

El factor humà segons Serra Santamans

Jesús Serra Santamans (Pont de Vilomara, 1911), president del grup Catalana-Occidente. Després d'un test, un fi especialista nord-americà li va dir que era un home desconcertant. Tenia tots els números per a fracassar com a empresari i en canvi havia muntat un imperi. El secret estava en el factor humà. Fa quinze anys fou segrestat per ETA i pròximament publicarà una novel·la amb aquells dies per argument.

Viu ací, al Club de Tennis?

—Nooo. És que en vaig ser president durant quinze anys, i com que visc aquí al costat i aquí tinc els amics, hi vinc cada dia.

—Als 83 anys encara el practica o només el promou?

—El practico. I esquiu. Sóc un home que ni en la vida ni en l'esport no he anat per damunt de les meves possibilitats. Això és molt important en la vida i en l'esport. I per això continuo jugant i esquiant.

—Tinc entès que sobretot juga al dòmino.

—Ara hi jugava. Aquí hi ha molta afició i jo la comparteixo. M'agrada tot. Sóc un home vital que gaudeix fent coses.

—Quines obligacions manté amb el Grup Catalana-Occidente?

—Presidir el consell una vegada al mes, però hi vaig gairebé cada dia. Uns n'entro més tard; altres en surto més d'hora. Veig estadístiques, faig observacions. Sempre dic que no renuncio a donar consells ni a fer observacions, però que no estan obligats a seguir els meus consells ni a fer cas de les meves observacions. Els responsables de les gestions són els meus fills. Fa cinc anys que estic jubilat

—Es dur?

—Naturalment, quan has vinculat tota la teva vida a una empresa, costa de desprendre-se'n. Però jo tinc idees bastant clares, em penso, sobre això. Quan vaig creure que els meus fills em podien substituir en avantatge, vaig delegar tot. No ho vaig fer abans perquè vaig encarregar a una empresa americana, especialitzada en l'estudi del factor humà, que fes un test de cadascun dels meus col·laboradors, inclús dels meus fills, per veure quin era el seu potencial de futur. Això ho vaig fer ja fa bastants anys. I em va semblar que havia de continuar durant uns anys més com a conseller delegat, fins que estiguessin en condicions de continuar sense mi. Si m'haguessin substituït abans, no sé si ja ho haurien fet amb l'encert que ho fan ara, però ho fan molt bé. Dic sempre en broma que són uns maleducats, perquè estan aconseguint millors resultats i em fan quedar malament. Això amb el pare no es fa.

—Ha resultat difícil mantenir la independència de les multinacionals?

—Molt. Hi ha hagut molts intents per desban-

car-nos. Però jo he estat un home conseqüent. Amb els mateixos homes que vaig fundar la mutualitat Asepeyo, que avui dia és la més important d'Espanya, vaig comprar la companyia Occidente, i després La Catalana. Sempre hem estat el mateix grup. Quan jo era un home humil, que encara no havia sobresortit en el món de l'assegurança, ningú m'oferia el seu suport. Quan jo ja havia demostrat que podia ser un bon gestor, aleshores tothom em volia protegir. Però no vaig traïr els meus companys i amb ells vaig continuar fins al final. A més, com que he posat molt d'amor en les coses que faig, quan tenia alguna pesseta lliure comprava les accions que sortien. Ara estic tranquil: no ens poden desfer amb una OPA.

—El seu pare, Josep Maria Serra, ja estava en aquest negoci.

—El meu pare era agent d'assegurances de La Catalana a Manresa. Jo vaig treballar amb ell quan era jove, i vaig tenir la sort que encara va viure dos anys després que jo hagués assumit la conselleria delegada de La Catalana, fundada el 1864.

—El seu pare era de la Lliga.

—L'home de confiança d'en Cambó a Manresa. I precisament, la política va ser la meva sort i la meva desgràcia. Ell es va arruïnar per dedicar-se més a la política que al negoci. Va anar a casa d'en Cambó a dir-li que no podia continuar, i en aquestes va arribar en Joan Ventosa i Calvell, que era el segon de la Lliga i el president de La Catalana. A què penseu dedicar-vos —ells es tractaven de vós—? No ho sé. Vós, per ser un home intel·ligent, simpàtic, i que gràcies a la política ha fet grans relacions, podríeu ser un gran agent d'assegurances. Vol dir? És clar que sí. I Cambó diu: si us feu agent d'assegurances, us dono totes les meves coses. I se'n va anar a La Catalana. I va ser la meva sort.

