

## Taula rodona



# El valor de les persones dintre de l'organització

Jordi Palarea  
Redactor de la Revista

Fotografies  
Jordi Soteras

Hi ha una dicotomia entre el que és normal a la vida de les persones i el conjunt de la societat respecte al món de l'empresa, especialment quan es vol treure el millor dels empleats en relació amb l'esforç a la feina, el compromís amb l'organització i l'aportació d'idees. La manera de resoldre aquesta paradoxa es constitueix en un punt clau per donar un pas fonamental en l'àmbit de l'optimització de recursos humans dintre de les organitzacions, caracteritzat fins ara pel desenvolupament de molts models teòrics, però que moltes vegades fracassen en el moment d'aplicar-los en la pràctica. Aquesta seria una de les principals conclusions de la taula rodona "El valor de les persones a l'organització", organitzada recentment per la Revista de Qualitat del Centre Català de la Qualitat, adscrit al Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). La taula rodona, celebrada un dissabte al matí per raons d'agenda dels participants, va transcorre en un clima distès, la qual cosa va afavorir que els experts expressessin les seves idees d'una manera oberta i més filosòfica que no pas els tecnicismes als quals estem acostumats.

### Josep Arroyo

President de Kalonia, empresa dedicada al foment de nous projectes en l'àmbit de les noves tecnologies.

### Miguel A. Heras

Professor i director del departament de Direcció d'Operacions i Innovació d'Esade.

### Ramon Ollé

President d'Epson Ibèrica i president d'Epson Europa.

### Ramon Martos

Director del departament de Desenvolupament del Coneixement de Nissan Motor Ibèrica.

### Jordi Goula

Economista, redactor de La Vanguardia.

**Manuel Pérez, gerent del Centre Català de la Qualitat, obri la taula rodona tot agraint l'assistència dels participants convocats i la seva bona voluntat de dedicar un matí d'un dia festiu per tal de participar en el debat. També va agrair expressament a Ramon Ollé, president d'Epson Ibérica i vicepresident europeu d'aquesta companyia, la gentilesa d'haver deixat la sala de reunions de la seu de la multinacional a Espanya perquè s'hi celebrés la taula rodona. El gerent del Centre Català de la Qualitat afegí que "l'experiència amb el programa de qualitat de fa deu anys que tenim nosaltres és que, o van compassades d'alguna manera la introducció de metodologies tècniques i innovació i una cultura diferent del personal, o el programa d'implantació de la qualitat no s'assoleix amb els resultats desitjables".**

## Manuel Pérez

Gerent del Centre Català de la Qualitat, del CIDEM

## Xavier Tort

Director adjunt de la Revista de Qualitat i professor d'Estadística de l'Escola Superior d'Enginyers Industrials (UPC).

■ Miguel A. Heras. **Esade**. "La meua reflexió és des de l'òptica del camp de la qualitat dels sistemes indicadors i processos, que és el tema que estic treballant més a diferents nivells, tant pel que fa a investigació com des del punt de vista de projectes. El que estem veient cada vegada més és que és molt important en les organitzacions la fidelització de les persones. Estem parlant constantment de fidelització dels clients, que és bàsica per a la competitivitat de les empreses, però aquesta fidelització dels clients passa també per una fidelització de les persones. Les empreses han de plantejar-se fidelitzar les seves persones perquè realment, quan es parla de conceptes que avui en dia es belluguen molt com quadres de comandament o CRM, està molt clar que tot passa per una fidelització de les persones. És a dir, les grans organitzacions han d'assumir la idea del petit botiguer que pensa: no puc tenir clients satisfets si no tinc persones satisfetes. Aquesta seria una tendència que estem veient. Aleshores, qualsevol innovació de gestió, implantació de quadres de comandament, CRM,... passarà forçosament per aquí? Hi ha estudis que apunten que un increment de satisfacció de les persones o un decreixement es traduirà posteriorment en un impacte de satisfacció de clients en un termini i, després, amb el temps, això portarà un nivell de rendibilitat o un altre".

