

Marià Moreno Impulsor del projecte Building Communities i gerent del Grup Integral

“L’empresa és una petita màquina de desmotivar”

REFLEXIÓ· “Podem ser humans en totes les relacions socials però a l’economia no; això és un mite malintencionat”
MIX· “En un grup que prospera hi ha una combinació d’elements de raó i d’emoció” **RELACIÓ**· “El treballador ha de sentir que és tractat com una persona i aleshores activa immediatament els elements per disparar el sentit de pertinença”

Xavier Alegret
BARCELONA

Building Communities es un projecte amb què es pretén promoure la construcció de comunitat a les empreses i institucions. Un dels pares de la criatura és Marià Moreno, gerent de l’assessoria Grup Integral, i ens el presenta.

Com es crea, aquest projecte?

Neix d’una reflexió que és elemental: per què l’economia és una activitat humana en què els éssers humans no poden ser éssers humans? Podem ser humans en les nostres relacions familiars, en les nostres relacions socials, formatives, etc. Però en l’economia ja no, l’economia només és raó. Això és un mite molt malintencionat.

Per part de qui?

A l’especulador, no l’interessa gens humanitzar l’economia, i al gran propietari tampoc, perquè saben que si s’humanitza ja no tindran la posició que tenen.

Què aporta l’emoció a l’empresa?

És la combinació de raó i d’emoció. Quan observes un grup humà que prospera, veus com hi ha una combinació d’elements que fan referència a la raó i a l’emoció. I veus com les relacions serveixen per fer vincle.

Raó i emoció. Per exemple?

Abacus: fa un bon preu però alhora s’esforça perquè les persones siguin del parer que comprar-hi té un sentit que va més enllà del producte i parla de valors i d’una manera de fer. Podrien tenir 650.000 socis només amb raó? No, perquè un altre podria igualar l’oferta. Només amb emoció? Tampoc. La Fageda: tenen un component d’emoció molt alt, però fan un iogurt extraordinari. Si a l’economia només hi ha raó, la màxima és: “l’objectiu de l’empresa és la maximització del benefici”.



Marià Moreno, en primer pla amb part del seu equip al despatx del Grup Integral, a la Diagonal de Barcelona ■ CRISTINA ÀLVAREZ

No és així?

La manera de maximitzar els beneficis és canviar el verb i parlar d’optimitzar. Maximitzar destrueix el seu propòsit. El món financer s’ha desfet, ha estat la pitjor expressió del capitalisme irresponsable i salvatge. Ha maximitzat el fet de guanyar diners i algunes entitats han desaparegut. Cal distingir



El desig de pertànyer a un grup ens ve de sèrie i el que pot passar és que hi hagi elements inhibidors

el sector financer de l’empresa, que ha entrat en un altre món.

Diuen que l’empresa ha de ser una organització a la qual la persona ha de voler pertànyer. Com s’aconsegueix?

Ha de sentir que és tractada i atesa com una persona, no com un número ni com un recurs. Aleshores activa immediatament els elements per fer desaparèixer el sentit de pertinença. El desig de pertànyer a un grup ens ve de sèrie, ningú no ens l’ha de posar. El que pot passar és que hi hagi elements inhibidors. L’empresa s’ha convertit en una petita màquina de desmotivar i, després, hem de fer cursos per aprendre a motivar. El millor per motivar sobretot és no desmotivar. Per exemple, si dic al meu equip que és fantàstic i quan surt una oportunitat de promoció fitxo algú de fo-

ra, aquell equip no tornarà a creure en mi. Si penses que a l’equip no hi ha ningú preparat al 100%, és igual, perquè guanyaràs molt més en motivació promocionant algú, i el pots formar. Si ningú no està preparat i fitxes a fora, has d’explicar al teu equip per què ho has fet. La màxima de Building Communities és “primer les persones”, i vol dir reconèixer que tenen un plànol professional però també un plànol personal. Això és donar explicacions, parlar, compartir. Podria passar que hi parlaries i ells et dirien que fitxis algú de fora.

Els directius ho entenen?

Hi ha molta alta direcció que en dubta. He fet molts plans estratègics amb directors generals, i en un moment donat dubten de si faran el mateix pressupost que feien. L’empresa ha tractat

d’optimitzar però, al final, en l’ànima, en l’esperit del director general, hi ha prevencions.

Falten més líders a l’empresa?

Amb dos anys que té el projecte, he parlat amb una quarantena de directius molt alts i només un va rebutjar la idea. Tenim líders –i això és molt significatiu– que estan disposats a escoltar aquestes idees, i abans no els teníem. I el proper pas és que aquests passin a l’acció.

Tot això ho aplica a l’empresa consultora que dirigeix?

Sí. El pressupost d’aquest any l’han fet les persones que treballen a l’empresa. I s’han congelat els sous elles mateixes. Això ho han pogut fer perquè viuen en un medi de plena informació, coneixen sempre els números i saben en què es pot retallar i en què no. ■

Atípic

Marià Moreno (1961) és un empresari atípic que vol deixar de ser-ne. En un projecte conjunt amb la consultoria Augere, promou una cultura empresarial que té en compte les persones. Llicenciat en Geografia i Història i doctor en ADE, és coautor del llibre *Marketing para seres humanos*, ha inspirat Building Communities.