

# ANNEX II

Una forma de donar suport al projecte és divulgar el seu contingut.

La present és una edició experimental de 100 exemplars que vindrà seguida per properes versions revisades i ampliades amb les aportacions dels col·laboradors que esperem i que enriquiran el nostre treball. Hem cregut oportú fer-te arribar aquest exemplar de forma gratuïta pensant que una vegada l'hagis llegit el faràs seguir a un familiar, amic o conegut que creguis que pot estar interessat en el tema i que al seu torn faci el mateix després de llegir-lo. Si desitges conservar aquest text pots fotocopiar-lo o be pots baixar-te el fitxer de la nostre Web de Internet i imprimir-te'l.

Amb aquest llibre pretenem no solament difondre un projecte ans iniciar amb tu, apreciat lector i possible col·laborador, una comunicació interactiva. Comunicació que te per objecte l'anar conformant els aspectes que aquí hem anat desbrossant, amb les teves idees i suggeriments i, a la vegada, sotmetre el projecte a una crítica constructiva.

La comunicació es pot fer a:

per correu, a l'adreça: equip Ecoval

Solidaritat Via Mercat

Rocafort, 122 - Entl. 2ª

08015 Barcelona

per fax, al número : 93 284 87 40

per Internet, al e-mail : [griera@promax.es](mailto:griera@promax.es)

i a la pagina web : [www.grupart.es/eqh](http://www.grupart.es/eqh)

Convenint-ho prèviament podem invitar a tot lector interessat a una de les nostres sessions de treball.

Així mateix podem traslladar-nos a les seus de grups, associacions, empreses o qualsevol mena de institució que estigui interessada en organitzar una xerrada, taula rodona o col·loqui sobre les EQH.



equip Ecoval

A totes les persones  
que on sigui,  
a la seva manera  
i en qualsevol temps,  
han contribuït  
al progrés humà.

e. E.

Tot el que aquí s'exposa pot ser,  
totalment o parcialment reproduït  
per qualsevol mitjà, havent-n'hi  
prou amb citar-ne la procedència.

dels valors humans a l'escola, el que pretenem és introduir a les empreses un projecte de formació continuada i una metodologia que les condueixi alhora a l'èxit econòmic i humà.

L'evolució recent de l'economia de mercat, que ha acabat defensant majoritàriament posicions d'elevat contingut en valors humans com l'ecologia, ens fa comprendre que ara és el moment que la pròpia societat vol i pot anar un pas més enllà.

## OBJECTIUS

Crear un marc de relació entre ciutadans-consumidors, empreses i els altres agents del món econòmic, per tal d'assolir l'aplicació dels esmentats valors humans en el conjunt de l'economia de mercat.

Estimular la transformació d'empreses actuals en Empreses Compromeses amb els Valors humans, Empreses de Qualitat Humana i incentivar-ne la creació de noves, prenent el concepte d'empresa en el seu sentit més ampli com a conjunt de persones organitzades al voltant d'un projecte i pacte comú.

Fomentar l'aparició d'entitats d'assessorament i formació dels empresaris i dels treballadors en les noves tècniques pel correcte desenvolupament de les relacions empresarials segons els valors humans, tot mostrant-en els avantatges econòmics per a totes les parts implicades.

Impulsar una normativa que permeti identificar com a EQH a les empreses que s'hi acullin, tot arbitràriament els mitjans per a donar garanties públiques del seu acompliment.

Donar suport i difusió al consum responsable dels productes de les empreses EQH.

Col·laborar amb tot tipus d'entitats públiques i privades, de qualsevol àmbit geogràfic àdhuc internacional, per a la millor consecució dels objectius anteriors.

# ANNEX I

## PROPOSTA DE CLÀUSULES PER ALS ESTATUTS DE L'ASSOCIACIÓ EQH

### PERFIL

EQH és una associació ciutadana d'empreses i consumidors que estan convençuts que l'aplicació d'uns *valors humans bàsics* a totes les relacions humanes, però especialment a les econòmiques, portarà a un salt qualitatiu en el benestar de tothom, tant material com psicològic i espiritual i, de retruc, en els necessaris equilibris entre la Humanitat i la Natura, entre les persones i entre els països.

