo era abans de saber que IBM existia. Per cert, que ara recordo una anècdota que demostra que aleshores IBM no era gaire coneguda. Quan el 1959 vaig entrar a IBM vaig anar a veure un important home de negocis espanyol i li vaig preguntar "Què opines d'IBM?", i em va contestar, "Què dius del FBI?". Estic molt content de treballar a IBM i no al FBI. Les meves activitats en el temps lliure són, doncs, per retrobar uns interessos que vaig crear durant la meua època universitària: literatura, història (i més concretament Napoleó, del qual tinc una bona col·lecció de llibres que en parlen i estant a París més fàcil d'aprofundir en la seva figura). També jugo a tennis quan puc, que és menys del que voldria, però espero que ho solucionaré. És un dels meus projectes prioritaris.