

Joan Echevarria, president de Nissan Motor Ibèrica

Un empresari 'rara avis'

Joan Echevarria Puig és un home d'empresa de bandera i amb bandera pròpia. La seva principal preocupació a l'hora final del comunisme és trobar un contrapès al capitalisme.

Ahans d'entrar al seu despatx, tots els responsables d'imatge (són dos) em recomanen que apagui el cigarret que duc encès a la mà. Em diuen amablement que al senyor Echevarria li agradarà més que d'entrada no fumi, que no cal que li preguntis si li molesta el tabac. Segur que li molesta, però potser li seria desagradable haver-ho de dir. Si la sala d'espera ja m'havia semblat un món a part, tanta protecció taxativa em fa dubtar del confort de catives i sofàs i de la lluminositat plàcida d'aquesta torre-jet office, situada a la Barcelona de més amunt de Pedralbes.

Per un moment la llum d'una Barcelona privilegiada corre el perill d'acolorir-se d'un gris avorrit, on tot està excessivament controlat per una perfecció construïda de fusta noble amb olor plastificada.

Aquesta perfecció, amb voraviu prefabricat, dona pas a la normalitat sense adjectius, quan apareix en primer terme Joan Echevarria Puig. Una encaixada de mans cordial, una enregistratora en marxa i unes respostes fluides, fan oblidar ràpidament el ritual previ.

El cabell d'un blanc perfecte, per no dir immaculat, de Joan Echevarria Puig és sincrònic a unes respostes discursives farcides de moral. Ell diu que ha estat considerat una *rara avis* en el món de l'empresa, un estrany en el cos social.

El seu pare era capità de vaixell, el seu avi, també, i el seu besavi. D'ells porta sang basca a les venes. D'aquesta herència física només reconeix les dimensions de les seves orelles: vuit centímetres i mig. Després somriu i amenaça els incrèduls amb una teoria: les orelles sempre creixen. Més tard, fa obertament broma amb pinzellades coquetes: es mareja en una golondrina.

La seva mare és descendent del Montseny, filla de pagesos. Gualba, Cam-

pins, Palautordera. Paisatges idíl·lics i ancestrals d'un passat matern.

Basco-catalana podria ser la definició de la seva filiació. Però, escoltant una estona el seu parlar, la seva filiació té arrels profundes en el mar obert, possiblement en tempesta, i en la muntanya esquerpa i frondosa. O siga, en la saviesa instintiva, ancestral i solitària.

Amb currículum acadèmic, estudis finals a Estats Units inclosos, Joan Echevarria té el *pedigrree* de les trajectòries sense fissures dels autodidactes, dels homes fets a si mateixos. Un record intens del pare sembla perdurar en ell. A la tauleta de nit té el mateix autor que llegia el seu pare quan es va morir: Quedo.

El seu present és ser president de Nissan Motor Ibèrica a Catalunya, un dels centres japonesos de producció per a Europa amb més estabilitat, futur i potencial del país. També, és present, per a ell, ser president de la Universitat privada Pompeu Fabra, que, encara que no ho digui, és una de les seves il·lusions. En el seu passat té furtives temptacions polítiques. La més fugaç i la més intensa, la creació d'un partit en la transició, Solidaritat Catalana. La seva fama, ser un home d'empresa, excepcional i amb principis.

Echevarria, malgrat el seu discurs combatiu i idealista té un aire d'escèptic. Un escepticisme que és més una arma que un estat d'ànim. Podria tornar de tot i no torna de res. I torna encara menys del capitalisme. Quan el comunisme ha quedat esmicolat, l'home que va despatxar Camacho, no deixa d'interrogar-se sobre els perills d'un capitalisme sense contrapès. No té por de semblar cínic, suposo que perquè ha demostrat que aquest és un adjectiu de difícil col·locació en el seu caràcter, però sí que se sent obligat a mostrar un cert temor al ridícul.

I, és en aquest moment, quan apareix

un Joan Echevarria que podria semblar indefens, solitari i cansat. Però, ràpidament, recupera el sentit de l'humor, segurament la seva segona gran arma, i continua responent preguntes, encara que el temps concedit prèviament s'hagi superat.

