



## Organitzacions per un canvi de paradigma

CaixaForum, 16 d'octubre de 2012



**odee**  
observatori **dona** empresa economia



Cambra de Comerç  
de Barcelona

Amb el suport de:



Obra Social "la Caixa"



Generalitat de Catalunya  
Institut Català de les Dones



Ajuntament de  
Barcelona





## Introducció

“Organitzacions per un canvi de paradigma”, és el títol de la IV Jornada organitzada per [l'Observatori Dona, Empresa i Economia](#) (ODEE d'ara en endavant) de la [Cambra de Comerç de Barcelona](#). La trobada es va celebrar el passat 16 d'octubre i va comptar amb més de 200 persones. Tots elles van contribuir a un debat profund i intens sobre el sentit fundacional de les empreses, la seva direcció i l'organització interna, en el marc social, econòmic i financer en què ens trobem. La Jornada va ser seguida també a les xarxes socials a través de l'etiqueta [#donesieconomia](#)

El punt de partida de la trobada l'indicava la directora de l'ODEE, [Anna Mercadé](#), que prèviament havia transmès al públic i als convidats les preguntes directes i decisives que centrarien la reflexió de la jornada i que es detallen a continuació:

- Quin és el lideratge i l'estil de relacions que necessitem per afrontar el futur?
- Quins han de ser els valors i la visió de les empreses per continuar existint?
- Com podem aconseguir un major grau de satisfacció dins les organitzacions?
- Com ens podem organitzar per tenir millors beneficis (no només econòmics) entre tots i totes?
- Com ens podem relacionar les persones dins les organitzacions?
- Com podem potenciar la part de l'ésser humà que fins ara ha quedat fora de les organitzacions com és la intel·ligència emocional i la intel·ligència espiritual?

Des de les seves respectives experiències, els 15 ponents participants en aquesta IV Jornada de l'ODEE van donar resposta a tots aquests dubtes derivats del canvi de paradigma que vivim i al qual s'enfronten les organitzacions i les persones que les formen.

Seguidament, es fa el resum del relat de la trobada subratllant aquelles opinions i frases que serveixen de sumari de les idees més destacades que hi van sorgir.

## Inauguració

### **Jaume Lanaspà,**

Director executiu de l'Obra Social de "La Caixa"

"Tenim reserves de coratge, d'imaginació, de capacitat, que si les activem podem arribar molt lluny"

### **Miquel Valls i Maseda**

President de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.

"Les dones han de tenir un paper fonamental en la sortida de la crisi"

### **Núria Lao**

Presidenta de l'Observatori Dona, Empresa i Economia

"Quants de nosaltres ens preguntem com podem crear alguna cosa que transcendeixi més enllà d'una transacció comercial?"

### **Núria de Gispert**

Presidenta del Parlament de Catalunya

"És necessari un increment de la presència de les dones. I només serà possible, si les mateixes dones resisteixen"

"Som les persones les que produïm i les que innovem", amb aquestes paraules la directora de l'ODEE, Anna Mercadé començava les intervencions de la taula inaugural de la jornada "Organitzacions per un canvi de paradigma". Mercadé apuntava, a més, que la trobada volia principalment mostrar exemples i referents de com les empreses poden posar a les persones en el centre dels seus objectius.

"Ens serveixen les empreses d'avui pel canvi de paradigma?" Preguntava la directora de l'Observatori i, tot seguit, afirmava que cal repensar les empreses i per fer-ho, era bo veure els exemples d'aquesta IV Jornada. Un acte que conforma una manera d'avançar cap a la consecució de l'objectiu últim: el bé comú, per sobre de tot.

### **Jaume Lanaspà i Gatnau,**

Director Executiu de l'Obra Social de "La Caixa"

El senyor Lanaspà encarregat d'inaugurar la trobada iniciava el seu parlament amb una clara sentència: "La crisi ens fa preguntar-nos el sentit de l'organització". En paraules del directiu, hi ha una demanda creixent de legitimitat per part dels ciutadans. La situació econòmica actual ha fet que la societat esperi i desitgi un grau de legitimitat que fins ara no s'havia plantejat.

Per superar la crisi caldrà superar la desigualtat. Per això, la lluita per l'equitat serà una de les grans qüestions per las quals valdrà la pena treballar tant a nivell macro com micro, ja que una societat sense equitat no estarà cohesionada.



Seguint aquest fil argumental, Lanaspà creu que, d'una banda, per raons morals és inacceptable que hi hagi pobresa -recordem que n'hi ha tant a la societat espanyola com a la catalana, subratllava-. I de l'altra, els economistes som conscients que la desigualtat, en els nivells que es troba a països com Espanya, Anglaterra i els EUA, produeix un dèficit de demanda agregada. Aquest escenari permet concloure que tant per raons d'igualtat com econòmiques cal lluitar per l'equitat.

Referenciant al filòsof i pensador grec Plató, Lanaspà recordava que una desigualtat d'ingressos acceptable era la que establia una diferència d'1 a 4 entre els que més guanyen i els que menys.

Plató considerava que una desigualtat d'ingressos acceptable era d'1 a 4 entre el que més guanya i menys guanya. La consultora financera internacional, JP Morgan, va actualitzar la proporció fins a fixar-la en 1 a 20. Avui estem, en paraules de Lanaspà, en una relació d'1 a 400 i d'1 a 500, el que significa segons ell, que d'una forma convençuda cal que treballem per l'equitat.

En aquest marc econòmic, és rellevant per Lanaspà el fet que hi ha capital humà desaprofitat, i que cal aprofitar-lo motivant a les persones.

Una organització que sigui capaç d'oferir respecte, equitat, dignitat i coherència, pot fer un salt qualitatiu i quantitatiu molt important. Tenim reserves de coratge, d'imaginació, de capacitat, que si les activem podem arribar molt lluny.

### **Miquel Valls i Maseda**

President de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

El president de la Cambra de Comerç de Barcelona agràia a l'Obra Social de "La Caixa" i també a la presidenta del Parlament de Catalunya, Núria de Gispert, el seu recolzament i la seva presència en la Jornada de l'ODEE.