### MOTIVACIONS

Els associats creuen que allò que fa l'home digne de l'apel·latiu "humà" es la seva pràctica de cinc *valors bàsics*, que són:

**Veritat**, que és dir tal com pensem i fer tal com diem. A les empreses i als mercats se'n diu TRANSPARÈNCIA i HONESTEDAT.

**Dretura o Rectitud**, que és fer el propi deure, allò que íntimament sabem que és bo i cal fer en cada moment. A la feina és RIGOR i RESPONSABILITAT.

**Pau**, que és el silenci de les passions humanes que permet a la raó actuar lliurement. Es tradueix en RACIONALITAT i OBJECTIVITAT.

**Amor**, que és el sentiment elevat que empeny una persona a tenir el benestar i la felicitat dels altres com a propis. En la praxis diària l'anomenarem SOLIDARITAT.

**Harmonia**, o No-violència, que és aproximar-se a tots els éssers sense provocar el seu rebuig. Reposa sobre la comprensió de la germanor universal. A les relacions laborals i inter-empresarials en diem RESPECTE i CORDIALITAT.

Igualment, els associats constaten que la Història ha demostrat prou que els valors humans, desitjats en principi per tothom, queden a nivell teòric si no se segueix un procés educatiu de base àmplia en la societat; aleshores, la societat es veu esquizofrènicament regida per dos codis de valors antitètics en la vida privada i en l'econòmica. Cal per tant ensenyar els valors a tots els nivells i nosaltres, mentre deixem a altres instàncies i entitats la responsabilitat de reforçar l'ensenyament

## Pròleg

Aquest quadern és la crònica d'un procés que tot just acaba de començar, feta des de la perspectiva dels qui, al formar part del grup "Solidaritat Via Mercat", n'hem viscut la gestació des de la primavera del 1996.

Es tracta del canvi que s'esdevindrà en els mercats del pròxim mil·lenni, al introduir-hi un compromís amb els **valors humans**, amb l'objectiu d'augmentar el grau de satisfacció de tots els agents que hi concorren (i que tard o d'hora acabarà beneficiant tothom) i contribuir a que desapareguin els greus desequilibris socio-econòmics que actualment afecten el conjunt de la humanitat.

Molt s'ha parlat i escrit sobre l'ètica a l'empresa, especialment en cercles propers a les escoles de negocis, i se'n segueix parlant, però generalment no passa de ser un exercici teòric de bons desitjos que habitualment no ha estat dut a la pràctica, o que, quan ho ha estat, ha representat més una operació cosmètica per millorar la imatge de l'empresa que un canvi substancial dels seus valors, actes i relacions humanes.

Per contra, la revolució ètica del mercat suposarà un procés que transformarà de forma radical la societat de les pròximes generacions, i àdhuc la nostra, i comportarà un dels canvis més importants del nostre temps.

La nostra contribució al procés és la proposta d'un nou model d'empresa com a punta de llança d'aquesta revolució: EQH, l'empresa de qualitat humana. Esperem, amic lector, que la lectura d'aquest petit manifest et serveixi tal vegada d'impuls renovat per treballar per un món millor, en el que els projectes bons d'avui esdevinguin les realitats d'un demà que anem construint entre tots.

Equip Ecoval

Solidaritat Via Mercat

Barcelona, desembre del 1997

## El Projecte

Per trobar els arrels del projecte haurem de remuntar-nos a principis del 1995, quant les idees que estan en el seu origen, es concretaven en el que en aquells moments s'anomenava "empresa solidària". Amb el temps s'ha anat treballant, i a partir de la idea original, amb diferents perspectives i aportacions, incorporant nous elements que a més d'enriquir-la, han suposat més i diferents formes d'enfocar-la i d'aprofundir-la, en un procés que ha durat més de dos anys.

Qualsevol que cerqui vies possibles per col·laborar a resoldre i evitar la

greu problemàtica social que comporta l'existència creixent de desequilibris (entre l'home i la natura, entre els membres d'una mateixa comunitat i entre el Nord i el Sud), dins la complexitat de la realitat actual, no pot creure en l'efectivitat de solucions simplistes, doncs sap que una solució global només pot venir de l'acció conjunta i coordinada de polítiques que prioritzin les persones i el seu benestar.