En acabar, uns minuts a la finestra del seu despatx per fer les fotografies. El Monestir de Pedralbes forma part de l'esplèndida panoràmica. És llavors quan el seu humor prendrà forma descarnada i perdrà subtileses. La Tita Cervera i la seva *passió* per l'art en seran les víctimes. Echevarria no fa concessions a la frivolitat. La seva seducció no passa per salons amb fregadís de *lamée*.

—*Vostè té fama d'home dur i hàbil.*

—Fa molt de temps que es parlava de mi com a home dur, però ara ja no es diu. Suposo que sóc dur amb les coses importants, que són poques, i hàbil amb les coses de cada dia, que són moltes.

—*¿La fama de dur li ve d'haver despatxat Marcelino Camacho?*

—Aquest senyor treballava a la companyia i el van fer ingressar uns senyors, segurament per fer-se perdonar moltes coses. En el moment que vaig pensar que la seva presència a la companyia era contrària als interessos dels treballadors vaig aplicar la llei. No va ser despatxat, va ser ell, que no va comparèixer a treballar i se li va aplicar una llei que a aquests efectes és igual ara que abans.

Després he continuat amb ell una

relació, que no dic que sigui cordial perquè no ens veiem, però correcta. Ell sap coses que només ell i jo sabem, i que justifiquen perfectament que no ens hàgim atacat mai. Sempre hem tingut un gran respecte l'un per l'altre.

—*¿Tot i així, va ser una decisió difícil?*

—Si un creu que ha de prendre una decisió perquè hi ha uns principis clars que indiquen que s'ha de fer, es pren la decisió i llestos. Tenir principis és important.

—*¿Els principis sempre han estat importants per a vostè?*

—Sí, jo no he hagut de fer la *perestroika*. L'obra ben feta, l'honestetat, tractar els altres com t'agradaria que et tractessin a tu formen part dels meus principis. Com també, en últim terme, ho és creure que les companyies no són només un lloc per a fer beneficis, sinó que són llocs d'influència social on els homes i les dones que treballen han de poder tenir la satisfacció més gran possible. La feina no és un fi en si mateixa, sinó que moltes vegades no és més que un mitjà per a aconseguir que la nostra societat sigui més justa.

—*¿Aquests principis el van influir a participar en el con-*

sell de notables que volia reflotar La Seda? ¿Com és que van prendre aquesta iniciativa?

—Va passar com sempre passa. Algú té la idea i busca un grup d'amics. No podíem ser aliens a una situació difícil d'una empresa que representa molt en la societat catalana i en tot Espanya també. Quan hi ha un problema hi ha tota una sèrie de gent que som

cridada automàticament.

—*Va ser una iniciativa poc habitual.*
—Poc habitual i que no ha tingut cap èxit. Ha estat poc habitual perquè precisament nosaltres no som uns *desclassats*, que és el que es diu quan es preveu que algú acabarà malament. Malgrat tot, no vam tenir èxit perquè hi ha uns condicionaments jurídics molt difícils, propis d'una llacuna en el sistema



jurídic. Suposo que haurà servit d'exemple, nosaltres no teníem cap ànim de guany. El tema se solucionarà d'una manera o d'altra. Hi ha gent que participa en situacions com aquesta amb l'ànim d'apoderar-se'n políticament, quan el que s'ha de fer és trobar solucions.

—*Aquesta filosofia del treball que abans ha explicat ha estat influïda pels seus contactes amb el Japó?*

—Sempre he pensat igual i em va sorprendre que els japonesos pensessin així. Al Japó no he trobat el capitalisme ferotge que hi ha a altres països. Els japonesos treballen molt i treballen bé, però el guany pel guany no és un dels seus objectius, almenys entre els executius i directius que jo he conegut.

—*¿Catalunya s'està convertint en un desert empresarial?*

—El problema és la consideració social de l'empresari, en la seva moral com a empresari i com a individu. Sovint les empreses tanquen perquè en un moment determinat els ofereixen una quantitat de diners que trigarien trenta o quaranta anys a guanyar a l'empresa. Rebutjar una oferta així es pot fer per principis o per glòria personal, però no podem demanar que la gent sigui heroi i que a més ho sigui tot-hom.

Ara que desapareix el comunisme, tot això ens ha de fer reflexionar per no caure en l'error de pensar que el capitalisme ha estat el triomfador. Aquest error el podríem pagar molt car perquè faríem sortir una cosa semblant al comunisme.