■ Ramon Martos. **Nissan Motor Ibérica**. "En línia amb el que comentava en Miquel, des de l'òptica dels recursos humans avui dia hi ha també una altra visió complementària del que són els indicadors o paràmetres. Des d'aquesta altra perspectiva es veuen els recursos humans més com un fractal, que significa que no es tracta d'un sistema lineal ni tancat. És un sistema obert, variable, polièdric,... increïble, per dir-ho d'alguna manera. Això vol dir que necessita un tractament dels resultats que de vegades són dubtosos, tal com els coneixem ara com a indicadors. Hi ha un altre tipus d'indicadors en els recursos humans que diuen que dos més dos en recursos humans no donen mai quatre, i això no és veritat. En el sistema mètric decimal, dos més dos sempre dona quatre, el que passa és que anem amb el sistema mètric decimal a mesurar sistemes que no corresponen a aquest tipus de mesura. Amb



això vull dir que entrant en el tema de valors i de persones, el que sí és cert és que, des dels recursos humans, quan podem aconseguir que aquest fractal tingui globalment una dimensió integradora dintre de la companyia, hi ha d'haver en primer lloc una apreciació directa (els principis i els valors els hem de fer percebre). El principi d'acollida ha de ser conseqüent amb la creació de valors d'empresa. I aquesta tasca ha de tenir una continuïtat al llarg del temps, mentre estiguem convivint amb els empleats, i ha de ser percebile; és a dir, hi ha d'haver un comportament ètic per part del conjunt dels directius de l'empresa de manera que, aquelles coses que es diuen, arribin a les persones. Crec que el pla d'acollida és, per començar, un element important per traslladar tots aquests valors de l'empresa".


- Xaviert Tort. *Revista de Qualitat*. "Últimament he llegit molt sobre les noves relacions entre les persones i l'empresa, que funcionen d'una altra manera. Un article deia que no hi haurà mai més seguretat en el treball. El treballador estarà amb nosaltres mentre sigui capaç d'afegir valor a l'organització i, a més, és contínuament responsable de trobar les formes d'afegir aquest valor. Com a contrapartida, té el dret de demanar un treball interessant i important, la llibertat i els recursos per a dur-lo a terme de manera correcta, un salari que reflecteixi aquesta contribució i, a més, la formació i l'entrenament per mantenir-se empleable en la nostra companyia o en qualsevol altra. Això és una manera diferent d'entendre les relacions entre les persones i les empreses".

- Ramon Ollé. *Epson Ibérica*. "Jo estaria d'acord amb aquesta tendència des d'un punt de vista purament contractual; és a dir, què s'espera i què donem. I en aquest què s'espera i què donem podem afegir els valors. Crec que actualment de vegades fem les coses molt complicades, com, per exemple, els quadres d'avaluació. Jo faré un plantejament molt senzill i és que en el cas d'una companyia amb una plantilla de molta gent (32 nacions diferents treballant en un mateix context), finalment el que predomina és quins són aquests valors que li

volem donar a l'empresa i quins són els valors de les persones que ens faran moure l'empresa. A mi em sembla que hi ha dos valors que la faran moure, que són el valor-esforç i el valor-il·lusió. El que fa que l'empresa sigui diferenciada és la capacitat d'innovació i de creativitat de la gent. Si aquests quatre valors estan tot el dia envoltant l'empresa, l'organització funciona en qualsevol cultura. Això, sí, sempre que es compleixi el requisit que la gent busca: davant de la inseguretat en el treball, la gent espera un lloc adequat on pugui realitzar-se professionalment, sigui retribuït adequadament i, que si no té uns mínims assegurats, almenys sí que tingui uns màxims de recompenses. Això s'està donant en totes les cultures, incloent aquelles en les quals el treball era per vida".

"Quant a la fidelització de clients, és un concepte en què cada vegada hi crec menys, perquè el client el que busca és una relació immediata i de preu, i quan l'erosió dels marges cau, la satisfacció dels clients ha d'esdevenir una prioritat que no es pot compensar".