Tot i això, és necessari dur a terme actuacions concretes en diferents àmbits i sectors; cal que diferents persones i grups amb inquietuds socials es plantegin des de perspectives i enfoc diversos, des de camps i àmbits diferents, treballant en projectes, propostes i accions concretes; que cadascú hi aportï la seva, i que la suma de les diferents aportacions, la convergència d'interessos, i la sinèrgia de totes elles generi un moviment amb capacitat d'incidir per elaborar propostes que possibilitin el progrés humà. Per la nostra banda, creiem que un dels àmbits d'actuació més importants i de més abast és el mercat, que avui, en el seu procés imparable de globalització, pot esdevenir motor i clau de qualsevol plantejament ampli i eficaç. I és en aquest aspecte que tractem d'introduir-hi com element diferenciador, com un factor de competència, la solidaritat en el més ampli sentit: adquirint un **compromís amb els valors humans**.

Referir-se al mercat vol dir parlar de l'empresa, pel fet de ser aquesta un dels seus agents fonamentals. La introducció d'un compromís amb els **valors humans** comportarà un canvi d'actituds a l'empresa i una reorientació dels seus objectius.

La introducció dels valors humans en l'empresa i en el mercat implicarà una **revolució ètica** i suposarà un fet que esdevindrà cabdal de cara a establir tot un nou sistema de relacions socials, contribuint al reequilibri social i al benestar humà en general i, la nostra proposta, tracta d'implantar com a capdavanter d'aquesta revolució, un nou model d'empresa: "L'Empresa de Qualitat Humana", abreujadament EQH.

La justificació del model es pot considerar des de dues perspectives:

1- L'oportunitat històrica, per les circumstàncies que actualment concorren en el mercat, que com analitzarem més endavant es mostra madur per al projecte, i com a evolució natural i necessària del concepte de Qualitat Total.

2- El desig de felicitat de les persones. Tenint en compte que gran part de la vida de la majoria d'elles transcorre dins de l'àmbit de les empreses, la transformació del medi empresarial en el sentit de fer que els seus valors coincideixin amb els que són propis a les persones, acabarà amb l'actual situació d'esquizofrènia, de ment partida, on existeix un codi moral per a les persones i un altre per als negocis.

# Epíleg

Al llarg d'aquestes pàgines hem intentat donar a conèixer l'estat del projecte EQH, el qual seguirà endavant amb força sempre que un nombre cada cop més gran de persones, discrepant respecte a la situació actual de la societat en general i a la de l'empresa en particular, decideixin intervenir activament en la seva transformació, entenent que aquest pot ésser un camí eficaç per a fer-ho, i si a la vegada uns homes d'empresa es saben anticipar i impulsen aquest canvi.

A curt termini es constituïran entitats que apleguïn a tots aquells que volem materialitzar el projecte. En l'Annex I incloem la part més conceptual dels estatuts que hem proposat. Així mateix es convocarà un congrés per a debatre els aspectes formals.

Si el lector, després d'una reflexió serena creu que un món amb empreses de qualitat humana serà un món més just i més agradable, el convidem a que s'uneixi amb nosaltres. Tots junts farem millor el camí.

definitiva del projecte i de les seves institucions, que a la data indicada constituiria formalment la seva organització i les seves estructures definitives.

Donat que el projecte afecta de manera directa a tota la societat, en aquesta etapa preparatòria serà essencial que es manifestin i facin les seves aportacions el màxim de persones i organitzacions dels sectors socioeconòmics i culturals més diversos.

En l'ordre de prioritats de cara a la nostra ajuda en la promoció de noves empreses EQH, de manera general, ens mereixen atenció especial aquelles que siguin intensives en mà d'obra i que al mateix temps puguin tenir un efecte difusor dels principis del projecte.

El nostre compromís amb la transparència i la veritat, comporta la responsabilitat d'informar puntualment a tots els interessats del desenvolupament dels esdeveniments que ens afectin directament.

Això es concretarà, tant facilitant informació escrita, com a través d'Internet, amb la nostra web: [www.grupart.es/eqh](http://www.grupart.es/eqh), a on per altra banda hi haurà un fòrum permanent sobre els diversos aspectes del projecte.

