

L·LIÇÓ INAUGURAL  
DEL CURS ACADÈMIC  
2021-2022



DE CATALUNYA  
A CALIFÒRNIA:  
UN EXEMPLE DE  
GLOBALITZACIÓ  
DE LES EMPRESES  
FORTUNE 500

Anna Navarro Descals

VICEPRESIDENTA DEL DEPARTAMENT  
DE PRODUCTE, MERCAT INTERNACIONAL  
I GLOBALITZACIÓ

PROCORE TECHNOLOGIES



UNIVERSITAT DE BARCELONA



DE CATALUNYA  
A CALIFÒRNIA:  
UN EXEMPLE DE  
GLOBALITZACIÓ  
DE LES EMPRESSES  
FORTUNE 500



LLIÇÓ INAUGURAL  
DEL CURS ACADÈMIC  
2021-2022

DE CATALUNYA  
A CALIFÒRNIA:  
UN EXEMPLE DE  
GLOBALITZACIÓ  
DE LES EMPRESES  
FORTUNE 500

Anna Navarro Descals

VICEPRESIDENTA DEL DEPARTAMENT  
DE PRODUCTE, MERCAT INTERNACIONAL  
I GLOBALITZACIÓ

PROCORE TECHNOLOGIES

BARCELONA, 27 DE SETEMBRE DE 2021



UNIVERSITAT DE BARCELONA

---

© Edicions de la Universitat de Barcelona

Adolf Florensa, s/n, 08028 Barcelona, tel.: 934 035 430  
comercial.edicions@ub.edu, www.edicions.ub.edu



---

Fotografia de la coberta: Claustre del Pati de Matemàtiques de l'Edifici Històric

Dipòsit digital: <http://hdl.handle.net/2445/180173>

Aquest document està subjecte a la llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada de Creative Commons, el text de la qual està disponible a:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



DE CATALUNYA A CALIFÒRNIA:  
UN EXEMPLE DE GLOBALITZACIÓ  
DE LES EMPRESSES FORTUNE 500





Rector Magnífic, president del Consell Social,  
autoritats acadèmiques, companyes i companys,  
senyores i senyors, estudiantes, estudiants,

Per a mi és un honor ser aquí com a convidada en l'acte d'inauguració del curs acadèmic de la Universitat de Barcelona. Una cerimònia solemne que ha perdurat amb els anys, que és la més antiga de la Universitat i que es manté des del segle XVI. Per tant, agraeixo de tot cor aquesta invitació.

En aquesta sessió us explicaré la meva experiència com a dona en un món globalitzat, extremament competitiu, i sempre vinculada a un mercat emergent com és el de la tecnologia. Però per arribar fins aquí volia, primer, fer una puntualització prèvia i esmentar tres persones que han estat determinadament decisives en la meua vida i, al mateix temps, els meus tres models. I més ara que cada cop es parla més de models d'èxit i d'exemples.

Tots tenim la necessitat de tenir referents. Els meus els vaig descobrir a casa quan era una nena a la meua ciutat volcànica, a Olot. Van ser el meu pare, Joaquim Navarro, la meua mare, Anna Maria Descals, i el meu tiet, Enric Grabulosa. El pare era un enginyer industrial que va treballar com a cap de manteniment i millores de Nestlé a Girona durant trenta anys. Sempre havia convidat amics d'altres països (alemanys, suïssos, francesos, etc.) i recordo que de ben petita ja convivia amb el contrast de cultures i de llengües. Em portava amb els meus germans a veure la fàbrica i les màquines, ens va ensenyar com es mantenien les instal·lacions, els nivells de l'aigua, i duia un buscapersones que el feia córrer encara que estiguéssim dinant o sopant. La mare era el contrapès, la pràctica, el rellotge que ens feia funcionar a tots a casa. Era la que em deia: «Anna, tu podràs ser el que vulguis». Ella és una artista d'Olot i, així, a casa vaig tenir les dues parts: la tècnica i l'artística. La família del pare venia de Cartagena i Múrcia; la de la mare, d'Olot i de Sant Joan les Fonts. Els dinars de Reis estàvem tots junts, totes les cultures barrejades. Això sí que em fascinava i em continua fascinant.