Seguidament, Miquel Valls, assegurava que la jornada tenia un objectiu últim molt clar: situar en un pla d'igualtat el paper de les dones dins la societat civil respecte dels homes.

"El títol d'aquesta trobada pot semblar una mica controvertit i agosarat, però marca el camí que hem de seguir", assegurava Valls. Per al president de la corporació pública, tot i que la crisi ofereix una conjuntura econòmica difícil i complexa, també planteja oportunitats per dirigir les empreses cap a nous models organitzatius. En aquest sentit, opinava que les dones han de tenir un paper fonamental en la sortida de la crisi.

Des de la Cambra creiem que hem de fer un canvi de valors, i hem d'apostar per les persones en la situació econòmica actual. Des de l'any 2008 treballem per donar visibilitat a les empreses i activitats emprenedores dutes a terme per les dones. Hem quantificat, en un dels estudis més interessants del ODEE, què significa la pèrdua del talent. Ara, a més, estem investigant quins són els

obstacles que troben les dones per accedir als llocs de responsabilitat. I aquest és un dels aspectes claus per aconseguir la igualtat.

Miquel Valls finalitzava la seva intervenció agraint la tasca de totes les dones empresàries que formen part de la Cambra.

### **Núria Lao**

Presidenta de l'Observatori Dona, Empresa i Economia

La presidenta de l'ODEE va considerar que la jornada que se celebrava i tots els exemples que en ella es veuriem constituïen un canvi de tendència, una nova forma de ser i existir en el món. Per Lao aquesta transformació incorpora també un canvi de la visió i la consciència del jo, per el nosaltres. Es canvia la percepció del que és millor per a un mateix, per allò que és el millor per al bé comú, assegurava Lao.

En termes de la presidenta de l'ODEE, es traca d'una nova forma de liderar des de nivells diferents de consciència que respon a la inquietud que tenim molts de nosaltres, quan ens preguntem:

-Com a persona, com puc crear alguna cosa que sigui útil y sostenible per a la humanitat?

I com a conseqüència sorgeix la següent pregunta:

-Com pot crear la meua organització alguna cosa que transcendeixi més enllà de una transacció comercial?

Des de l'OCDEE, Lao va subratllar, es creu fermament en aquesta línia de pensament i acció. S'està convençut que aquest és el camí per trencar els vells patrons que han portat a la societat a la greu crisi que es viu avui.

A través de tots els projectes que du a terme l'OCDEE i sobretot, des de la Xarxa de Dones Empresàries, que comparteixen aquesta nova visió del món, Núria Lao afirmava que serien líders d'aquest nou paradigma. En aquest sentit, l'empresària donava pas a la presidenta del Parlament de Catalunya confiant que l'acte serviria d'inspiració per a tots.

### **Núria de Gispert i Català**

Presidenta del Parlament de Catalunya

La presidenta del Parlament de Catalunya posava el punt i final a la inauguració de la IV Jornada de l'ODEE amb l'agraïment a la Cambra de Comerç de Barcelona i a l'Obra Social de "La Caixa" per fer possible el treball de conscienciació en favor de l'equitat. Per de Gispert molt sovint en el camí de la lluita diària en favor de l'equitat es pot pensar en aturar-se, però aquest no ha de ser el camí segons la presidenta. L'esperit català està en aquells que es pregunten què fer davant la



crisi, com superar-la i com repensar les empreses, perquè de la crisi cal fer-ne una oportunitat, com es diu habitualment.

Hem de ser capaços de descobrir i redescobrir els talents que encara no han aflorat i en el cas del talent femení n'hi ha molt. És més, si volem continuar endavant, hem de comptar amb el talent femení. És necessari un increment de la presència de les dones. I només serà possible si les mateixes dones resisteixen. En referència a la conciliació de la vida familiar i laboral, la presidenta del Parlament subratllava que les dones tenen altres necessitats i això els dificulta la necessària resistència per avançar cap a l'equitat. És per això, que en algun moment les imposicions –en relació a les quotes- poden ser bones per anar endavant.

La igualtat formal entre homes i dones, la vàrem aconseguir en el segle XX que va ser el segle dels grans avenços. Al segle XXI s'ha d'aconseguir la igualtat real i encara queda camí. Tot i això, Núria de Gispert també va recordar que el Parlament que ella ha presidit ha estat el més paritari de la història, amb la presència del 43% de diputades. Una xifra que contrasta amb la dels anys 80, quan hi havia 9 diputades.

Per això, la presidenta del Parlament Català considerava que el canvi ha estat molt i molt important, gràcies sobretot a la perseverança.

## Reinventant l'empresa basant-se en les persones, el client i l'eficiència

### **Pablo Aretxabala**

Expert en lideratge, gestió d'equips i canvi organitzacional

Pablo Aretxabala iniciava la seva intervenció en la IV Jornada de l'ODEE assenyalant que les idees que anava a compartir amb el públic s'estaven aplicant en més de 23 organitzacions públiques, privades i sense ànim de lucre. Tot seguit, el ponent proposava un vídeo per mostrar, de forma gràfica, què s'entén per un canvi de paradigma. Les imatges mostraven unes persones en unes escales mecàniques que s'espantaven. Aquest contratemps les deixa immòbils i sense solucions alternatives per arribar al seu destí. Això és per Aretxabala una metàfora d'allò que significa el canvi de paradigma actual.

Al 2008 es va parar el sistema econòmic a nivell mundial. Un sistema que tots coneixíem i que pensàvem que ens portava a tot arreu. Ara, aquell paradigma ja no ens serveix i hi ha moltes organitzacions parades en un punt de l'escala, "encallades". Però el que cal fer és moure's! No aturar-se!

I per aconseguir-ho, el canvi fonamental és voler-ho. De ben segur, que el 90% de l'èxit d'un canvi, és voler-lo.

La crisi ha posat de manifest que les organitzacions piramidals i jeràrquiques, porten a la mort absoluta. La base de l'organització no és ni la qualitat, ni el capital, ni les instal·lacions, sinó les persones.