Amb la publicació i divulgació d'aquest document, a més de difondre el projecte pretenem sondejar l'acollida i l'estat d'opinió que pugui produir EQH en els diferents sectors de la nostra societat i entrar també en contacte amb gent, inicialment de tota Europa, que se senti solidària amb el projecte.

El present llibre, anirà creixent en el futur, amb les noves aportacions, amb el fruit del treball del grup, i també amb la transcripció dels fets que es vagin produint de forma que constitueixi el seu testimoni viu.

Si bé EQH és un projecte d'àmbit universal, probablement no és casualitat que sigui a la nova Europa a on neix. En aquest continent es dona tal diversitat cultural, lingüística i fins i tot racial, que els seus diferents pobles s'han vist pràcticament forçats a escollir o la desaparició en les més terribles lluites fraticides, o l'acceptació de que els valors humans, estiguin o no explicats, són els mateixos per tots els europeus, que han decidit així constituir una pàtria comú. Aquest aprenentatge de la convivència multicultural que estem portant a terme tots avui dia, confirma des d'un altre angle la maduresa de la societat europea per a la implantació del nou model d'empresa proposat.

## L'obertura

Som conscients que, tot i els quasi dos anys que portem treballant en aquest projecte, encara queda molt per dir i quasi tot per fer. Per això, amb la difusió d'aquesta primera versió del model, volem que tothom interessat en aquest tema, que creiem cabdal, el pugui conèixer i s'animi a col·laborar per desenvolupar-lo juntament amb nosaltres.

El propòsit que anima el nostre grup, no és teoritzar al voltant d'un model només amb finalitats especulatives i divulgatives; el que pretenem és contribuir a engegar un veritable moviment socio-econòmic de gran abast, del que ja se'n comencen a sentir els primers batecs dins de la nostra societat. Sovint, hem tingut ocasió de constatar que molt d'altres persones es fan plantejaments semblants als nostres i que inclús emprenen accions de tipus similar. Per tant, ens sembla que el que cal és donar forma i estructurar allò que ara encara només és un sentiment difús en àmplies capes de la societat occidental, on ja es manifesta de manera força general el rebuig al materialisme individualista que ha marcat aquesta segona meitat de segle. Tot i la poca divulgació que fins ara hem fet del projecte, ha tingut una acollida molt favorable quan l'hem donat a conèixer a persones significatives. Això, a més d'encoratjar-nos ens ha fet pensar que anem per bon camí.

En aquest aspecte, volem ressaltar un parell d'experiències: La primera és que una prestigiosa escola de negocis de Barcelona, on el vàrem presentar fa pocs mesos, va oferir-nos publicar algun dels nostres treballs i, a més, facilitar-nos el contacte amb els seus alumnes per explicar-los-hi i animar-los perquè el seu treball de final de carrera (que consisteix en la creació d'una maqueta d'empresa), tracti del nou model d'empresa; en una segona intenció els dirigents de l'escola confien que la idea pogués inspirar la futura trajectòria professional dels alumnes. L'altra, que la fundació franco-suïssa "Fondation Charles Leopold Mayer pour le Progrès de l'Homme", "fph", que impulsa un programa d'àmbit universal anomenat "Aliança per un Món Responsable i Solidari", havent tingut notícia de la nostra tasca, s'ha interessat pel seu contingut i ens ha ofert el seu suport.

Tot i que aquest projecte no ha estat mai tancat a la incorporació de noves persones ni a la discussió i l'acceptació de diferents punts de vista, (i creiem que no s'ha de considerar en cap moment com a tancat) ara, que esta iniciant la seva trajectòria i, que aquest opuscle representa la seva presentació a la societat en general, volem iniciar una nova etapa d'obertura.

De cara a aquesta nova etapa, ens plantejem un doble objectiu:

- Anar enriquint el projecte, amb les aportacions de tots aquells que, compartint-ne els fins, hi vulguin col·laborar, ja que les aportacions poden ser tantes com persones s'hi vagin incorporant.

- Conformar institucions i empreses que portin a la pràctica els principis

que ens mouen.