Però d'ells tinc altres referències que aniré explicant més endavant. Sempre en busco! L'altre referent que silenciosament em tenia molt admirada va ser el meu tiet, Enric Grabulosa. Una persona amb una visió emprenedora i empresarial i un gran executiu, com he vist poca gent. Un home viatger que també va aprendre a buscar noves oportunitats a l'estranger, que va assumir el risc de marxar amb la família i va tornar a Catalunya per ocupar càrrecs d'alta responsabilitat. Possiblement tot això m'ho va saber transmetre, de molt petita a Olot, quan jo em preguntava què volia ser de gran. Si el meu pare i el meu tiet viatjaven per negocis, per què no ho hauria de poder fer jo?

I possiblement aquestes vivències em van condicionar moltíssim durant tots els anys de formació. Com també ho va fer escoltar sempre els avis explicant tot el que havien passat durant la Guerra Civil espanyola. I, mentre creixia entre molta família i el passat, se'm va obrir un nou futur: el voleibol. Un altre aspecte molt important en la meua etapa de formació va ser jugar a voleibol durant quinze anys. Primer amb l'equip de l'escola, amb les meves millors amigues, després amb el Girona i la selecció catalana, fins a arribar a entrenar amb l'equip olímpic del 1992. Va ser en aquests quinze anys que vaig aprendre a treballar en equip, i a fer-ho de manera sincronitzada i escoltant la capitana —la Sandra Marco—. Fins que un dia, encara no n'entenc els motius, l'entrenador, Jorge Pérez —un argentí que havia practicat waterpolo i voleibol—, em va donar l'oportunitat de ser capitana.

Haver format part d'un equip i haver estat tan connectada amb el món global a través del pare i el tiet, i tots els estius jugant a voleibol a la platja amb francesos, italians, alemanys, suecs, em va animar molt a voler entendre el món. És per això que vaig escollir la carrera de Filologia a la Universitat de Barcelona. Aquesta mirada àmplia ha estat un referent per a mi, sempre, amb una mica de por, fent una gambada ben gran per superar temes que ignorava. Primer dic que sí i després ja m'ho treballo amb l'esforç i la capacitat que vaig veure en els pares. Sempre escoltant aquella veueta al meu cap que em diu «Anna, saps que has d'anar per allà», que fa mandra d'escoltar, però que faig sortir al descobert. Tot això és clau per entendre la meua trajectòria professional; és a dir, allò que fa que avui estigui amb totes i tots vosaltres inaugurant un acte tan rellevant.

Fa uns mesos em van nomenar la dona més influent del món en l'àmbit de la tecnologia. I en aquest darrer any tothom em fa la mateixa pregunta: com has arribat a aquesta posició sent filòloga? D'entrada us he de confessar que m'estimo molt les llengües, les cultures, els diferents punts de vista. Des de ben petita, recordo anar de vacances a S'Agaró, a l'Empordà, amb la família, i observar els estrangers que hi estiuejaven. Des de molt jove em vaig familiaritzar amb l'anglès, el francès i l'alemany, a més del català i l'espanyol —que ja coneixia de casa—. Així és com vaig acabar estudiant filologia alemanya i anglesa a la Universitat de Barcelona.

I què té a veure la llengua amb la tecnologia? Moltíssim. La llengua és l'eina més determinant a l'hora de globalitzar àmpliament un producte. Per exemple, els nord-americans són molt ràpids a l'hora de situar nous prototips en els diferents mercats d'arreu del món i l'anglès és la llengua predominant, per això tenen tant d'èxit. Així i tot, si una empresa vol reeixir a exportar un producte a la Xina o al Japó, hi haurà d'incloure el xinès o el japonès i adaptar el producte a la realitat d'aquest país on vulgui entrar. I així en cada país. Curiosament, aquesta filosofia es contraposa amb la globalització de les llengües, de manera que cada cop sembla que s'imposen les mateixes llengües, com ara l'anglès, el xinès o l'espanyol. Jo en defujo, de tot plegat. I no per caprici, sinó perquè és el que em diu l'experiència. Una de les meves dèries és que les companyies respectin les llengües d'arreu del món, per minoritàries que siguin; a les empreses on treballa sempre insisteixo que, al món, els idiomes locals són importants. La llengua fa singular un territori i cada territori té les seves peculiaritats. Per tant, detectar-les acabarà sent bàsic per aconseguir la bona acollida del producte. Aquesta és la prioritat que he posat en pràctica també a Silicon Valley.