És molt impactant veure directius que parlen encara de "mà d'obra" quan les mans només són el 10% de les persones. Si aconseguim que les persones vinguin a la feina, a més de amb les mans, amb la seva passió i intel·ligència, la millora pot ser immensa.

En el nou paradigma allò més important no és qui té la propietat, sinó que totes les persones estiguin involucrades. Per això, les decisions han de ser preses per tots els membres de l'organització.

En aquest context econòmic i de noves relacions, la transparència és la base imprescindible per a la confiança i aquesta, és a la vegada, la base imprescindible per l'organització.

Avui, llibertat i responsabilitat han d'anar unides i això significa que les persones han de prendre les seves decisions per al futur de l'organització, amb tota la informació necessària.

Les organitzacions són lliures i responsables si les persones que les formen són lliures per autogestionar-se i responsables per implicar-se en els resultats de l'organització.





Un tercer element fonamental és el repartiment de la collita. El 30% del resultat de l'organització s'ha de repartir entre totes les persones de l'organització. Equilibri salarial i pocs nivells salarials.

És important que en temps de mals resultats s'ajusti tota l'organització per mantenir les persones.

No hi ha futur per a les pimes si no hi ha col·laboració i això només és possible si hi ha confiança i transparència.

En la majoria de les organitzacions, malauradament encara, la majoria de persones són homes. En el futur veurem que no funcionaran els equips que tots els seus membres siguin iguals. L'homogeneïtat condueix només a una idea.

La motivació principal d'una persona ha de ser la consecució d'un futur millor per a tots i, per tant, cal reconsiderar el concepte de crear valor per al accionista.

La conciliació, igual que la cura pel medi ambient, s'han d'assolir perquè és just, no perquè sigui productiu, després caldrà fer que sigui productiu.

## **Bones pràctiques d'organitzacions**

### **Idees Principals**

Cal fer que les institucions tinguin la porositat necessària per incloure la innovació que prové de l'ecosistema en el que actuen.

El principi i la fi d'un projecte o d'un negoci no passa només per l'entitat, sinó per les persones que la formen.

Hem de replantejar-nos els models actuals i considerar que anem cap a ecosistemes de col·laboració.

Estem en un model en el que sí o sí s'ha d'innovar, de forma oberta i buscant activament el coneixement allà on és.

L'emprenedoria la portes a dins des de sempre, no és una qüestió d'un dia.

La globalització ha anat molt bé en moltes coses, però avui en certa mesura ens fa sentir oprimits i necessitem diferenciar-nos.

Crec que per donar el pas endavant cal progressar interiorment.

Vivim en un dels moments més magnífics de tots els temps ja que, sense cap mena de dubte, és preferible morir-se d'avorriment materialista que de gana.

Sobren les empreses que van en contra de la vida humana i manquen aquelles que ens solucionen problemes de l'existència.



Les persones i les organitzacions que consumeixen més d'allò que són capaces de produir, fan un mal moral. I en sentit contrari, les que produeixen més d'allò que consumeixen, són benefactors socials.

Allò important no és escriure els valors en el projecte empresarial, sinó treballar-los cada dia. Cal aterrar els valors a la realitat de les empreses.

Volem els millors currículums però sobretot, volem les millors competències en la nostra organització.

És molt important treballar models en xarxa perquè els seus resultats són exponencials.

Respecte a la innovació, si una idea es pot posar en pràctica s'ha de fer, i si fracassa, no passa res, s'explica el perquè i ho tornem a intentar.

## Resum

### **Montserrat Vendrell**

Directora General de Biocat

Biocat té un model d'organització a cavall entre una agència de govern i una patronal i el seu objectiu és fer que un sector estratègic com la salut sigui motor econòmic de Catalunya. La seva directora general va voler compartir quina és l'estratègia de l'organització que dirigeix per adaptar-se a l'actual canvi de paradigma.

D'una banda, Vendrell va apuntar que el sector de la salut és global des del moment zero i és per això que cal una adaptabilitat continuada a l'entorn, atraure talent per guanyar en competitivitat i molta agilitat.

En termes generals, per Vendrell, les persones que integren Biocat, han de tenir un comportament racional, però alhora seductor, per tal d'assolir els objectius marcats.

En el marc d'un procés cap a la medicina personalitzada i un envelliment progressiu de la població, la directora general de Biocat subratllava també la necessitat de demostrar que les innovacions, que són disruptives, aportin valor.

### **Laura Morata**

Sòcia Fundadora i Directora de l'Empresa Madre Mia del Amor Hermoso

A partir d'un projecte emprenedor, Laura Morata lidera avui una pime que en la seva opinió transcendeix els models convencionals perquè: respecta els temps de les persones que hi treballen, les diferències de l'entorn i sobretot a les persones en general.



Convençuda que és possible canviar la manera de fer de les persones fins avui, Morata també reclama defensar en el marc del nou paradigma la igualtat entre homes i dones.

La seva empresa fusiona moda i tecnologia, i respecte al medi ambient, i està especialment enfocada a la internacionalització i a la diferenciació ja que, en paraules de l'empresària, la globalització ha anat molt bé en moltes coses, però ha fet també que les persones se sentin oprimides i necessitin diferenciar-se.

### **Pilar Almagro**

Sòcia Fundadora i Presidenta Executiva de VertiSub

El binomi bona economia interior i bones relacions exteriors es tradueix en "cooperar per competir", deia a l'inici i també al final de la seva intervenció Pilar Almagro.

La seva conferència estava estructurada a partir d'un argument fonamental: "l'essència de la vida". Som éssers vius i les regles de la vida són tan inevitables per a la cèl·lula, com ho són per a la economia. Aquesta és l'estratègia bàsica de la vida per a ser viables, explicava Almagro.

Segons la seva opinió, la base de la moralitat i dels negocis és que ningú hauria de tenir més diners dels que és capaç de generar. A més, d'un altre criteri fonamental per l'empresària, com és l'intercanvi de béns i de serveis que siguin útils per a la vida.