—I per què va ser la seua desgràcia?

—Perquè als 14 anys, quan devia de començar a estudiar el batxillerat, vaig entrar a treballar en un banc de Manresa, guanyant 40 pessetes al mes. I he hagut d'aprendre de set a nou al matí i de set a deu al vespre. Moltes vegades m'he preguntat què hauria estat de la meua vida si hagués fet una carrera universitària. Hauria estat distint, no sé si millor o pitjor.

—El seu pare el va ajudar en les empreses?



—Quan em vaig casar treballava amb ell, però m'anava molt malament. Tenia dos fills i n'esperava un altre. I vaig decidir muntar la mutualitat Asepeyo. Quan ho vaig comentar al meu pare, em va dir: desgraciat, a tu t'han fet cas en qualsevol despatx perquè has dit que eres el fill del senyor Serra, però creus que quan diguis que ets Serra a seques treuràs les mateixes facilitats? I em va agafar un atac de supèrbia i li vaig dir: ja n'estic tip de ser el fill del senyor Serra. Vull ser el senyor Serra a seques. I si tinc sort vindrà un dia que vostè per donar-se a conèixer haurà de dir que és el pare del senyor Serra. Vaig esquivar les dues bufetes i vaig aconseguir que fos així.

—Vostè tenia vocació empresarial?

—No. El meu pare deia que jo era un desgraciat que no faria mai res de bo. Només m'interessava tocar el piano i fer poesia. Als 20 anys se'm donava molt bé la música de jazz i dedicar poemes a totes les noies que coneixia. La gent em deia que era un capsigrany que no faria mai res de bo. I quan em vaig casar i vaig veure que amb el piano i la poesia no menjaríem massa bé, vaig canviar d'orientació. No tenia massa condicions per a triomfar en la vida empresarial, perquè sóc un home amb massa facilitat per a fer-ho tot. I el que toca massa tecles no en toca cap de bé.

—I com ho ha fet?

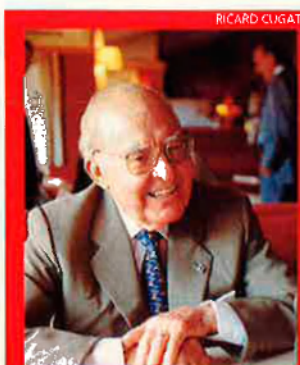
—Si he triomfat és perquè vaig posar un cert accent artístic en la forma de dirigir l'empresa. No l'he dirigida d'una manera rutinària: vam ser la primera empresa de tot Catalunya a posar un ordinador, i la segona a tota Espanya després de la Hidroeléctrica Espanyola. Vaig viatjar molt per l'estranger i em vaig fer membre d'una sèrie d'organitzacions internacionals, cosa que em va donar entrada a les grans companyies, i això em va permetre anar per davant dels altres. Segons l'INI avui som l'empresa més informatitzada en tota mena d'activitats d'Espanya. Fins a l'extrem que quan IBM fa dos anys va decidir separar la venda d'ordinadors de la venda de programes, va crear una societat amb nosaltres. Això fa que tinguem un percentatge de despeses més baix que la major part de competidors. No som el número u en volum, però som el número u en beneficis. I no som el número u en volum perquè moltes d'aquestes empreses són filials de bancs i les utilitzen com un instrument bancari. Nosaltres som una companyia d'assegurances ortodoxa: el nostre creixement és degut a la nostra organització.

—Ha construït un imperi, senyor Serra.

—Un imperiet.

—Amb una plantilla d'empleats i agents enorme, molt cohesionada.