Un cop tenim clar que la llengua té un paper determinant, quins altres factors són prioritaris a l'hora de globalitzar un producte? Tota empresa que busqui créixer fora dels seus límits nacionals necessita un equip de globalització per ajudar a desenvolupar, traduir, adaptar i promoure productes als mercats internacionals. Aquest equip és fonamental per assegurar que els clients rebin informació, preus, serveis i suport del producte en el seu idioma, de manera personalitzada i perfecta. La prioritat passa per consensuar un seguit d'estratègies entre tots a l'hora de marcar el full de ruta de la companyia. He liderat diferents equips, des d'enginyers fins a

escriptors, passant per comunicadors, i ho he constatat en la meua experiència treballant amb personal de procedència geogràfica diversa en àmbits com el digital, la traducció i la localització de productes i en un grapat d'empreses nord-americanes de Fortune 100.

A la vida, un arribarà més amunt o més lluny, dependrà de molts factors. Però n'hi ha un de primordial, que s'ha de reivindicar més que mai: la cultura de l'esforç i la formació. I això requereix molta dedicació i molta fermesa, tenint en compte que hi ha competència pels quatre costats. He hagut de formar-me moltíssim en molts aspectes que m'han acabat aportant molt a l'hora de gestionar nous projectes. Recordo la primera empresa que vaig crear quan vaig arribar a Califòrnia: The San Francisco Translating Company, una companyia especialitzada en serveis de traducció i internacionalització per a empreses. El primer any no vaig rebre ni un sol client, però vaig conèixer centenars de traductors que em varen anar explicant com treballaven, com els hauria de pagar, qui donava la feina, quines empreses necessitaven els meus serveis, etc. I no va ser fins al segon any que vaig començar a tenir beneficis, quan havia trepitjat bé el terreny i el coneixia millor. Fins que vaig arribar a tenir clients com Levi's o l'Ajuntament o l'aeroport de San Francisco.

Aquella experiència —que avui se'n diria *un exemple d'emprenedoria*— em va permetre fer el salt a Cisco Systems, aleshores considerada la millor empresa de connectivitat del món i que va representar la meua primera oportunitat en el món tecnològic de primer nivell. Així que vaig haver d'aprendre a marxes forçades, amb neguit i estudiant moltíssim, i començar classes d'enginyeria. De cop i volta vaig haver de familiaritzar-me amb el llenguatge de la indústria aplicat a una corporació. Tot passava pels objectius, l'estratègia, les visions, els PowerPoint i les cotitzacions nacionals, i centenars de productes que eren nous per a mi. Recordo que en moltes d'aquelles reunions del principi no entenia ni una sola paraula, però tenia set d'aprendre i de créixer professionalment. Era massa jove i totalment inexperta en el que havia de ser un dels millors equips amb què he treballat mai. I des d'aquell aprenentatge vaig poder experimentar en l'automatització del llenguatge automàtic, en com podria Cisco entrar als mercats internacionals de la manera més ràpida. Haver estat capitana d'un equip de voleibol, el tarannà català, em va donar l'oportunitat que els meus companys em fessin cap de projectes. Una oportunitat

professional que em va permetre accedir a nous reptes en el món tecnològic, com ara Xerox, VeriSign, VMware, Google, NetApp i, ara, Procore.

He tingut l'honor d'aprendre dels companys, sovint els millors experts d'aquest sector. Tinc la gran sort de formar part de grans cercles de globalització. Un conté els principals pensadors de la globalització actual: els que dirigeixen les millors empreses de Fortune 50.

Durant tots aquests anys, viure a l'estranger m'ha ajudat molt a convertir-me en la persona que soc ara. M'ha enriquit passar moltes temporades majoritàriament a la Xina, el Japó, Kenya, l'Índia, Munic, Berlín, i tenir contacte amb una munió de cultures diferents, sempre aprenent i sempre veient que cada cop em faltava més per aprendre. En els meus equips he arribat a tenir professionals de vint-i-dos països diferents.

Ara us vull parlar de tres aspectes fonamentals del gran trencaclosques de la globalització. Es parla moltíssim de la *globalització corporativa*. La majoria de les empreses operen dins d'una àrea geogràfica petita o dins de les fronteres d'un país. Fins fa unes dècades, era gairebé impensable ampliar un negoci a través de fronteres i de manera coherent i repetitiva. Avui la globalització està lligada a gairebé tots els aspectes de les nostres vides, i cap empresa dedicada al creixement pot evitar pensar-hi. Avançar en el món significa expandir qualsevol negoci, idea, recerca cap a un nou horitzó. Però arribar-hi és molt més complicat que no pas simplement obrir una botiga a l'estranger.