Per Almagro, el treball empresarial és una responsabilitat que no s'esgota en allò econòmic i que està lligat la preocupació moral i l'acció cívica. Per això, afirma contundent, que les empreses que sobren, són aquelles contràries a la vida humana.

En parlar d'empreses que sobren, Almagro, no es referia a les gran corporacions que contaminen i exhaureixen recursos natural, sense produir més del que destrueixen. Ni tampoc es referia a la banca d'inversió que ha enganyat el món. Segons Almagro, en realitat, no només es referia a aquestes empreses, sinó a tots els petits mals que ens rodegen i dels quals no som conscients. Uns mals que segons la ponent, ha comportat la febre materialista, que pateixen tots aquells que consumeixen més del que son capaços de produir. Una febre terrible per manca de diagnòstic.

En aquest sentit, les paraules d'Almagro no deixaven dubte: Ningú hauria de tenir més diners del que és capaç de generar honestament. I ningú hauria de ser menor que els seus diners.

En la intervenció, la ponent es preguntava sobre les empreses que s'enriqueixen a través del frau, les que exploten a aquelles que inventen o produeixen, o les que només generen bens i serveis inútils o fins i tot dolents per a la vida humana. Unes companyies que tant poden ser públiques com privades.

Entre els exemples que exposa Almagro, es troben les firmes de menjar ràpid, que fan emmalaltir les persones. Les de neuromàrqueting que avancen sobre la base d'influir en la ment de les persones i accelerant les necessitats de consum. Els professionals de l'estilisme que converteixen la roba de la temporada anterior, en vulgar o els de la publicitat que exageren els mereixements de la gent, perquè es caigui en les seves trampes amb la lucidesa i la llibertat més dèbils.

Però també hi ha entre aquests exemples, segons Almagro, les companyies de tecnologia, que d'una banda han de canibalitzar-se per evitar que els rivals les guanyin i de l'altre, convèncer el públic de la necessitat imperiosa de posseir el seu últim enginy.

Oficines bancàries, amb promeses de rendiments inexistent que arruïnen a les persones; les clíniques de bellesa que assegurin bellesa, a canvi de salut; terapeutes que sense haver aconseguit un equilibri ells, assegurin que aconseguiran el del seu veí; farmacèutiques que venen pastilles miraculoses, quan aquestes poden ser dolentes per a la salut; agències d'informació que prioritzen una bona notícia, abans que la veritat; L'obsolescència programada que acaba amb la vida dels productes abans d'hora; Empreses públiques que serveixen potser per a col·locar els teus, o que són potser inútils i que viuen de forma parasitària aprofitant-se de les persones que creen i produeixen.

Hi ha empreses que per Almagro són imprescindibles. En essència, aquelles que milloren les persones i les impulsen cap endavant respectant les seves regles.

En aquests sentit, persones i organitzacions que consumeixen més que no pas produeixen, exerceixen un clar dany moral i, per contra, les que produeixen més del que consumeixen són autèntiques benefactores socials.

És indubtable, doncs, que l'economia està lligada a la font de la vida. Però aquesta font ha estat víctima de la corrupció? Si això és així, els diners que s'obtenen, no proporcionaran ni un instant d'alegria veritable.

Els diners adquirits a través del frau, de les subvencions o com a moneda de canvi per favors realitzats, no serà un tribut a la intel·ligència, l'esforç i el valor, sinó un botí que farà avergonyir-nos, destaca Almagro.

Aquesta empresària considera doncs que la societat viu envoltada de productes que superen la seva competència per obtenir-los. Productes que es compren perquè omplen ments buides, els armaris de quincalla i els estómacs de porqueria.

La imatge final, és la de l'home que no mereix les coses que consumeix i per tant, no és engrandit sinó debilitat. Aquest escenari el debilita i el priva de l'alegria de posseir allò que ha aconseguit i el torna passiu.



Malgrat tot, però, Pilar Almagro considera que hi ha l'obligació de reconèixer que vivim en el millor moment de la història de la humanitat. Un moment de grans possibilitats i de progrés, que alhora comporta noves formes de frustració.

Si guanyes diners no pots ser culpable per endavant. És més, les persones que creen són les que van veure allò que no veien els altres, primer i li van donar forma i hi van invertir treball perquè es fessin realitat.

La sòcia fundadora i presidenta executiva de VertiSub, va afirmar que per donar un pas endavant cal progressar interiorment. "Sense esforç no hi ha força, i ho dic a les meves filles des de que van néixer", assegurava durant el tram final de la seva intervenció, Almagro.

Per a l'empresària, l'austeritat i la no complicació, s'han convertit en valors essencials perquè la seva empresa pugui oferir solucions singulars a problemes complexos, en entorns d'alt risc.

A més, la màxima de "cooperar per competir", és per Almagro la que proporcionarà un model econòmic on la interconnexió amb clients, proveïdors i d'altres membres de la cadena de valor sigui total. Model, on l'empresària considera que moltes de les empreses que citava, no hi tenen cabuda. Per la qual cosa desapareixeran abans o després.

### **Àngels Cobo**

Directora de Comunicació i Màrqueting de Suara Cooperativa

"El primer de tot són les persones" aquest és el nostre lema, explicava Cobo en la seva intervenció. Per aquesta directiva, allò important no és escriure els valors en un paper o en un projecte, sinó treballar-los cada dia. Cal aterrar els valors en la realitat de les empreses.

Suara neix al 2008, quan 243 dones es van posar a treballar per fusionar 3 empreses cooperatives en una sola. Les claus de l'èxit d'aquest temps han estat: que els seus líders confiessin en allò que feien; la transparència; el procés, la reflexió i la visió compartida. En aquest sentit, Suara té assemblees anuals obligatòries i també grups de treball preparatoris abans, perquè tothom pugui dir la seva. El més important és fer participar a la gent.

Tot i això, la democràcia no resideix a l'assemblea sinó al lloc de treball, en el dia a dia. En aquest sentit, hem creat un model organitzatiu en xarxa, on les àrees ajudem als serveis. Persones i serveis estan al centre d'aquesta xarxa i aquest models organitzatius tenen resultats exponencials.