—*¿L'especulació ferotge d'aquests últims anys s'ha acabat?*

—No, ni s'acabarà, s'ha aturat. Però quan es produeix un parèntesi en l'especulació es produeix, també, en els guanys de les empreses. Per tant, la diferència també es manté i la temptació de l'especulació continua. Si un triomfador és el que més guanya amb menys temps, els industrials i comerciants no tenen res a fer, l'únic triomfador possible és l'especulador. Hi hauria d'haver la manera de frenar-la, hi ha països que ho han aconseguit.

—*¿Quins?*

—A Anglaterra l'especulació ha estat frenada per una sèrie de lleis que no la prohibeixen sinó que la fan impossible. Prohibir no serveix de res, perquè aleshores tot queda en la responsabilitat de les persones. El que s'ha de fer és corregir els usos, no els abusos.

—*El lector deu pensar que dir tot això des del poder és molt fàcil.*

—Jo crec que no formo part del poder. Moltes vegades m'he preguntat on hi ha

els centres de decisió actual, on hi ha aquest capitalisme que pot prendre decisions que afecten un país i una societat. L'únic que li puc assegurar és que no està en mans de gent com jo. Nosaltres som unes víctimes més d'aquest capitalisme ferotge que hem aconseguit surar i assolir resultats. Potser tot això que estic dient pot semblar ridícul. És possible, però algú ho ha de dir.

—*Si vostè no sap qui mana, ens ho posa difícil.*

—Crec que no mana ningú. No manen els polítics i no manen els grans empresaris, ni tampoc els grans directius. No ho sé, potser manen els bancs, però suposo que els banquers deuen dir que tampoc ells manen. Nosaltres, quan no tenim diners, que és molt sovint, hem d'anar al banc... La realitat és que a mi també m'agradaria saber qui mana.

—*¿Aquest és un dels forats negres del capitalisme actual?*

—Ahir estàvem reunits una colla d'amics i si algú ens hagués sentit s'hauria pensat que fèiem broma. Però nosaltres estàvem parlant molt seriosament i dèiem que s'havia de ressuscitar un moviment d'esquerra perquè si no ¿qui continuarà l'església i els capitalistes? Això ho diem dos presidents de grans empreses. Rèiem però no estàvem de broma ni fèiem jocs de cafè. S'haurà de fer alguna cosa perquè la defensa dels treballadors no quedi en un reducte passat de moda.

—*¿Al capitalisme li ha anat bé l'existència del comunisme?*

—Sí, se n'ha aprofitat. Ara el que interessa és que no se n'aprofiti tant de la seva caiguda. Som pocs els que estem preocupats pel tema, la majoria de gent canta victòria.

—*¿A les seves empreses es treballa a la japonesa?*

—Jo em diverteixo quan escolto que els empresaris europeus parlen de treballar a la japonesa. Per a mi només hi ha dues maneres d'entendre el treball. O es treballa o no es treballa. Treballar a la japonesa vol dir fer les coses amb el més petit dels esforços i amb els resultats més importants. La cinemàtica, que és la gent que es mou molt per no anar enlloc, no serveix per a res. A més, no és tampoc més descansada. Les coses s'han de fer sense que hi hagi un moviment inútil, sinó que cada cosa ha de tenir la seva finalitat.

Ara, si treballar a la japonesa vol dir que, al costat de les línies de producció, hi hagi àrees de descans, doncs sí, treballem a la japonesa. Nosaltres entenem que la gent, quan treballa, ha de treballar i quan

no ho fa ha de descansar. El que no es pot fer és descansar quan es treballa perquè aleshores es treballa poc i malament. A més, fer veure que es treballa quan no es fa res és molt cansat.

—*Però a una persona que està en una línia de producció no se li pot demanar que li agradi la feina.*

—És difícil que sigui gratificant.

—*Aleshores tot pot semblar una mica cínica.*

—Nosaltres intentem que la cadena de producció sigui el més gratificant possible amb una sèrie de mesures, per exemple, la robotització, que ha estat considerada sempre com un sistema per aconseguir més producció. Nosaltres, potser perquè produïem en sèries més petites, les considerem una manera de fer que la gent no tingui treballs durs, penosos o insalubres. Els robots estan pensats més per substituir la penositat del treball que per treballar més.