"Cada vegada més, dins l'àmbit de les multinacionals, ens estem començant a convèncer que hi ha determinats serveis que no porten ni tan sols el valor de fidelització i per tant aquest s'ha d'eliminar. Penso que això canviarà totalment el concepte de fidelització de clients. Sé que potser és molt fort dir-ho d'aquesta manera i en aquesta taula, però a mi m'agrada parlar amb claredat. El concepte de fidelització dels clients es pot sostenir mentre hi hagi marge, però quan els marges no són suficients, l'única fidelització que existeix és a quin preu compra el client, amb quin descompte..."



“Estic d'acord que hi ha una relació més o menys directa entre la capacitat de tenir empleats no satisfets però compromesos amb la seva tasca i amb la seva professió per atendre els clients. Potser, en un futur, l'èxit de les companyies serà identificar aquests valors. Crec que quan s'estimula les persones en relació amb l'esforç i la il·lusió en el treball, les empreses marxen. I quan es fomenta la seva capacitat de creativitat, les empreses progressen. Això és molt fàcil de formular, però no és gens senzill fer-ho”.

■ Josep Arroyo. *Kalonia*. “Vinc del món de la pime i de la gestió d'equips petits. Estic convençut que cada vegada les persones són un factor diferencial, i encara diria més, són també els equips els factors diferencials. Els productes tendeixen a homogeneïtzar-se i el que diferenciaria l'assoliment de l'èxit seran les persones i, més concretament, els equips. Aquí estem veient gent tipus Zara. La tecnologia, les fórmules, els preus... són copiables, però els equips no són tant copiables”.

“És fonamental tenir tot l'equip alineat i compromès amb la visió que té el líder, i el líder no pot canviar de visions, de valors. Els valors es transmeten per l'exercici. És a dir, jo no crec que es pugui dir “els valors d'aquesta empresa són aquest, aquest i aquest”. Això és pura fantasia: els valors els transmeten els líders reals, els que tenen l'autoritat de l'empresa. Tot això es dona en una societat on hi ha una decadència important de valors (família, ètica, esforç personal, compromís social, honradesa...), o simplement una transformació de valors, i d'això no ens n'adonem... Crear un equip potent i orientar per aconseguir resultats en un entorn cada cop més agressiu, competitiu i globalitzat és cosa d'anys. Per una altra banda, els resultats ens els demanen a curt termini, i això no és gens fàcil d'aconseguir”.

“No sé si tot plegat el que plantejem és una paradoxa, però l'entorn no és pas fàcil. Jo diria que hem de tenir projectes que enganxin i gent bona, alineada amb tu. També és important donar bé el missatge per captar la gent que t'interessa. Jo crec que les persones ens il·lusionem amb projectes, per això crec que el valor de la il·lusió és important,

però el pilar de la il·lusió és el projecte. Per un altre costat, necessitem lideratge, que és un recurs molt escàs per alinear els interessos de totes les parts, i hem de tenir una bona gestió diària. Una cosa molt important per als valors és també impartir justícia, en el sentit de premiar tant positivament com negativament. Si no hi ha justícia, no hi ha valors”.

“El líder ha de tenir com a objectiu desenvolupar persones i hem de tenir empreses i projectes que siguin atractius i puguin enganxar gent. Pel que fa als empleats, volen veure molt clar que allò que fan té una incidència en el producte final, volen col·laborar. Si no ho veuen, es trenca el compromís i el que tenim són ramats”.

■ Jordi Goula. *La Vanguardia*. “Hi ha una dicotomia creixent a la realitat entre el discurs teòric i el que es viu a l'empresa. Penso que no podem aïllar el fenomen d'aquests valors dels quals estem parlant en relació amb el que passa a l'entorn. Posaria tres casos i els lligaria amb l'experiència personal. En aquest sentit, penso que són prou evidents del que passa avui en el món. Primer tema: estem en un món canviant en el qual té una incidència importantíssima el tema de les fusions i les adquisicions. Jo he viscut una fusió des de dins i l'he patit com a perdedor. En aquest cas, es valora la gent no pas en funció del que donen, del que saben o del que senten, sinó en funció de si són guanyadors o perdedors. Jo no soc culpable que l'empresa hagi anat malament, he donat tot el que sabia i crec que

no ho he fet malament perquè, a més, se m'està reconeixent. Et diuen: "Sí, però aquí vostè és el perdedor i, per tant, és un soldat de segona". Això ho he viscut personalment. El cas més paradigmàtic va ser el del BBVA. Aquestes històries, les personals, no tenen res a veure amb tot el que he llegit o sentit durant molts anys."