La utilització de les tecnologies actuals i particularment el gran desenvolupament de les telecomunicacions, permetrà amb més facilitat formar i organitzar una xarxa de persones, de societats i de institucions que treballin per un món millor i més responsable, amb la implantació dels **valors humans** dins de l'empresa i del mercat.

I, no cal dir, que tenim la confiança de que tan aquest opuscle com altres documents que hem redactat i els que estem elaborant actualment, concitin noves col·laboracions.

caràcter social del projecte, es podria plantejar obtenir ajuts per part d'alguna entitat o institució privada compromesa socialment o interessada en el projecte, així com de les administracions públiques, només i de manera especial a les etapes inicials, degut a que de cap manera hauria de ser la font de finançament a llarg termini.

Entenem que un projecte amb motivacions i objectius profundament socials parteix d'una actitud bàsicament altruista. Ara bé, encara que és cert que no només de pa viu l'home, també menja, i per tant no podem pensar que els professionals que s'uneixin al projecte hagin de fer-ho necessàriament com a voluntariat. Amb independència de la qualificació professional que el càrrec pugui requerir, la integració dins de l'estructura base d'EQH haurà de ser una qüestió vocacional, de sintonia amb els principis que animen al projecte i, per tant, de ser-hi, la diferència entre allò percebut a l'organització EQH i el que aquesta mateixa persona podria percebre pel seu treball en el mercat, pot considerar-se que correspon a la seva aportació voluntària a les finalitats del projecte. D'altra banda, en coherència amb els nostres valors declarats, els comptes de l'organització hauran de ser absolutament transparents i, en particular, haurà de ser-ho el detall de les percepcions dels seus assalariats.

L'organització es comprometria a donar el seu suport per a la total transformació d'una empresa en una EQH, no només amb els seus recursos humans, sinó també en la mesura del possible canalitzant cap a ella els recursos econòmics a que pugui tenir accés. En primer lloc, informant de l'existència i gestionant les possibles ajudes institucionals que puguin donar-se per les diferents administracions, tant en l'aspecte de crèdits avançats com d'ajudes a fons perdut o subvencions, així com sondejant la disposició de les Entitats de Crèdit existents i en darrer terme, en el cas de que aquesta sigui negativa, promovent noves Entitats de Finançament, en sintonia amb aquest objectiu.

Són principis acceptats a les EQH els de subsidiarietat i d'economia. Ambdós es tradueixen en les polítiques de no crear noves estructures, sempre que es pugui i vulguin adaptar les ja existents, en valorar la relació cost/resultats previstos, vigilants el que aquesta sigui mínima i la responsabilització de les decisions al nivell més pròxim de les actuacions.

## Calendari

El termini que ens donem per l'etapa preparatòria i de consolidació del projecte és de 24 mesos, és a dir, fins l'1 de Gener de l'any 2000. Durant aquest temps el nostre objectiu principal es centrarà en la seva divulgació i en la recollida d'adhesions per part tant d'empreses com de persones físiques, el desenvolupament i perfeccionament del projecte i de les seves institucions, la posada en marxa d'experiències pilot de les que es pugui realitzar un seguiment, la revisió del model fins a la conformació

sar després a l'acció. En principi, com més petita sigui l'empresa, menys temps necessitarà aquesta etapa i en el límit, les empreses de nova creació que es constitueixin com EQH són les que poden tenir-ho més fàcil.

La nostra estratègia contempla el desenvolupament de mètodes de sensibilització i formació aplicables a tots els nivells de l'organització, basats en tècniques experimentades i amb resultats contrastats.

### **La formació**

Per dur a terme aquest procés de transformació s'haurà de disposar de professionals preparats, que col·laboraran amb l'alta direcció en la implantació del model i en especial en la formació del personal. Aquests professionals seran qui constitueixin la nova figura que per aquest cas sorgirà: el consultor EQH.

Aquests consultors han d'estar formats en les tècniques específiques anomenades abans i ser seleccionats per les seves condicions pedagògiques i morals, preferiblement amb experiència en empresa. La seva correcta actuació aplicant els seus coneixements amb les tècniques i mètodes adequats és fonamental per implantar el nou sistema corresponent a la EQH i per la bona marxa del projecte.