La globalització en un negoci d'alt rendiment és polifacètica, complexa i no s'assoleix sense una gestió acurada i experimentada. *Globalització* no és només un concepte únic, ni dos, ni tres. La veig com un enorme trencaclosques que pot ajudar una empresa a tenir èxit a escala mundial amb intenció. Com a líders en la globalització d'empreses o programes, per gran o petit que sigui el vostre equip i la vostra empresa, negoci o organització, haureu de visualitzar el vostre trencaclosques constantment per al vostre actual entorn corporatiu, universitari, o fins i tot d'organització sense ànim de lucre. Si sou a la part superior de l'equip, necessitareu explicar aquesta visió durant molt de temps. No s'aconsegueix d'un dia a l'altre, ni d'un any a l'altre.

En els primers anys dirigint equips de globalització, la tasca probablement tindrà un abast més reduït. Quan t'endinses en l'espai de la globalització, és difícil d'entendre la profunditat que té. La majoria de les empreses

centren els esforços de globalització en un o dos departaments, però el trencaclosques és més complex, i aquest és el repte més llamíner.

Sempre animo les persones que volen dirigir un equip de globalització a treballar en diferents empreses per veure'n models diversos. Per liderar un esforç important en equip, cal veure la globalització projectada des d'entorns heterogenis. També suggereixo assumir diversos rols dins d'un grup de globalització. Haver jugat en un equip esportiu hi ajuda moltíssim. Haver estat corredora de fons, també! Són unes tasques maratonianes. En el camp de la globalització d'empreses, pots començar sent un responsable de control de qualitat, un enginyer expert en internacionalització, i aprendre a preparar una bona proposta per al teu proper proveïdor de traduccions o sistemes, pots ser el lingüista que entrenarà la intel·ligència artificial. Pots ser el cap de producte per a un país concret. Ho has d'anar provant tot, i això vol dir que hauries d'estudiar enginyeria i que hauràs d'estudiar estratègia. Recordo tancar la porta de la universitat al cinquè any i pensar: mai més estudiaré en una universitat... Que innocent! De cop vaig anar a Berlín a continuar els estudis de filologia, i he estudiat anys i anys enginyeria als Estats Units. Aquest any m'he graduat en com dirigir juntes directives d'empreses públiques a la Universitat de Santa Clara. És aquesta constant d'anar estudiant i anar formant-me, conèixer altres persones, tenir noves experiències encara que facin por, el que m'ha permès dotar-me d'eines determinants per poder executar de manera clara el procés de globalització de l'empresa. I de mica en mica, com més ben preparada estàs, les empreses et veuen més capaç d'ajudar-les.

Les empreses amb equips de globalització madurs funcionen en l'àmbit mundial ultraràpidament. Mireu Amazon, Google, Microsoft o Apple. L'equip de globalització discutirà constantment i gairebé de manera contínua com eliminar les barreres perquè qualsevol programa global tingui èxit, o com representar l'èxit local i el retorn de la inversió a la corporació.

Els globalitzadors només volen l'èxit de l'empresa en qualsevol lloc i fer que l'experiència de l'usuari internacional sigui simple i perfecta. Que l'usuari no s'hagi d'esforçar. La cultura de «tot va ràpid», de «no em facis pensar massa». Moltes empreses es desperten massa tard per tenir un impacte significatiu, mentre que d'altres hi arriben primer i continuen desenvolupant més característiques dels productes, però perden l'avantatge de ser-hi aviat perquè obliden que per arribar a un món global necessiten un

pla d'oferta de productes de globalització profunda. No es pot fer volar coloms ni accelerar el procés fàcilment un cop es desperta. Si la globalització no ha arrelat des del principi, és probable que els processos no estiguin codificats i no s'internacionalitzin.

Primera peça del trencaclosques que abans apuntava: els primers passos d'expansió global. Quan es fa global, una acció? Amb quins països escolliu començar? Com s'accedeix a aquests mercats? La majoria d'aquestes decisions es prenen en un entorn central, petit, en alineació amb els directors generals regionals encarregats de l'expansió global del negoci. En el meu cas, normalment les decisions les prenc jo amb el cap d'estratègia i vendes. La majoria dels productes innovadors i tecnològicament superiors del mercat poden arribar a ser globals si són necessaris, són millors que el que existeix i milloraran la vida de les persones. Podeu constatar els grans èxits de la Xina o els Estats Units simplement per la seva diversitat de clients i la seva set de millores constants. Estan obsessionats per la innovació, i el nombre d'empleats i la col·laboració amb les universitats ho fan possible. El creixement internacional, globalitzar-se com a importador-exportador, ofereix moltes oportunitats. Tot i això, les empreses no solen començar les seves operacions amb un pla global establert, ni pretenen necessàriament arribar als Estats Units o a la Xina sense haver-se establert abans en alguns països més petits. La majoria de les empreses primer estenen la seva oferta en un país, passen anys perfeccionant funcions, la fan sòlida, es globalitzen en una colla de països i després es globalitzen en un nombre més gran de països.