És imprescindible tenir en compte els vincles i sentir que hi ha coses que ens uneixen, tant als treballadors com als clients. Sense considerar les emocions potser Suara no hauria tirat endavant.

Volem els millors currículums però sobretot volem les millors competències en la nostra organització i grups heterogenis perquè la diversitat dona millor resultats.

## El desafiament d'un món en plena transformació

### **Rosana Agudo**

Directora General de TTi-Teconolgia per la Transformació Interior

Un paradigma social dominant és una imatge mental de la realitat social, que guia les expectatives d'una societat, explicava Agudo a l'inici de la seva intervenció en la IV Jornada de l'ODEE.

En aquest sentit, Agudo considera que és molt habitual escoltar frases com "les coses no canviaran, hem de canviar nosaltres". Però en realitat la ponent considera que si bé és cert que la realitat no canviarà, "l'hem de fer canviar". Fruit del model mental que ens domina, no pensem que som nosaltres els que hem de canviar les coses, és per això que el que cal és canviar aquest model i per tant, ser capaços de canviar les coses.

Per assolir aquest objectiu, que en essència per Agudo és assolir un canvi de paradigma, cal mirar a l'interior de cada persona i de cada organització.

Rosana Agudo afirma amb claredat i contundència que són les persones les que transformaran la realitat, mitjançant un canvi en la seva forma d'entendre, de mirar i de relacionar-se amb el món. Una nova realitat amb noves eines per aprendre a viure i a "crear el present".

En aquest context, totes les estructures anteriors es mouen perquè estem en una crisàlide tractant d'establir noves normes.

És bo que no sapiguem com és aquest nou paradigma. Si ho sabéssim, aleshores voldríem que fos semblant a l'antic i ho miraríem amb una ment també antiga.

A més, l'antic paradigma té una estratègia perfecta, ens coneix molt bé i sap com deixar-nos tristos. És per aquest motiu que cal ser més forts i no deixar-nos vèncer, aprenent a gaudir del camí.

Cal promoure el canvi de paradigma des de l'excel·lència, no podem canviar de qualsevol manera. A més, hem de repensar què és la riquesa i si només es defineix per la compte de resultats.

Els éssers humans som molt potents i som capaços d'acabar amb el planeta. A cada decisió, per petita que sigui, la terra rep un impacte.

Aquesta és "l'era de l'art i de la perfecció en el servei". El moment de fer les coses plegats. Només pensant en el jo, no podrem avançar. Hem de pensar que som nosaltres els que podem canviar el món. La massa crítica és decisiva i si s'ajunten les persones evolucionades i crescudes, el món es pot canviar.



Per Rosana Agudo, no es pot oblidar però que en el marc de tots els canvis que afecten les organitzacions, no s'està recollint l'experiència subjectiva o intangible dels processos. Per això, les persones no són conscients de l'aprenentatge personal, sinó només del superficial. Aquesta situació comporta ser només conscient d'allò evident, per seguir creixent, en el millor dels casos, o per sobreviure, en el pitjor.

“Estem deixant que es perdi l'aprenentatge intern, que és la guia indispensable per al canvi de paradigma. Un canvi que es dona quan se surt dels pensaments condicionats i del model mental establert”, afegia Agudo.

La formació i el desenvolupament evolutiu de les persones és molt important. Cal fer confluïr els somnis de les persones, anar cap a una mateixa direcció i que els canvis siguin reals. Per això, Rosana Agudo parla del codi *FourWinners*, generació de riquesa: jo guanyo, nosaltres guanyem i ells guanyen.

La ponent assegura que avui el significat de paraules com : lideratge, valors, sostenibilitat, desenvolupament personal, entre d'altres, s'ha de considerar en el marc d'una nou pensament i model mental. En aquest sentit, si no es canvia el contenidor, o com a mínim l'obrim, el contingut només canviarà de lloc, per adoptar noves formes, però res més.

Avui no hi ha distribució de la riquesa i hem d'aconseguir que el que fem, serveixi per expandir la riquesa.

Hem de generar projectes amb ànima, que arribin al cor de les persones i també a la ment, perquè cos i ment estiguin alineats, sinó no aconseguirem fer-los realitat.

La constància i la perseverança són claus i al mateix temps són elements molt difícils de mantenir. Degut a la manera com hem crescut som molt poc constants i, a més, som més reactius que proactius.

En aquests moments de transformació profunda –s'està produint un pas evolutiu, no només un canvi- la missió més important és crear ponts. Estructures que ens han d'ajudar a travessar i culminar aquesta etapa amb excel·lència. Així podrem albirar l'era de l'“Art de la perfecció en el servei”, explica Rosana Agudo.

En aquest sentit, per Agudo, el codi *FourWiners* és una eina que permet assolir aquest objectiu tant important.

## Taller de generació de noves idees per a les organitzacions del futur

### **Pepa Ninou i Pere**

Responsable del Pla Nacional de Valors

“Si vetllessim pel benestar integral i pel ‘ser’ en comptes del ‘fer’, parlariem de manca de sentit en les nostres vides?”

### **Sílvia Sabrià i Mestras**

Directora General de TickTranslations

“No estem sols, som molts els que estem somiant”

### **Marta Zaragoza i Domingo**

Sòcia-Directora de Cresàlida i professora de la UB

“Precisament perquè les persones tenen idees, és important pensar en elles com un veritable agent de canvi”

## Idees Principals

Sense saber com hem arribat al moment actual és molt difícil evolucionar. Saber-ho ens allibera moltíssim i ens treu una càrrega increïble.

Estem al bell mig d'un nou paradigma, en un punt de bifurcació. Els pensaments que ens han acompanyat ja no ens són útils. Per això hi ha tant desconcert, tanta por i tanta incertesa. Però, alhora, és un moment apassionant en el que podem ser arquitectes del nou model social.

L'estat del benestar ha estat molt bé, però ha estat només un benestar material, el gran centre de l'antic paradigma.

Tot fa pensar que no ens hem d'enfocar tant en la realitat, sinó en els pensaments.