Existeixen diverses fases i múltiples aspectes dins de la formació a les empreses. D'una banda, quant als continguts, s'ha d'ensenyar el concepte dels valors humans, els avantatges de la seva aplicació, les tècniques que permeten afavorir el seu constant recordatori i rodatge dins de l'organització i els mètodes per assegurar l'erradicació dels sistemes viciats antics; després s'ha de formar als líders per que comprenguin el seu paper i el desenvolupin correctament. Finalment, seria oportú formar dins de les empreses a persones que actuessin com a monitors de valors humans, completant la feina dels consultors externs de qualitat humana. Un dels objectius a curt termini, és la creació, inicialment a Barcelona, d'un centre pilot de formació de consultors EQH.

### **Finançament**

Un aspecte no mencionat encara però que és d'una importància cabdal és l'econòmic-financer del desenvolupament del projecte.

Fins ara el nostre grup, "Solidaritat Via Mercat", no ha tingut ni ha sol·licitat cap tipus d'ajuda econòmica externa. Es previsible que en un termini immediat, el volum de treball i la dedicació necessària per dinamitzar el projecte, requerirà d'una combinació de voluntaris i professionals contractats i per tant d'uns recursos econòmics.

La nostra revisió és que el projecte, per la seva naturalesa, haurà de finançar-se a curt termini amb fons generats per ell mateix i, per tant, només requerirà unes aportacions (que fins i tot podrien contemplar-se com a préstecs a llarg termini) a la fase d'iniciació. Per això, i donat el

## **II El món de l'empresa.**

### **L'evolució de la qualitat a l'empresa**

Actualment està de moda la qualitat a l'empresa, entenent per qualitat, la consecució de la satisfacció del client. En qualitat, el concepte de client és més ample que en el llenguatge comú, doncs inclou també al client intern, que és tot aquell personal o departament de la pròpia empresa que rep el resultat del treball d'un altre.

El concepte de qualitat en l'empresa, que va aparèixer als anys cinquanta a Europa i es desenvolupà teòricament als E U A; després, als seixanta, va ésser refinat i implantat de forma generalitzada per les empreses japoneses, que el van adaptar a la seva pròpia idiosincràsia, començant per les grans empreses i seguint amb la resta de la indústria.

El món occidental ha esperat fins a mitja dècada dels vuitanta, per a plantejar-se el tema seriosament; després de veure els extraordinaris resultats de les empreses japoneses, s'ha proposat agafar el tren de la qualitat, intentant recuperar el temps perdut.

En el nostre entorn, ja comença a ser habitual la implantació de Sistemes d'Assegurament de la Qualitat. El més estès són les ISO 9000, (conjunt de normes internacionals aplicables a tot tipus d'empreses) l'objectiu principal del qual és donar als clients la confiança que el seu proveïdor segueix uns procediments sistematitzats en tot el que fa referència a la qualitat del procés, a la seva repetibilitat i traçabilitat, segons aquestes normes; i per acreditar-ho s'atorguen les certificacions ISO 9001, 2 o 3.

Al 1996 varen aparèixer les normes ISO 14001 o d'assegurament de la correcta gestió medi-ambiental, l'objectiu de les quals és garantir que l'empresa certificada és respectuosa en tots els seus processos amb el medi ambient.

Amb aquests precedents, propugnem l'aparició de "normes ètiques", ja sigui com a noves revisions de les actuals ISO 9000, o com una família independent. Som conscients de la dificultat de la seva redacció i encara més de llur aplicació, però sembla que també es comencen a fer sentir altres veus a favor seu. Probablement es pugui dir que, en aquest sentit, el nostre projecte està en la línia de l'evolució natural de la societat i, inclús, que prefigura una revisió avançada de les normes actuals.