Molts fundadors, consellers delegats i primers presidents esperen que els seus negocis s'expandeixin a escala mundial; no obstant això, és estrany que una empresa s'estableixi en terrenys amb capacitat internacional des del primer any. Mireu el cas de Zara, la companyia minorista espanyola fundada el 1975. Va trigar tretze anys a iniciar la seva expansió internacional. Zara es va fundar en una regió del nord-oest d'Espanya i, a poc a poc, va començar a vendre en altres regions i a establir més botigues a tot l'Estat. La seva expansió mundial va començar de forma petita i deliberada a Portugal, un país veí. Molt bona estratègia per mirar com fer-ho i després multiplicar-ho. Llavors, ja el seu pla localitzat de comerç electrònic, logístic i de suport va impulsar Zara a esdevenir una de les empreses de comerç electrònic i un dels imperis de botigues més grans del món. He vist Zaras a tots els països on he viatjat, i sempre hi entro per veure com ho han localitzat.

La forma estàndard de globalitzar-se és entrar en territoris coneguts, com ara una ciutat a la frontera d'un país veí. Moltes empreses aprofiten els tractats o els acords de lliure comerç del seu país o els tractats bilaterals d'inversió. La majoria es dirigeixen a les principals potències econòmiques, com els Estats Units, la Xina, Alemanya, el Regne Unit i el Japó. Aquests són, en general, els països on les grans empreses opten per expandir-se primer, per construir-hi una oficina completa. I, francament, d'on venen els percentatges més grans d'inversió per a totes aquestes grans companyies? Potser venen en 140 països, però el 70% o més dels ingressos provenen de cinc països.

He vist empreses amb només un parell de venedors que treballen des de casa i que depenen d'un altre país per obtenir ajuda. Per exemple, una empresa que vulgui créixer a la península Ibèrica pot tenir una oficina a Madrid i dos o tres venedors a Lisboa. Altres empreses només ofereixen presència digital en un país, cosa que permet una certa configuració geogràfica. El Benelux segueix aquest model sovint i el seu gerent principal pot estar als Països Baixos i gestionar Bèlgica i Luxemburg. Organitzar una estratègia de país adequada i explicar a la resta de l'empresa quins són els països que més importen, aclareix els objectius i ajusta els esforços a les oportunitats comercials òptimes.

Per treballar mundialment no cal ser una llumenera. En la majoria de cultures hi ha una sèrie de comportaments imprescindibles. No cal que hàgiu viatjat tota la vida ni que hàgiu viscut en diversos països per oferir programes globals d'èxit. Tanmateix, cal ser acurat, reflexiu i conscient d'un mateix. És més fàcil quan es treballa de manera proactiva. És freqüent deixar la globalització com una idea posterior o veure la localització com una despesa, i això és un pensament perillós, perquè per arribar a la globalitat l'empresa haurà d'invertir temps, destinar un pressupost i tots els esforços a tenir un equip que impulsi l'agenda internacional.

Hi ha un segon element rellevant dins la globalització: la geopolítica. Els equips de geopolítica són atípics dins els negocis. No obstant això, les principals empreses de Fortune tenen un petit equip de geopolítica. Un dels grups de treball més satisfactoris als quals he pertangut, el dirigia un expert en geopolítica de Microsoft i, un cop al mes, un grup reduït de líders de les principals companyies de Fortune dels Estats Units ens reuníem per discutir exactament això: situacions geopolítiques i com afectaven les nos-



tres organitzacions. Parlàvem de quins països havien entrat en guerra, quins països havien imposat sancions, qualsevol nova política lingüística, etc. I de quina manera aquests esdeveniments afectaven els nostres negocis. Si podíem posar banderes a les nostres pàgines, i quines, etc. Si heu mirat els Jocs Olímpics de Tòquio, ja m'entendreu.

La geopolítica (del grec γῆ, gê, 'terra, terra', i πολιτική, politiké, 'política') és l'estudi dels efectes de la geografia de la Terra (humana i física) sobre la política i les relacions internacionals.