La pregunta no és si hi haurà un canvi de paradigma, sinó a quina velocitat anirem cap el nou paradigma.

Ha arribat l'hora d'un canvi en la humanitat. Un nou model d'economia i d'organitzacions és possible, no és cap utopia si tots junts posem la intel·ligència al servei del cor.

Hem deixat de creure en les nostres capacitats. Cal tornar a confiar en nosaltres mateixos. Som capaços de tot el que ens proposem.

Ha arribat el moment de crear consciència, ja no és suficient pensar només en termes de rendibilitat. És indispensable pensar en el bé comú: en el jo guanyo i tu guanyes.





Les empreses han de ser el màxim de flexibles possible. I tots hem d'expulsar la por de les nostres vides, perquè la por paralitza.

És impensable que hi hagi empresaris que creguin que podran seguir tenint èxit sense pensar en la felicitat de les persones.

Hem de recuperar el concepte de corresponsabilitat i pensar que totes les persones són responsable de l'empresa.

La por al fracàs o la idea de la feina per tota la vida, són alguns dels conceptes que ens han fet oblidar que hem de construir el nostre propi projecte empresarial.

L'empresa ha d'aportar un entorn intel·ligent perquè el desenvolupament competencial sigui possible.

Les persones no només busquem un lloc de feina, sinó un entorn que ens permeti desenvolupar les nostres competències.

## Resum

Anna Mercadé, directora de l'ODEE, es va encarregar de la dinamització del taller d'idees rellevants al voltant del tema objecte de la Jornada. Mercadé subratlla que el canvi ha de començar per nosaltres mateixos: si no som feliços allà on som caldrà crear nous indrets i noves il·lusions.

### **Pepa Ninou i Pere**

Responsable del Pla Nacional de Valors (PNV)

Estem dissenyant el PNV amb la col·laboració de 300 persones i sota el paraigües de la Generalitat. Aquesta és una iniciativa única a Europa, explicava Ninou en la seva intervenció al Caixa Fòrum. I a continuació afirmava: saber com hem arribat al moment actual ens allibera moltíssim i ens treu una càrrega increïble. Sense saber on som, és molt difícil evolucionar.

Estem al bell mig d'un nou paradigma, en un punt de bifurcació. Aquí hi ha caos perquè els pensaments en els que hem viscut i conviscut en moltes ocasions, ja no ens són útils.

Però alhora és un moment apassionant en el que podem ser arquitectes del nou model social.

Deixem enrere pensaments obsolets com per exemple: quants més diners tinguis més feliç seràs; la naturalesa és una font inesgotable; la vida és una lluita; l'ordre requereix jerarquia, majoritàriament representada per homes. Tot i això, encara hi ha una gran massa que es fa aquests pensaments redundants perquè el gran regal de l'antic paradigma ha estat tenir-ho tot. Però alhora sent un gran malestar personal.

El nou paradigma ha de proporcionar-nos el benestar subjectiu. Cal preguntar-nos, doncs, si vetlléssim pel benestar integral i pel “ser” en comptes del “fer”, parlariem de manca de sentit en les nostres vides?

La societat ens convida a iniciar una revolució silenciosa, alliberar-nos de l'estrès que vivim entre el que som internament i el que demostrem com a demanda de l'entorn en el que vivim.

Hem de retrobar el valor d'allò que som. L'amor i tots junts poden conformar una única energia.

Ha arribat l'hora d'un canvi en la humanitat, un nou model d'economia i d'organitzacions és possible. I no és cap utopia si tots junts posem la intel·ligència al servei del cor.

### **Sílvia Sabrià i Mestras** **Directora General de TickTranslations**

M'han convidat perquè sóc una somiadora, explicava Sabrià a l'inici de la seva intervenció.

Però jo diria que no estem sols i que som molts els que estem somiant. Hem de tornar a creure en nosaltres mateixos perquè en el context actual molts han deixat de creure en les seves capacitats. El cert és que som capaços de tot el que ens proposem. A més, el canvi és inevitable i ens afectarà, ho vulguem o no.

Així mateix, ha arribat el moment de crear consciència col·lectiva. No és suficient pensar només en la rendibilitat, és indispensable pensar en el bé comú: en el jo guanyo i tu guanyes.

Com és possible que hi hagi encara en el món qui pensi que com a empresa pot créixer i fer diners sense aquesta lògica col·lectiva? I sense pensar en la felicitat de les persones?

El camí en aquest nou context és indubtablement la flexibilitat. Cada persona té potencialitats diferents i les empreses hem d'escoltar i tenir empatia envers els altres.

La idea que proposo es el TPC . Que les persones puguin treballar un dia a la setmana des de casa .

El TPC és un concepte innovador que té tres grans beneficis:

- El treballador s'estalvia el cost del transport i el temps de desplaçament.
- Es crea un major vincle de confiança i aquesta confiança esdevé recíproca i es tradueix en motivació.



- Genera, finalment, un retorn positiu per al medi ambient.

Som capaços de tot allò que ens proposem, l'home és un ésser meravellós i cal que ens ho creiem.

### **Marta Zaragoza i Domingo**

Sòcia-Directora de Cresàlida i professora de la UB

A partir de dues idees bàsiques es va estructurar la intervenció de Marta Zaragoza.

D'una banda, l'experta en emprenedoria i creixement empresarial va subratllar el fet que les empreses són organitzacions de persones.

Precisament perquè les persones tenen idees, és important pensar en elles com un veritable agent de canvi.

Hem de recuperar el concepte de corresponsabilitat i les persones han de tenir missió, visions i valors i alinear-los amb l'empresa.

La por al fracàs o la feina per tota la vida, són alguns conceptes que ens han fet oblidar que hem de construir el nostre propi projecte empresarial.

També caldria preguntar-se: com s'entén que els objectius no es fixin de forma col·laborativa? Per què qui posa el capital decideix tot? En síntesi, les persones no s'haurien d'adaptar a l'estructura, sinó l'estructura s'hauria d'adaptar a les persones que la integren.

D'altra banda, el desenvolupament de les competències és essencial per poder fer realitat els objectius. Tot i que a Espanya continua sent una ficció, existeixen metodologies basades en models de gestió per competències.