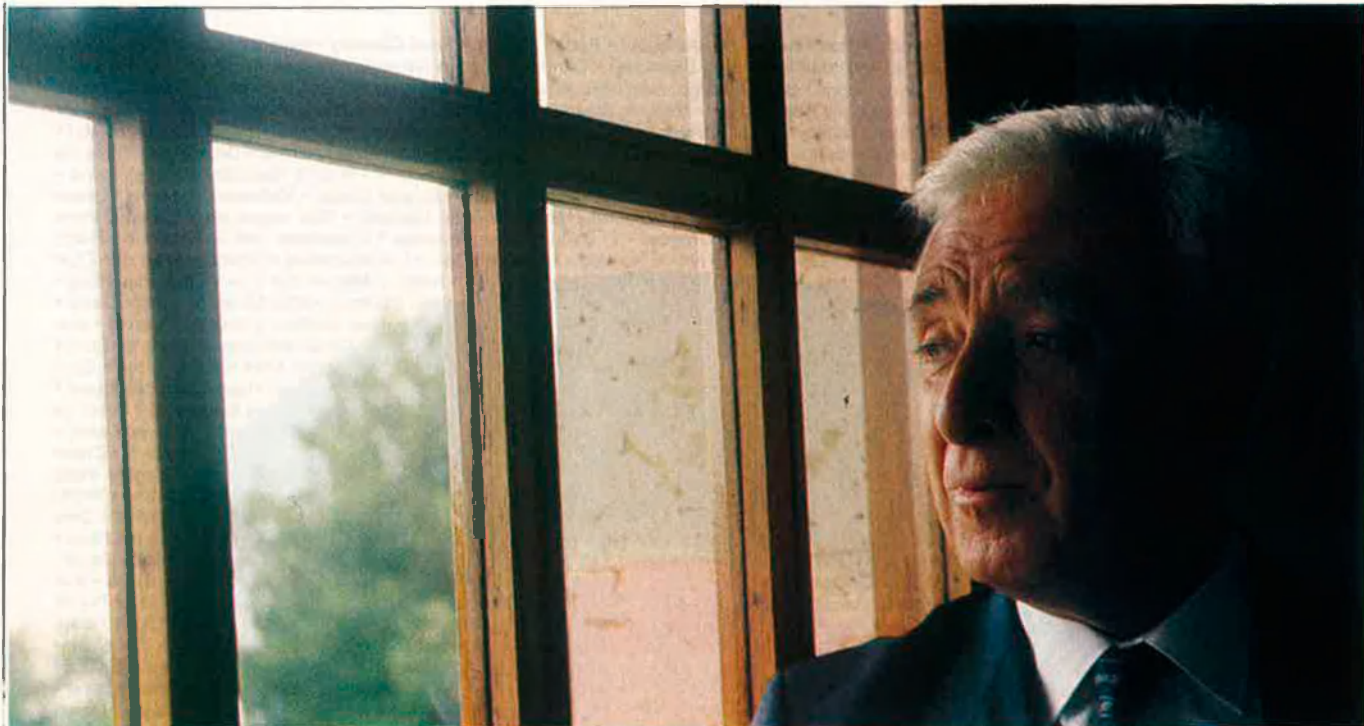
En segon lloc, procurem que la gent pugui opinar sobre la feina que fa, que la gent estigui fent el millor que pot fer i que aquest lloc no esdevingui una meta sinó un punt de partida. I, tercer, que la gent sempre tingui la possibilitat de canviar de lloc, ascendint, estudiant, sabent que la línia no és un lloc de condemna permanent, sinó un lloc de permanència temporal.

—*Però, malgrat el que em diu, vostè no sembla gaire ingenu i suposo que no confiarà que la gent d'aquí tingui tant d'amor pel treball com els japonesos.*

—Els japonesos són enigmàtics. Jo conec bastants japonesos intel·ligents i estic segur que no els agrada treballar i treballen. Treballar, treballar no és apassionant. Al Japó, de la mateixa manera que han canviat les mides corporals de les persones canviarà la mentalitat. La gent ha de tenir una vida al marge de la feina i després de vuit hores de treball no pot ser que estigui tan cansada que no tingui ganes de fer altres coses.