De fet, ja existeix l'anomenat Model Europeu de Qualitat Total, nascut a partir del premi que concedeix anualment la EFQM (Fundació Europea

per la Gestió de la Qualitat), on els criteris d'avaluació per a la petita i mitjana empresa, dins de les àrees de resultats de l'empresa, atorguen un pes específic del 12 % al que s'anomena "impacte en la societat", referit sobre tot a accions de millora del medi ambient i de l'entorn social on opera l'empresa, i el 18% a la "satisfacció del personal". El 70% restant es reparteix entre la "satisfacció del client" 40% i els "resultats empresarials" 30%. Aquesta valoració es ben diferent de l'òptica prevalent a la majoria d'empreses actuals, on pràcticament tot gira només al voltant dels resultats, i com a molt es compta amb els altres només en funció directa de que permetin maximitzar el benefici.

## Els valors

Segons el nostre punt de vista, el Model Europeu planteja aquesta àrea social d'actuació sense haver explicitat prèviament uns valors que determinin les actuacions posteriors. A més, no es pot parlar de Qualitat Total sense entrar a fons en les necessitats reals de les persones, i per tant, en l'aspecte dels desequilibris socials i la seva correcció. Per fer-ho amb propietat, s'hauria d'establir una normativa que, en base als **valors humans** i partint dels actuals desequilibris socials, establís uns procediments sistematitzats i degudament especificats, que permetessin la seva correcció i prevenció.

Unes normes ètiques, necessàriament, s'hauran de recolzar en un sistema de valors que constituirà la base per poder indicar si una acció és, o no, èticament correcta. De vegades alguns d'aquests valors no són explícits i assumeixen el que podríem dir-ne "supòsits bàsics"; aquests generalment tenen una relació molt directa amb la cultura i les tradicions de qui parla, escriu o legisla, i estan subjectes a la geografia i als canvis i transformacions que la societat va experimentant en el temps. Una reflexió a fons pot fer-nos descobrir els nostres supòsits bàsics, i els valors que s'hi amaguen, i es possible que ens adonem del fet que molts d'ells estan en crisi.

Per tot això hem preferit proposar inicialment, un sistema de valors i no unes normes ètiques, doncs si el sistema de valors està clarificat i admès, les normes en seran una conseqüència natural, i només caldrà un procés de interpretació d'aquells, quedant molt reduït l'àmbit de possibles desacords.

## Valors humans i definició d'EQH

Tot i ésser un concepte més o menys difús, la felicitat és el que, conscient o inconscientment, la gent busca per sobre totes les coses.

Actualment, moltes persones esmercen la major part del seu temps i de les seves energies en l'entorn econòmic, sense obtenir a canvi una satisfacció

Tampoc és aventurat pensar en que una EQH, gràcies a la seva transparència i control extern, tingui més facilitat per obtenir la finançament necessària, ja sigui en forma de crèdit com de capital propi, i tant per part dels propis treballadors com de persones externes. En el cas de que fos una EQH de risc compartit, aquesta facilitat podria ser encara més gran.

## Ampliació de perspectives

Als epígrafs anteriors ens hem referit a la necessitat de definir i promoure un moviment social de recolzament a les EQH, però no ha de limitar-se només a aquest objectiu, sinó que ha de difondre i impulsar la implantació dels valors i les finalitats de la EQH a tota la societat.

Al parlar d'EQH, implícitament, ens hem referit sempre a l'empresa privada, però és evident que atenent a les seves característiques, finalitats i valors, ni pot ni hauria de quedar circumscrita i restringida a un determinat sector, sinó que per extensió, també podran ser EQH les entitats públiques i les associacions, que en definitiva no són més que empreses sense ànim de lucre.

## Aplicació del model

Sent l'EQH un model d'empresa, no pot estar desenvolupat només teòricament, sinó que també ha d'haver estat contrastat a la pràctica i validada la seva bondat.

L'estratègia per a la seva implantació ha de dirigir-se inicialment als màxims responsables de les empreses, ja que en definitiva, són qui han de prendre la decisió de convertir la seva empresa en una EQH. Per això és necessari realitzar una tasca de sensibilització, difusió, formació i en definitiva de persuasió, basada en els avantatges socials i econòmics que això ha de representar per a la seva entitat.