—Home, tenim uns 1.100 empleats i uns 6.000 agents que treballen exclusivament per nosaltres. Vaig ser el primer —ho vaig copiar



“Si he triomfat és perquè vaig posar un cert accent artístic en la forma de dirigir l'empresa. No l'he dirigida d'una manera rutinària: vam ser la primera empresa de tot Catalunya a posar un ordinador. I la segona a tot Espanya, després de la Hidroeléctrica Española.”



dels Estats Units— a fer uns concursos anuals entre els agents. Els que es classifiquen els portem a l'estranger. Aquest any drem al Canadà més de 600 persones. La primera vegada que vaig saber d'aquest mètode va ser en uns congressos internacionals, que em van demanar informació sobre Marbella per a portar els agents americans. Vaig dir al meu interlocutor que deuria costar molts diners i em va dir que sí, però que en costava més no fer-ho. L'única manera de conèixer els millors col·laboradors és conuiu amb ells durant uns dies. Això crea un esperit d'empresa que no el té l'empresa on el director general és una espècie de mite al qual no veu ningú. El nostre equip directiu sempre ha anat a la mateixa cafeteria que el personal i ha fet la mateixa cua. I això és extraordinari. Li donaré un detall. Quan jo em vaig jubilar, em van fer un homenatge monstre, però això no vol dir res. Quan ETA em va segrestar en l'any 80 el comitè va anar a veure la meua família i els va dir que si tenien problemes per a pagar el rescat, estaven disposats a renunciar a una part del sou. Això val molts diners.

—El factor humà és la clau de tota empresa?

—Es bàsic. En certa ocasió vaig assistir a un congrés als Estats Units, on el tema era precisament el factor humà a l'empresa. El sociòleg canadenc Marshall McLuhan va fer una conferència preciosa i després el vaig invitar a dinar. També vaig invitar un director general d'una gran empresa francesa, molt intel·ligent però molt materialista. En un moment determinat, el director general diu: ja veu, Serra, aquests sociòlegs sempre estan als núvols. Sort que els empresaris de tant en tant els agafem per l'americana i els fem baixar perquè toquin de peus a terra. I McLuhan va dir: sí, és veritat això. Però també és veritat que per fer-nos baixar han de fer un esforç tan gran que s'elevi una mica. I això és molt bo per fer més humana la gestió empresarial. No ho he oblidat mai. El factor humà m'ha apassionat sempre. Per exemple, en el nostre grup no hi ha allò que se'n diu paracaigudistes. Quan hi ha hagut una plaça important per a ocupar, jo no he anat mai fora a buscar a ningú. I a tots els nois que tenien ganes de progressar els hem estimulat pagant-los estudis, llibres, ... Una gran part dels nostres ecomistes i advocats han fet la carrera treballant. S'imagina com se senten amb l'empresa aquesta gent?

—Serra, durant la guerra, el piano...

—Em va ser d'una utilitat extraordinària. Al final de la guerra, vaig anar a França i vaig passar a l'Espanya nacional. Em van portar des de Pasajes a Cadis, amb el Ciudad de Palma. I després a un camp de concentració a Rota. En el Ciudad de Palma dormíem sobre coberta al mes de gener, i el viatge durava tres dies. Em vaig dir: això ho hem d'arreglar. Hi havia un piano i vaig preguntar a l'oficial si li agrada el jazz.

M'encanta, va dir. Vol que li doni un concert? Caram, sí. I es va entusiasmar. A la tarda, el meu germà, que també hi era, i jo ja teníem mantes i una bossa de fruites. I se'm va ocórrer plantejar-li què li semblaria si ensenyéssim a tota la tripulació els himnes del "movimiento", a veure si això ens permetia millorar encara la nostra situació. La idea li va encantar. I jo no me'ls sabia, els himnes. Vaig demanar si algú se'ls sabia, per provar-li la veu, i vaig agafar de seguida el ritme. Quan vam arribar a Cadis vaig donar un concert amb tres mil persones. Va ser caòtic, però em va servir perquè el comandant em recomanés en el camp de concentració. Una vegada als EUA formava part d'una missió europea de productivitat, i després del sopar em van demanar si sabia tocar l'himne americà. Home, no. Sap tocar el *Qué será, será?* Home, això sí. I va ser un èxit: tots cantant. L'endemà el president de la companyia va donar una recepció a casa seva, i només arribar em va agafar pel braç i em va posar al seu costat. I com que ells Serra ho diuen d'una forma estranya, m'anava presentant: mister *Qué será, será*, mister *Qué será, será*...

—No s'ha sentit mai cridat a la política?

—No. El meu pare en va ser una víctima.