—*¿L'augment de producció per part de Nissan a Barcelona, pot convertir aquest país en un centre de producció europea?*

—Nissan va tenir l'encert de començar aquest model de producció fa onze anys. No hi ha dubte que Nissan té la gran idea de convertir Barcelona i Catalunya en un dels grans centres de producció destinats a Europa i no en una empresa interior. No sé si aquesta va ser la decisió inicial, però les grans decisions es van matisant al llarg del temps i al final es crea la doctrina que justifica moltes de les coses que s'han fet.



"Si la dreta no és capaç de defensar coses que no l'afectin personalment no existirà mai res".

CARME PUERTOLAS

—*¿Aquesta línia de producció millorarà?*

—Sí. La nostra intenció és que l'any 1993 el 50% del que es fabriqui aquí es vengui a Europa, que és on hi ha els grans mercats.

—*Però a Anglaterra hi ha una altra empresa Nissan.*

—Si haguéssim estat llestos l'hauríem portat aquí, però no ho vam ser prou. Ara tenim una de les empreses, penso que prou important, que produirà aviat 150.000 cotxes per a Europa i per a tot l'estat.

—*¿La normativa europea de posar barreres a la importació pot afectar aquesta producció?*

—No. A més, el Japó deixarà d'exportar vehicles i ho compensarà amb vehicles fabricats a les plantes d'Europa. Això no afectarà els nostres plans.

—*La seva companyia té fama de donar molta importància a la investigació.*

—Nosaltres tenim una enginyeria important des de sempre que últimament s'ha ampliat molt. Nosaltres investiguem i estem en contacte amb l'enginyeria que Nissan té a Anglaterra i al Japó perquè això han de fer les multinacionals. Una empresa que no té una xarxa comercial, que no té enginyeria, no és una empresa, és una fàbrica. Nosaltres fem uns productes que cada vegada són més diferents que els que es fabriquen al

Japó, afortunadament perquè són productes que es fabriquen a Europa.

—*¿Quin record té de la seva incursió política?*

—Sempre hi ha un grup d'amics que vénen i et diuen que fas falta i després, gairebé tots, et deixen a l'estacada i uns quants, dels que no t'havien dit res, t'ajuden. Va ser un assaig molt interessant, molt bonic, vam traure 50.000 vots, amb molt pocs dies i sense mitjans econòmics. La gran dreta o centre-dreta no sé on va estar aquella vegada. De totes maneres, després he continuat sense saber on està.

—*¿Ara, tampoc?*

—Si la dreta no és capaç de defensar coses que no l'afectin personalment no existirà mai res. El que justifica la vida dels homes és que se la juguin, sense necessitat d'arribar a jugar-se-la a vida o mort, sinó dedicant-se a coses que no afectin els seus interessos personals. Aquesta és la justificació del polític. La dreta hauria de buscar aquesta justificació per fer una societat més justa.

—*Malgrat les dosis d'idealisme que deixa anar a cada pregunta, ¿vostè és un gran escèptic?*

—Els escèptics són els que han fet les grans coses.

—*¿L'escepticisme és una qualitat dels intel·ligents?*

—L'escepticisme és una manera de ser una conseqüència de les coses que han passat a cadascú. Normalment, la gent

que sosté amb gran vigor una teoria és la gent que no s'ha adonat del que passa pel món. Reafirmant el que he dit abans, inclús diria que els grans escèptics en política són els que han fet les grans feines, són els que en últim terme han donat la vida per les coses que no creien. Cánovas del Castillo és un exemple clar del que estic dient. Els grans ideòlegs, aquests que es posen la mà al pit davant de la bandera, són els que, normalment, quan arriben les coses dolentes, s'exilien.

—*¿Pot arribar a ser cansat ser un sector?*

—No sé si ho sóc.

—Sí.

—La capacitat de seduir només la pot tenir aquell que, digui la veritat o no la digui, creu que la viu i no la vol imposar. El que està convençut de tenir la veritat és perillósíssim.

—*¿La vida l'ha canviat molt?*

—Sempre he estat igual. L'edat potser fa que siguis més temperat, més tranquil, però no he estat mai un totalitari de les idees. Els problemes polítics que he tingut en la meua vida no els he tingut amb els que semblava que tenien una altra ideologia, sinó amb els que semblava que tenien la meua. Fa molts anys enrere sempre era un estrany en el cos del sistema. Era considerat com una rara avis.

Ara, també, l'hi deuen considerar.

Assumpció Maresma