"Segon tema: la necessitat per la via econòmica o tecnològica de fer un cert aprimament de les empreses. El que em dol és que la substitució de la gent per màquines es fa, per exemple, fixant una edat màxima. En el meu cas, cada vegada interessa menys en un diari saber sobre què estàs escrivint com el ser capaç de trobar a Internet allò que se suposa que has de saber. Però el que sap d'una cosa és una persona que té una experiència acumulada i una determinada retribució i el que sap bellugar-se bé per Internet pot ser un noi de 26 anys que està allà, fa la seva feina i "da el pego" quan se'l llegeix, perquè queda la mar de bé. D'aquesta manera veig que a l'hora de la veritat s'estan subvertint els valors teòrics que anuncien els gurús i que he estat llegint durant molts anys. La situació és que la taxa d'activitat de gent de més de 50 anys està en uns nivells insòlits, i això té uns problemes gravíssims que fins i tot afectarà el futur del sistema públic de pensions".

"Tercer tema: canvi de direcció a l'empresa. Aquí funciona la fidelitat personal de tipus "el meu amic". Això m'aparta totalment del discurs que he sentit, sobretot si penso, a més, que estic en una empresa en la qual els factors dinàmics que l'han de portar són el de l'eficiència i el de la racionalitat".

"Jo noto cada vegada més i per tot arreu gent desmotivada, cansada, desil·lusionada,... a mi això no em lliga amb el discurs teòric que havia sentit des de fa molts anys".

■ Miguel A. Heras. **Esade**. "Respecte al tema de la fidelitat, no estic plantejant que sigui interessant fidelitzar tots els clients. Es tracta de veure quins interessa fidelitzar i quins no. El 3% dels clients de línies aèries representen el 80% dels beneficis d'aquestes companyies. Aleshores, evidentment, hi ha un "target" molt clar que aquest

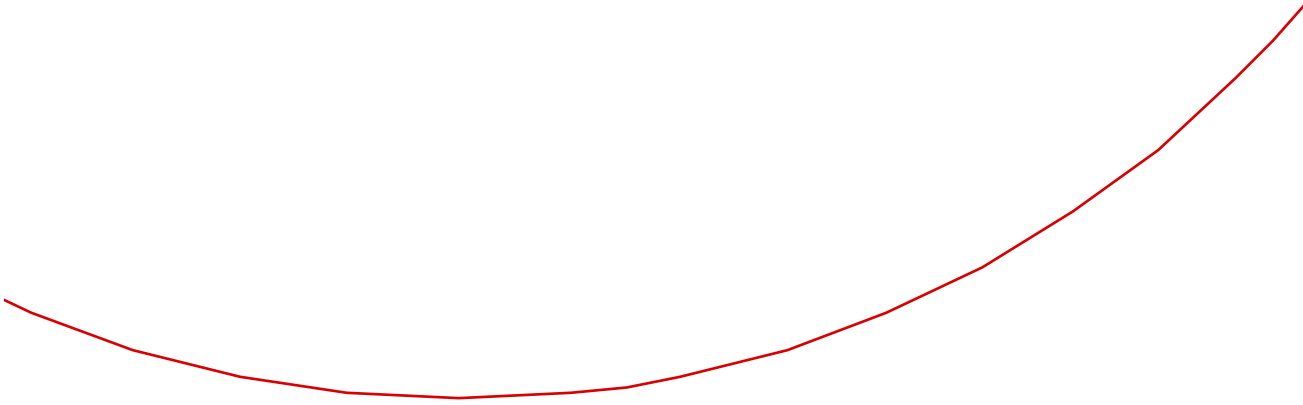
3% es mantingui a la línia aèria. Per tant, el tema de la rendibilitat associada a la fidelització dels clients dependrà del sector. També hi ha clients que són absolutament anti-rendibles, dels quals és molt més alt el cost del manteniment que no pas els beneficis que t'estan proporcionant".