En aquest sentit, cal recordar que el context actual empeny cap a una realitat: les persones ja no estan seleccionades per factors personals –gènere, edat, etc- sinó pel que saben fer, no només a nivell tècnic –les competències tècniques que s'han valorat històricament- sinó per les competències transversals i pels seus objectius futurs.

I l'empresa ha d'aportar un entorn intel·ligent perquè el desenvolupament competencial sigui possible. Les persones no només busquen un lloc de feina, sinó un entorn que els permeti desenvolupar les competències.

Finalment, el concepte d'intra-emprenedoria és avui fonamental. Es tracta de la possibilitat i la capacitat d'una persona per endegar un projecte sota el paraigua d'una empresa. Entre d'altres avantatges, permet un procés d'aprenentatge i d'innovació constant sense un cost excessiu per a l'empresa.

Cal ser intraemprenedors, viure en clau de competències i eliminar la por al fracàs.



## Cloenda

### **Xavier Carbonell**

Director gerent de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

“L’Observatori Dona Empresa i Economia és un projecte que ja està consolidat perquè hi ha una clara necessitat que el talent femení no es quedi pel camí”

### **Montse Gatell**

Presidenta de l’Institut Català de les Dones

“Empreses i organitzacions són sovint el punt d’inici de la manca d’equilibri entre la vida familiar i laboral”

### **Francina Vila i Valls**

Regidora de Dona i Drets Civils de l’Ajuntament de Barcelona

“Les dones quan estem al capdavant de llocs tradicionalment ocupats per homes, som molt més facilitadores de polítiques de conciliació”

### **Xavier Carbonell**

Director gerent de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

El director gerent de la Cambra iniciava la cloenda de la IV Jornada de l’ODEE, assegurant que quan la corporació pública va posar en marxa aquest Observatori, ho va fer convençuda que era un instrument necessari per aglutinar el projectes vinculats a la dona i a la seva creativitat. Per Carbonell, els homes estan “amortitzats” en termes empresarials i queda tota el talent de les dones per tenir en compte. Les organitzacions han de ser les primeres d’integrar el nou talent.

En aquest sentit, l’observatori té dos àmbits d’actuació: l’anàlisi i l’estudi, d’una banda, i de l’altra, la jornada anual que avui celebrem de nou. L’observatori és un projecte que ja està consolidat perquè hi ha una clara necessitat que el talent femení no es quedi pel camí.

Tot i això, des de la Cambra s’entén que no es pot diferenciar entre projectes d’homes i dones, perquè els projectes es tiren endavant de forma conjunta i amb il·lusió.

Finalment, Xavier Carbonell subratllava l’agraïment de la Cambra a “La Caixa” i a l’Institut Català de la Dona pel seu suport en l’organització de la Jornada. I a més, feia una especial menció al lideratge i l’empenta de la presidenta i de la directora de l’ODEE Núria Lao i Anna Mercadé, respectivament, per l’energia que inverteixen en aquest projecte.

### **Montse Gatell**

Presidenta de l’Institut Català de les Dones (ICD)

Per la presidenta de l'ICD, massa vegades les organitzacions han adoptat models jeràrquics, molt simplificats, estancs, que no donen compte de la vitalitat d'una societat cada cop més complexa. A més, segons Gatell, sovint s'ha acceptat un lideratge molt encotillat que fa de topall i és per això que cal un canvi de paradigma.

Un canvi que ara ja comença a ser força urgent per seguir avançant i per garantir l'eficàcia i l'eficiència de les organitzacions. La pregunta clau és saber com ho fem. I segons Gatell, el canvi comença per venir a una jornada com aquesta.

Així mateix, la presidenta de l'ICD recorda que l'administració catalana ha fet una definició de valors per a l'administració pública per adaptar-se a aquest nou canvi de paradigma i per fer real la igualtat efectiva.

Empreses i organitzacions són sovint el punt d'inici de la manca d'equilibri entre la vida familiar i laboral. Des de la perspectiva de gènere, s'entén que la quotidianitat passa per posar en el centre la vida humana. Com també per reorganitzar els temps de les persones, evidenciant la desigualtat dels usos dels temps.

Finalment, Gatell assegurava amb contundència que no hi ha cap país que es pugui permetre prescindir de la meitat de la població i encara menys, en aquests moments en els que ens enfrontem: un dels més importants de la història.

### **Francina Vila i Valls**

Regidora de Dona i Drets Civils de l'Ajuntament de Barcelona

Posant en perspectiva la jornada de l'ODEE, Francina Vila considerava que aquest acte s'ha consolidat com un espai de reflexió. A més, la regidora va afirmar que des de l'Ajuntament es van sentir entusiasmats pel plantejament de l'ODEE alhora d'abordar la desigualtat entre homes i dones. Vàrem veure que anàvem pel mateix camí.

Respecte de la situació econòmica per Vila, les dones d'una manera més corresponsables, han de trobar solucions per a aquesta situació. Nosaltres estem complint amb els deures que tenim com a ciutadanes, però no estem en igualtat de condicions amb els homes i trobem una diferència real en l'exercici dels nostres drets. Per exemple, hi ha un gap salarial importantíssim i això vol dir que aquesta igualtat que anhelem en la pràctica no es produeix. Per això ens queda molta feina per fer. No és normal que a Catalunya siguem el 46% del mercat laboral però només ocupem un 6% dels llocs de responsabilitat de les empreses. A Barcelona, a més, som la generació de dones més ben formades i, comparativament amb els homes, estem en un nivell més alt de formació. Però això no es trasllada al dia a dia de les empreses i institucions.

Així mateix, per la Regidora, no és de rebut que les dones degut als rols tradicionals, assumeixin sempre les tasques més relacionades amb l'àmbit domèstic.



Les dones quan estem al capdavant de llocs tradicionalment ocupats per homes, som molt més facilitadores de polítiques de conciliació. No podem, doncs, permetre'ns aquesta pèrdua de talent femení.