—Per la seua condició de promotor de Baqueira Beret, lloc clau de la política hivernal, deu mantenir relacions amb les altes esferes.

—Això sí. Tinc molt bona relació amb el rei. L'últim dia de l'any el passem sempre amb ell, i durant el segrest telefonava a la meua família per saber com anava tot.

—Com es va produir el segrest. Li fa res recordar-ho?

—No ara ja no. Estava aquí mateix i em va telefonar la meua dona per a dir-me que ens esperaven a sopar uns amics. Vaig anar cap a casa i quan vaig baixar del cotxe, uns individus amb una pistola a la mà em van dir que no tanqués i que pugés al cotxe. En van manar que diguéssim al porter que obrís i vam sortir. Ells havien deixat un altre cotxe al costat del Club de Polo i m'hi van ficar i ens en vam anar. Vaig estar 66 dies en una casa de pagès, que després va descobrir la policia, a cavall entre Navarra i Guipúscoa.

—Com van ser aquells dies?

—He escrit una novel·la sobre el meu segrest. L'editarà Planeta d'aquí a poc. En 66 dies tens uns daltabaixos enormes. Constantment m'amenaçaven de mort si no es pagava el rescat. Quan van demanar 1.000 milions de pessetes, em vaig dir que era un home mort. Va ser molt



—Serra, un home de la seua solvència en el sector li faria una pòlissa a la unitat d'Espanya?

—No. I si em pregunta si li faria una pòlissa a la independència de Catalunya, li diria que si perquè estic segur que marxaria millor que formant part d'Espanya. No tinc cap mena de dubte. Hi ha un adagi que diu que la unió fa la força, però n'hi ha un altre que diu que val més estar sol que mal acompanyat. I en un ambient com el que s'està creant, Catalunya, si vol progressar, ha d'orientar-se cap a l'estranger.

desagradable. Després de 40 anys sense escriure, vaig fer uns poemes sobre la situació que travessava. Els vaig fer en castellà per por que me'ls trobessin i hi hagués algun malentès que em compliqués la situació.

—Com el tractaven els segrestadors?

—Suposo que per tàctica seva, un noi i una noia em donaven un tracte de consideració. Però cada vegada que havia d'escriure una carta a la família, venia un individu malcarat que em tractava molt malament.

—Què el tenien, en un cau?

—Sense finestres ni escala. S'hi havia de baixar per un forat. Tenia uns tres metres quadrats com a màxim. En una diagonal de dos metres, vaig fer una mitjana de setze quilòmetres diaris. Vaig sortir físicament molt bé, però psíquicament fet una calamitat. em passava la vida plorant. Tota l'angoixa que havia emmagatzemat durant aquells 66 dies

la vaig treure plorant. Dos o tres mesos després no li hauria pogut explicar això. Ara sí. Encara se m'humitegen els ulls.

—Ho note. Tranquil·litze's.

—És una experiència tan desagradable...

—Hi ha un abans i un després en la seua vida?

—Quan vaig ser alliberat vaig dir a la meua família que ens havíem de comprometre a no enfadar-nos mai més per coses que no fossin molt importants. Si has viscut una tragèdia com aquella t'adones que de vegades t'amargues la vida per no res. Ara ja no m'enfado. Abans tenia la sensibilitat molt més a flor de pell.

—Quinze anys després, què pensa d'ETA?

—No sóc imparcial quan parlo d'ETA. Per això no comprenc aquesta persecució que es fa contra determinades persones per l'assumpte GAL. Crec que la fi justifica els mitjans, caram. Avui sembla que és més perniciosos haver format part dels GAL que d'ETA. Degaulle va liquidar l'OAS i no va passar res. A Alemanya, tots els de la Baader Meinhoff van aparèixer un dia suicidats i no va passar res. Misses Thatcher, quan va saber que tots els caps de l'IRA eren a Gibraltar els va liquidar i no va passar res. I en canvi aquí discutim si és legal o il·legal. Jo he aconseguit oblidar-ho, però quan torna a produir-se un cas de segrest, com el d'Aldaya, torno a somiar en tot això. A passar males nits. No resulta agradable recordar-ho. Lamento que se m'hagin humitejat els ulls.

—I jo haver-li insistit, senyor Serra.

Miquel Alberola