En tots els equips de globalització en què he treballat, sempre hem sigut molt conscients de la geopolítica del món. Com a globalitzador, cal ser conscient de la geopolítica actual. Per exemple, com s'entra avui a la Xina? Les regles canvien sovint, els governs també, i els països intenten modificar els acords, fer-los desaparèixer o que n'hi hagi de nous.

Molt sovint es parla del moment adequat per entrar en un nou país basant-se en la geopolítica. De manera freqüent, les organitzacions deixen de vendre en zones, regions o fins i tot països basant-se en creences polítiques.

Els *geopolítics*, com m'agrada anomenar-los, posen tota l'atenció possible en les eleccions nord-americanes, russes, alemanyes, de l'Orient Mitjà i de la Xina, com a principals impulsors del món que són. La geopolítica no necessàriament mira els països més rics del món, sinó els que poden afectar més el comerç. Com a exemple, Luxemburg és probablement el país més ric del món, juntament amb Qatar, i no necessàriament iniciaran un conflicte internacional massiu. Els geopolítics entenen les principals polítiques governamentals perquè les empreses puguin prendre les decisions de vendre o no a països en guerra, per exemple. Si la vostra àrea d'accés és Àfrica, cal dissenyar una avaluació geopolítica dels països als quals voleu entrar. No obstant això, la geopolítica sovint afecta els considerats països del primer món, ja que són les fonts d'ingressos més importants.

Al nostre món, sempre hi haurà nacions que intentin separar-se d'altres països i els governs poden estar discutint en àrees que afecten les polítiques de globalització, de manera que aquests factors també s'han de tenir en compte a l'hora d'entrar en un país. Si neix una nova nació, un equip de globalització haurà d'adaptar-se a la llengua del nou país, al compliment comercial i als requisits del públic local.

La geopolítica és complexa, especialment per als països oprimits i quan se'ls deneguen mercaderies. Des del punt de vista corporatiu, principalment s'han d'entendre els moviments polítics més rellevants per esbrinar el calendari del producte als països amb els quals l'empresa decideix fer negocis. Així, és prioritari identificar les necessitats dels usuaris locals, les regulacions i les demandes del país, determinar les llengües en què es volen introduir els productes en aquest país i adaptar les imatges i els eslògans abans de llançar-los en cada país. En aquest sentit, si no es fa així, hem vist en més d'una ocasió que es pot provocar un ridícul que pot traduir-se en menys vendes i pot afectar la marca i la reputació de l'empresa.

I la tercera peça del trencaclosques: perquè tot això sigui efectiu, cal que l'equip de globalització camini en la mateixa direcció. És important que l'equip representi el líder globalitzador, l'objectiu de globalització i la visió de l'empresa. M'agrada donar a conèixer la nostra visió i el nostre valor per a l'empresa. Fer-ho així, ajudarà a globalitzar el negoci.

La globalització a les empreses s'ha convertit en tota una ciència que s'entén cada vegada més com un actiu inestimable. Les que afavoreixin el creixement de l'equip de localització i el deixin funcionar més com qualsevol altra empresa, podran arribar a qualsevol internauta i això permetrà a l'empresa tenir més èxit mundial. Els globalitzadors fan girar el món!

Amb totes aquestes eines que he après al món empresarial, i més enllà de la meva tasca globalitzadora, també he pogut posar en marxa cinc ONG. Recordeu que a l'inici us parlava de referents? Seguint amb el meu referent —el meu pare—, ell va ser qui em va generar aquesta actitud d'impulsar ONG. Ell en va crear una a Girona que es deia + de 1.000. Un cop al mes, unes dues-centes persones ens aplegàvem per netejar l'entorn natural de Girona. Una petita acció que permetia tenir la muntanya i els boscos nets. I d'una manera o altra contribuïa a aportar un valor afegit a la ciutat i a la societat gironines. Em sembla que vam arribar a ser uns mil. Ho veieu? El meu pare pensava en gran!

A Califòrnia he pogut posar en marxa moltes ONG. De totes, en voldria destacar dues. D'una banda, STEMentors, que té com a prioritat ajudar persones sense recursos a trobar feina a Silicon Valley. I, de l'altra, Women in Localization, de la qual formem part més de set mil persones amb la finalitat d'impulsar la globalització en nom de les dones dins del nostre sector professional.