"En el món industrial, sí que hi ha una competència en cost/preu molt forta en alguns sectors, però tenim molt clar que parlem d'un producte ampliat en el context dels productes industrials. Això vol dir que tenim una dimensió tangible i tenim una dimensió de servei al voltant, i mitjançant aquesta última, cada vegada més podem intentar fidelitzar aquells clients que ens interessa, tant pel seu valor actual com potencial. L'estratègia prèvia s'ha de fer, i en cada sector competitiu el pes del preu o el pes de la relació serà diferent. A cada sector tenim un tipus d'estructura competitiva".

"El que estem veient a les organitzacions és que la gent vol saber el sentit del que està fent i vol treballar amb interrelació. Perquè al cap i a la fi, realisme no és només el que veiem".

■ Ramon Martos. **Nissan Motor Ibérica**. "El del fractal és un paradigma de treball totalment diferent al que fins ara s'està plantejant. Amb el fractal també hem tret coses interessants: concepte d'ampliabilitat, conceptes d'ètica i d'honestedat. Pel que fa als organigrames, els directius tenim les nostres ombres, les nostres creences, les nostres ambicions... i no ens comportem tots d'una manera homogènia".

"Si hi posem honestedat, canals de desenvolupament de les persones i percepció d'intentar relacionar-nos els uns amb els altres, no ens perdrem tant. És molt important que cadascú tingui en compte on està dins del negoci, el seu rol. He arribat a dirigir una multinacional amb milers de persones, i cada dia he de fer un exercici d'absoluta humilitat amb mi mateix de dir 'no sé res'. Perquè quan jo he anat amb el barret de gran líder, he anat en el pla de menjar-me el món en dos dies i solucionar allò que no ha arreglat un altre en deu anys. La pregunta que m'he de fer jo és: quin és el meu lideratge? L'únic lideratge que jo puc dir que val és intentar demostrar que soc



honest amb mi mateix, i això vol dir que de vegades he d'aplicar el criteri de justícia, i això no plau a tothom. Les figures de lideratge, quan estem parlant en entorns grossos, són molt relatives i, immerss en tot això, l'únic que pots demostrar és que ets coherent amb tu mateix. La realitat de l'home està molt més enllà de l'empresa i molt més enllà dels números. Al final, la gran virtut de les empreses és que intentem entendre'ns amb homes mitjans com nosaltres. És a dir, cal evitar fer clons de nosaltres mateixos, ja que això no és necessàriament el millor. En canvi, l'esperit d'equip és el que fa funcionar bé l'empresa. En definitiva, crec que els valors que es poden aportar a l'empresa són la capacitat de crear una riquesa com més sostinguda millor i, a la vegada, fer que la gent sigui el més feliç possible”.

estem pixant fora de test. Estem fent una desintonia amb el que és la vida, i això ha de ser una actitud absolutament normal dins de la vida d'empresa. En canvi, molts creuen que tot això és una raresa. Tenir fills no ha de ser un problema de regulació. El veritable problema rau en la manca d'enteniment dintre del món empresarial d'una cosa que forma part de la vida de les persones i del conjunt de la societat. En canvi, a les companyies japoneses, amb tot el que se les critica, les dones casades poden treballar quatre hores durant la resta de la seva vida i, quan tenen fills, tenen una sèrie de facilitats que estan inserides en el dia a dia, mentre que aquí sembla que fem un miracle”.

- Josep Arroyo. *Kalonia*. “Està clar que els entorns són diferents respecte al binomi cultura-marca. Crec que un ha de tenir un equip que estigui perfectament alineat. Si tenim la gent alineada amb uns determinats valors personals, sempre que els exerceixis diàriament, tot funciona molt bé. La millor forma que et valorin o se sentin atrets per un líder és que els respectis, que els valoris, que creis un entorn d'entusiasme i il·lusió”.