En definitiva, la Regidora de l'Ajuntament de Barcelona subratllava al final de la seva intervenció que si guanyen les empreses guanya el país que, ara més que mai, necessita empreses fortes.

### Recull de piulades rellevants

@mirmat RT @LauraPujol1: "El 90% del éxito de un cambio es quereerlo, no saberlo" Pablo Aretxabala @cambrabcn #donaieconomia

@gemmacraftac RT @LauraPujol1: "Les persones som el veritable agent de canvi" @mzaragozad, socia-directora de Cresàlida @cambrabcn #donaieconomia

Magnífica la jornada sobre nous valors a l'empresa organitzada ahir per @anna\_mercade des de l'observatori @cambrabcn #donesieconomia

RT @formastur: @cambrabcn anima a las empresas a apostar por el talentofemenino contra la crisis



## Opinions Destacades dels ponents

### Inauguració

#### **Jaume Lanaspá,**

Director executiu de l'Obra Social de "La Caixa"

"Tenim reserves de coratge, d'imaginació de capacitat i si les activem, podem arribar molt lluny"

#### **Miquel Valls i Maseda**

President de la Cambra de Comerç Indústria i Navegació de Barcelona.

"Les dones han de tenir un paper fonamental en la sortida de la crisi"

#### **Núria Lao**

Presidenta de l'Observatori Dona, Empresa i Economia

"Canviar la visió i la consciència del jo, per el nosaltres, canviar la percepció del que és millor per a un mateix, al que es el millor per el bé comú"

#### **Núria de Gispert**

Presidenta del Parlament de Catalunya

"És necessari un increment de la presència de les dones. I només serà possible, si les mateixes dones resisteixen"

### **Sessió 1**

#### **Reinventant l'empresa basant-se en les persones, el client i l'eficiència**

#### **Pablo Aretxabala**

Assessor per al canvi organitzacional cap a un nou estil de relacions

"No hi ha futur per a les pimes si no hi ha col·laboració i això només és possible si hi ha confiança i aquesta neix quan hi ha transparència"

"Les organitzacions són lliures i responsables, si les persones que les formen són lliures per autogestionar-se i responsables per implicar-se en els seus resultats"

"La transparència és la base imprescindible per a la confiança, i aquesta és la base imprescindible per a l'organització"

"Llibertat i responsabilitat han d'anar unides i això, significa que les persones prenen les seves decisions per al futur de l'organització amb tota la informació necessària"

### **Sessió 2**

#### **Bones pràctiques d'organitzacions**



### **Montserrat Vedrell**

Directora general de Biocat

“Cal fer que les institucions tinguin la porositat necessària per incloure la innovació que prové de l’ecosistema en el que actuen”

### **Laura Morata**

Empresària i directora general de l’empresa Madre mía del amor hermoso

“L’emprenedoria la portes a dins des de sempre no és una qüestió d’un dia”

### **Pilar Almagro i Marcos**

Sòcia fundadora i presidenta executiva del Grup VertiSub

“Sobren les empreses que van en contra de la vida humana i manquen aquelles que ens solucionen problemes de l’existència”

“Crec que per donar el pas endavant, cal progressar interiorment”

“Hi ha empreses que són imprescindibles. En essència, aquelles que milloren les persones i les impulsen cap endavant respectant les seves regles”

### **Àngels Cobo**

Directora de Comunicació i Màrqueting de Suara Cooperativa

“Allò important no és escriure el valors en el projecte empresarial, sinó treballar-los cada dia. Cal aterrar els valors a la realitat de les empreses”

“Volem els millors currículums però sobretot volem les millors competències en la nostra organització i grups heterogenis perquè la diversitat dóna millor resultats”

“Sense tenir en compte els sentiments, Suara potser no existiria”

## **Sessió 3**

### **El desafiament d’un món en plena transformació**

### **Rosana Agudo**

Directora general de TTi-Tecnologia para la transformación interior

“Un paradigma social dominant és una imatge mental de la realitat social, que es guia per les expectatives d’una societat”

“Per què hi hagi un canvi de paradigma, cal fer un canvi de model mental que passa per mirar cap a dins, en cada persona, en cada organització”

“Estem davant un canvi evolutiu, totes les estructures anteriors es mouen. Estem allà en una crisàlide tractant d’establir noves normes”

“Hem de creure que un pensament canviarà el món, de fet l'està canviant”

“Arran de cada decisió que prenem, per petita que sigui, la terra rep un impacte”

“Hem de creure en els projectes que fem i a més, ens ha d'interessar, motivar, fer-nos créixer i sentir útils”

“En aquests moments de transformació profunda –s'està produint un pas evolutiu, no només un canvi- la missió més important és crear ponts”

### **Sessió 3**

#### **Taller de generació de noves idees per a les organitzacions del futur**

##### **Pepa Ninou i Pere**

Responsable Pla Nacional de Valors

“La pregunta no és si hi haurà un canvi de paradigma, sinó a quina velocitat anirem cap el nou paradigma”

##### **Sílvia Sabrià i Mestras**

Directora general de TickTranslations

“És indispensable pensar en el bé comú: en el jo guanyo i tu guanyes”

##### **Marta Zaragoza i Domingo**

Sòcia-directora de Cresàlida i professora de la UB

“L'empresa ha d'aportar un entorn intel·ligent perquè el desenvolupament competencial sigui possible. Les persones no només busquen un lloc de feina, sinó un entorn que els permeti desenvolupar les competències”

### **Cloenda**

##### **Montse Gatell**

Presidenta de l'Institut Català de les Dones (ICD)

“Empreses i organitzacions són sovint el punt d'inici de la manca d'equilibri entre la vida familiar i laboral”

##### **Francina Vila i Valls**

Regidora de Dona i Drets Civils de l'Ajuntament de Barcelona

“Les dones quan estem al capdavant de llocs tradicionalment ocupats per homes, som molt més facilitadores de polítiques de conciliació”

##### **Xavier Carbonell**

Director gerent de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

“L'Observatori Dona Empresa i Economia és un projecte que ja està consolidat perquè hi ha una clara necessitat que el talent femení no es quedi pel camí”