En aquest sentit, m'agradaria parlar del factor de les dones. Quan m'anava introduint professionalment en el món de l'enginyeria, no hi veia altres dones. Fa vint o trenta anys n'hi havia poquíssimes. De fet, jo les agafava per al meu equip. Les havia d'agafar encara que no fossin enginyeres i llavors els ensenyava el que calgués. De fet, encara avui, a Silicon Valley, una de les zones més potents dels EUA, les dones dins el camp de l'enginyeria estan representades per sota del 20%. Això és molt difícil per a una dona. Estar amb aquests equips cada dia es fa difícil. Jo vaig créixer amb germans, amb un pare molt actiu que ens entrenava per córrer maratons. Soc una persona molt forta. Vaig créixer molt amb els amics dels meus germans. Has d'estar una mica avesat a treballar amb nens, amb homes, amb aquesta energia. És difícil, per exemple, estar en reunions amb enginyers molt potents —de l'Índia, de Corea, dels Estats Units—, que són uns homes de cinquanta anys amb unes idees molt fortes. Has de tenir un lloc en aquesta taula i no és fàcil. T'has de formar i hi has de saber treballar. Has de saber treballar amb equips que només siguin d'homes. Sovint em pregunten com pot arribar una dona a una posició com la meva. Sempre explico que cal anar estudiant i fent de mica en mica. Que s'ha d'anar a buscar les nenes, que estiguin ben orientades, i se'ls ha d'anar donant suport de mica en mica.

Arribar a dalt és molt difícil. I per a les dones ho és més perquè abaixem el ritme quan tenim fills, i les estadístiques mostren que som les que encara fem la major part de les feines de casa i estem més a sobre dels deures dels fills. Jo tinc, a més, un fill que té una discapacitat i faig moltes hores de teràpia amb ell. Has de ser molt forta. Però també dono les gràcies als meus fills, que m'han entès i m'han donat suport perquè jo faci moltes altres coses.

Com a cinquena peça del trencaclosques, tenim els valors individuals i col·lectius de la globalització. M'agradaria aprofitar aquesta oportunitat per posar en valor les il·lusions i els desitjos dels nostres joves. I aquest és un missatge dirigit tant als professors com als pares. És fonamental que deixem que siguin els nostres fills els qui decideixin el seu camí, que si cal ensopeguin una i dues vegades. I que aquell desig que manifesten quan imaginem què volen ser de grans, es respecti i es valori. Ho dic perquè recordo que quan estudiava Filologia a la Universitat, una professora em va dir que no m'hi veia, vivint i guanyant-me la vida als Estats Units. Si hagués fet cas a aquella professora, potser mai hauria fet una carrera com la

que he fet. Vaig aprendre que un no és una opinió d'una persona, però no és la meua. El no d'un altre normalment continua sent un sí per a mi.

En aquest sentit, ara que hi ha tanta gent que em demana consells, mai responc sí o no. Sempre intento escoltar l'altre, posar-me a la seva pell, fer-li preguntes, perquè qualsevol resposta pot canviar-li la vida. Per això, perquè la decisió és tan rellevant per a la gent, he après a gestionar-ho d'aquesta manera. I crec que així ho hauria de fer tothom. Més que res, ser un mirall i ajudar l'altra persona a arribar a la seva conclusió, perquè la veueta ja la tens tu a dins, ja saps què has de fer, però moltes vegades et fa mandra, o no saps per on començar. L'has de fer sortir ben alta, la veueta, i has de pensar en molt gran, però començar en molt petit, i fer un pas petit cada dia.

La funció dels pares i els mestres és rellevant en l'educació dels nostres fills i filles. Perquè hi passen moltes hores. I totes les vivències seran determinants quan els nois i noies decideixin el seu futur. Per tant, és molt important orientar l'educació de manera lliure i correcta. És a dir, cal enterrar definitivament l'orientació dels oficis classificats en masculins i femenins. Una noia pot ser mecànica, i no necessàriament cuinera. Un noi pot ser infermer, i no necessàriament pilot d'avió. Hem d'invertir les professions, hem d'oferir totes les oportunitats als nostres fills perquè puguin decidir què volen ser de grans.