“Per una altra banda, hi ha un tema que és fonamental i no se n'ha parlat: la dona. Tots volem tenir fills, i al final qui es queda amb els nens sempre és la dona i qui talla la seva carrera professional és la dona. I si, a més, no arriba a casa a la seva hora, no pot atendre els seus fills i se sent culpable. La dinàmica del mercat va per uns camins que consisteixen a no acabar mai, perquè la constant és el canvi. Crec que a les organitzacions, i les que jo dirigeixo les primeres, no estem tenint en compte les dones”.

- Ramon Martos. *Nissan Motor Ibérica*. “Joestic el cent per cent d'acord amb tu: en el món empresarial estem exigint coses que estan fora del món de la vida. El món en general està intentant separar coses que són essencials a la vida. Tenir fills no és un dret, és una realitat, i això s'ha d'acceptar. Si convertim una realitat en un dret,

- Josep Arroyo. *Kalonia*. “En el fons, o posem les persones en el centre de tot o perdrem el nord, tal com està passant a la majoria de les empreses”.

- Jordi Goula. *La Vanguardia*. “Les persones en el centre de tot em sembla fantàstic, però perquè això passi hem de tornar a una civilització que no és pas la que tenim. Hem construït una civilització que no va per tot això que diem i, a sobre, ens hi hem acostumat. És tot un muntatge de societat que com a discurs em sembla perfecte, però no m'encaixa a la pràctica”.



“Per fer l’empresa el més sostenible possible es requereixen tota una sèrie d’implicacions entre les quals hi ha la del personal. Hi haurà algú que digui que necessita flexibilitat, fonamental per seguir amb aquesta societat competitiva que tenim muntada. Si vaig a l’altra banda, penso: “el que per a tu és flexibilitat, per a mi és inseguretats”. Aquest és l’altre punt de vista. L’acord només pot ser un que sigui mesurable: els diners, la recompensa... Aleshores, si el tema acaba essent els diners llavors, què passa amb tota aquesta sèrie de valors reals que ens han explicat i que ens hem cregut, como ara la il·lusió, l’esforç i el compromís? Podem demanar alguna cosa més? Si, a part de concentració i esforç se’m demana creativitat, que aportí idees, necessito tenir una sèrie de motivacions que no vénen amb els diners, sinó que van molt més enllà. És aquest cercle que estem intentant quadrar i que jo, personalment, no en veig el desllorigador”.

■ Ramon Ollé. **Epson**. “Jo veig que la gent de vegades es desespera per coses que a mi em sorprenen i penso: quin model de societat he contribuït a crear? Crec que en el món d’avui, el gran error és que s’ha fet molt més materialista en el sentit que les coses només es poden retribuir amb diners, i això intentem colar-ho dient que ho hem de retribuir amb més coses, però al final ho estem portant tot al món dels diners. Si aconseguíssim canviar el model i dir que en les persones hi ha quelcom de més valor que no pas els diners amb què ens retribueixen, que la vida és molt més que el treball, probablement tindríem un model més ajustat”.

“S’ha perdut el concepte de solidaritat, i això és molt dur però és així. Si hi hagués més solidaritat, hi hauria més flexibilitat en moltes coses, entenent que la riquesa de vegades es reparteix al màxim i de vegades al mínim, però tots per igual. El problema és que només estem premiant l’accionariat. Estem primant l’accionariat a curt termini, i això vol dir que un de l’empresa està sent més remunerat que no pas els altres, i amb la fal·làcia que la gent que podria ser remunerada no ho entén. La gent no estimula ara els joves a fer coses perquè té una certa por, per la inseguretats, però la realitat ensenya que com més equànime és el criteri de distribució, més estables són

les coses per a tothom i com menys equànime, més es creen aquestes trencadisses”.

“És un problema que rau en l’essència de la nostra solidaritat. La solidaritat és un discurs fins que ens toquen la butxaca. Aleshores, em pregunto: la persona que té valors és un perdedor?”

■ Miguel A. Heras. **Esade**. “És un fet que tenim una crisi de valors a la societat i és molt difícil tenir valors en una empresa si no n’hi ha a la societat”.

“Una de les coses que ens pot donar una certa seguretats dins d’aquesta incertesa és la formació. El coneixement de les persones a tot nivell és el que li dóna una certa seguretats en una situació d’incertesa contínua. Per tant, és necessària una formació permanent”.