Més enllà d'aquesta realitat, cal que els deixem parlar, els escoltem i siguem mentors, i també els hem de donar la nostra opinió si veiem que les coses no van bé, ja des de petits. A l'hora de sopar, cal que els pares siguin capaços de preguntar aspectes diferents als fills. Que els expliquin coses interessants que els hagin passat durant el dia. A Catalunya hi ha la tendència de dir-los «calla, d'això no se'n parla, a taula», o «no facis allò o allò altre», o «ja ets prou gran», però en realitat tots necessitem ajuda si volem arribar lluny, perquè és difícil. Sense voler, estem minimitzant la llibertat dels fills o nebots i, de retruc, estem tallant-los les ales que necessiten per volar. I aquesta visió no funciona, té conseqüències. Per això estic tan agraïda als meus pares, que m'escoltaven, que em varen deixar creuar Europa a l'edat de catorze anys. Al meu tiet, que em contestava quan tenia preguntes i que de molt petita em va dir un dia d'estiu que feia molta calor: «Anna, no et queixis tant». Vaig parar de cop, del respecte que li tenia.

Si Catalunya vol ser un país pioner en tots els àmbits, cal començar des de casa, des de l'escola o la universitat. Cal dotar de les eines necessà-

ries aquests nois i noies perquè siguin persones que acabin aportant el seu valor afegit a l'àmbit professional. I si Catalunya vol ser competitiva en un escenari global, haurà de tenir els millors actius per no quedar darrere dels xinesos, els indis o els nord-americans. A diferència de la nostra cultura, en aquests països hi ha una mentalitat molt més integradora, se'ls dona molt suport i tenen una disciplina que adquireixen des de ben petits. Els meus fills, a les escoles a on han anat, sempre han treballat en equip amb nens de tots els països. Aquesta disciplina és essencial si a la llarga vols convertir els teus infants en referents a escala mundial. Ja sé que no és per a tothom, és la meua perspectiva, comparteixo amb vosaltres el que observo. Si jo hi he arribat, vosaltres també hi podeu arribar. I no hi he arribat per tenir les millors notes, sinó pels valors, l'esforç i aquella veueta que tu tens a dins i ja t'explica el que has de fer.

En conclusió, darrerament es parla molt d'èxit i de fracàs. Us diré que jo dic sovint que perdre no és un problema: està bé, però perd ràpid. I aprèn per què has perdut. Pregunta-ho a altres persones: com és que no ho he fet bé? Deixar-se criticar és molt important. Jo he perdut mil vegades; puc plorar un vespre, però l'endemà he de canviar el xip mental. He perdut perquè no m'he explicat bé, perquè he donat per garantit el finançament i no el tenia, pel que sigui. Però has de canviar de xip. Jo mai deixo que ningú em digui «*I'm sorry*». Això m'és igual. Potser no te n'has sortit, però quin serà el teu proper pas? Si continues sent la persona que ho vol intentar, acabaràs tenint la resposta. Això dona molta força als professionals. I per això s'ha d'estar rodejat de bons amics, de familiars, cosins, avis, veïns, tiets que et vulguin escoltar. Quan som joves, ens pensem que ho sabem tot. Però ves mirant, ves preguntant, ves llegint, pensa en gran. I si tens persones tòxiques al voltant, no te les escoltis: et paren els peus, et tallen les ales i no et donen l'energia que necessites. Per què guanyen els esportistes olímpics? Perquè estan envoltats dels millors entrenadors. No tots tenim els millors entrenadors, però qui són les persones amb qui ara mateix pots xerrar?

Ser líder és envoltar els empleats dels millors entrenadors olímpics, per dir-ho d'alguna manera. Donar oportunitats, suggerir altres vies de recerca, protegir el teu equip encara que cometi errades. Si veus que tornen a equivocar-se, t'hi has d'implicar més. Jo no hi crec, en això dels perdedors. No en tinc. A mi em convé que els que treballen amb mi siguin tots uns

cracs. La meva feina és que ells siguin els superestrelles. Jo no l'entenc, el fracàs. No hi visc, en aquest món. Quan tenia vint anys sí que hi pensava. Quan estava de cap de globalització a Cisco, sí que tenia molta por de fracassar i tenia atacs d'ansietat. Però després, en aquestes empreses, la gent no et deixa fracassar. T'ajuden. Si aprens i et deixes anar ajudant a formular les coses millor, a aprendre a fer estratègia, a innovar, no fracasses.

Busca el teu equip. El teu equip seran els teus millors amics, alguns familiars, professors de la universitat, col·laboradors de projectes... Escolta el que et diuen i ves donant més veu a aquella veueta que tens a dins, ves-li donant més força, dia a dia. I desfes-te de la gent que no et portarà a la teva olimpíada personal.

Enhorabona a totes i a tots, ja sou a la Uni! Endavant, sempre endavant. Sempre formeu el vostre equip olímpic. Aneu-lo revisant constantment, no deixeu que us aturin. Un no és un sí en un altre lloc.



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

---

Edicions