“Al final, el que busquem a les empreses és més aviat la formació en qüestions tècniques, i això entra dintre de les dicotomies: diem que els valors són molt importants però després contractem més aviat capacitats tècniques.”

■ Ramon Martos. **Nissan Motor Ibérica**. “Dintre de les contradiccions de les empreses hi ha el paradigma clàssic que diu que la formació és única i exclusivament quan serveix a l’empresa. Cada vegada més, quan parlem de valors que les persones volem desenvolupar un pla de viabilitat, pensem com podem relacionar-lo amb la viabilitat de l’empresa. En el cas de Nissan, el nivell de fidelitat és increïble. Marxa molt poca gent i això ho atribueixo a què, encara que dintre de casa nostra sembla que som molt dolents, sembla que vist des de fora no ho som tant. El primer motiu és que ens apassionem i ens pensem que som terribles i després no ho som tant. L’altre motiu és que potser hem aconseguit seleccionar bé el personal, reubicar-lo bé i situar-lo en sectors que sembla que es realitzen professionalment o que disfruten. L’empresa sempre ha estat molt japonesa i, abans la gent que entrava es quedava, però ara hi ha un mercat molt competitiu que ens ha portat a no poder complir aquest compromís i la gent que

ha entrat fa poc més d'un any ha hagut de sortir perquè no els podíem mantenir”.

“Què fem per l'ampliabilitat? Primer, hem de veure la visió sistèmica que rodeja una persona. Nosaltres estem promocionant molt la formació voluntària entre el personal de base. Això també significa promocionar la concepció pedagògica que afirma que el desenvolupament de la persona és per a cadascú. Amb aquesta visió sistèmica aportem diners perquè la gent faci allò que li agrada. Fins i tot es fa ballet, dansa, cuina... És part del programa social. Es tracta de tenir equips humans globals, i darrera d'això hi ha un concepte integral de la formació. Amb una aportació econòmica petita donem grans satisfaccions”.

## ■ Conclusions finals

- Miguel A. Heras. *Esade*. “Pel que fa al tema de la formació, voldria destacar el tipus de formació integral en empreses encara que no sigui en la seva tasca directa d'aquell moment, sinó per poder treballar en equip. Aquesta formació serà la que permetrà després la motivació de moltes persones en diferents àmbits”.

“Estem en organitzacions cada vegada més planes i més reduïdes, i en organitzacions amb menys nivells jeràrquics; la motivació ja no ve tant pel salt sinó pel fet que tu estàs rotant dins de la mateixa empresa, estàs treballant en d'altres competències i el que et motiva és aquest tipus de rotació horitzontal”.

- Ramon Ollé. *Epson Ibérica*. “Em sembla que els valors de sempre, més tradicionals, són els que ajuden a fer empreses més grans i empreses més potents, però cal creure-hi i cal viure-ho. La segona cosa és que no podem fer discursos fora del món de vida; és a dir, l'empresa no és més que un element dins del món de vida i, per tant, hem d'acceptar tot el que hi ha al darrera. Els homes i les dones que fan aquestes empreses són els que han d'entendre aquest món de vida i fer-lo. No és pas una tasca dels directius d'empresa, sinó de tota la societat”.

- Xaviert Tort. *Revista de Qualitat*. “La qüestió filosòfica de partida és de quina manera les empreses contribueixen o no a assolir la felicitat, i de quina manera tenim la societat alineada en aquesta cerca de la felicitat”.

- Ramon Martos. *Nissan Motor Ibérica*. “Ens relacionem amb persones bàsicament normals. Partint d'aquest criteri hem de pensar que les mateixes ganes que tenim els directius de ser entesos, escoltats i motivats, les tenen els demés, i és així de fàcil i de difícil alhora”.

- Jordi Goula. *La Vanguardia*. “Si sumem el model de societat que tenim al model econòmic, tinc la sensació que estem mirant de quadrar el cercle. Em sona molt bé això de mirar de gestionar la paradoxa, però, compte, que no prenguem mal”. ■