Actualment, existeixen diverses empreses que funcionen amb èxit i que tenen, en major o menor grau, uns principis que són semblants als que proposem per les EQH i que de fet suposen ja una certa validació del model. Està pendent de realitzar tota una important tasca de recerca i recollida de dades de tota mena referents a elles: el seu número, identificació, ubicació, tamany, sector, temps, experiència, resultats, errors, aprenentatges, rectificacions... Es tracta d'estudiar, extraure i difondre aquests casos, com una forma d'aprofitar l'experiència de pioners amb la que, sens dubte, podem aprendre i ens podem enriquir. Alhora, aquestes empreses lògicament poden ser més proclius a integrar-se en el "moviment EQH".

Encara que els màxims responsables de l'empresa estiguin convençuts i decidits a realitzar el canvi, aquest no podrà produir-se d'un dia per l'altre, en especial en grans organitzacions. Primer s'ha de dur a terme una etapa de sensibilització i creació d'opinió dins de l'empresa, per pas-



transparència i amb vocació d'honestedat, farà que es produeixi l'efecte de que les empreses EQH prefereixin comprar a altres que també ho siguin, i fins i tot que les que encara no ho siguin puguin preferir com a proveïdores a les EQH.

Una idea de la importància que pot tenir aquest factor, ens la pot donar la creixent popularitat del que s'ha anomenat "marketing social", que consisteix en realitzar campanyes de publicitat i relacions públiques, accions de recolzament, patrocini, mecenatge, etc., en base a aquells temes socials cap als que els clients potencials estan més sensibilitzats, i així despertar la simpatia del consumidor pels productes de l'empresa que duu a terme aquestes accions i/o campanyes.

Així, per exemple, actualment una empresa que vulgui promoure el seu producte, busca una "causa justa" per defensar, amb la finalitat de que els consumidors es sentin identificats amb l'empresa en la consecució d'un objectiu comú que es percebut com d'elevat valor moral per part del comprador. La manera com es procedeix habitualment consisteix en que l'empresa contracta a un assessor, el qual busca causes (normalment ja té una base de dades d'elles) que siguin susceptibles de ser percebudes com valuoses per part dels consumidors. A l'empresa no acostumen a interessar-li els valors dels consumidors; el que més l'interessa és que la causa representi una aplicació pràctica d'aquells valors que creu identificar en els compradors. Determinada la causa-objectiu, l'assessor aconsella quines són les entitats sense ànim de lucre amb les que s'ha de col·laborar, d'igual a igual, per l'èxit de l'operació.

Es important assenyalar que, si bé és cert que en determinats casos l'actuació d'una EQH podria ser la mateixa, existeix entre ambdues una diferència fonamental, i és que en el cas del "marketing social", per a l'empresa, avui en dia l'acció neix d'una pura estratègia comercial, mentre que en l'EQH l'acció es deriva d'un compromís profund i explícit, nascut d'un convenciment que veritablement coincideix amb els afanys íntims de qualsevol persona. El que és certament important d'aquest fet és que prova que avui en dia "fins i tot les empreses" perceben que la gran majoria de la població ja està tipa del materialisme i busca objectius morals o espirituals. Hem posat entre cometes "fins i tot les empreses" perquè en realitat els empresaris d'èxit acostumen a figurar entre les persones que major olfacte demostren a l'hora de percebre els canvis socials profunds, i precisament per això tenen èxit.

Quan la iniciativa EQH comenci a tenir una certa repercussió social, no hi ha dubte de que en sí mateixa pot ser objecte de campanyes de recolzament per part d'empreses que vulguin aprofitar l'efecte propagandístic de ser vistes com a patrocinadores del projecte, i que aquesta sigui una via més per la que la nova manera de fer empresa vagi penetrant a la societat.

profunda (com a molt la crematística, i no tothom). És doncs molt important proveir-se de nous mecanismes de treball i d'un nou marc mental, que permetin resoldre aquesta qüestió.

En alguns països en via de desenvolupament, la gent encara pot estar ofuscada, però la de les societats desenvolupades ja s'adona que no aconsegueix la felicitat amb la simple acumulació d'objectes materials ni cercant desenfrenadament la satisfacció de desitjos que li són induïts externament.

Hi ha un moment que hom s'atura i diu: "Vull pau!, necessito pau!". Aquesta pau és la pau de les emocions, el moment en que hom comprèn que no necessita de res; tal serenor però, només és duradora en aquells que saben que sempre diuen la veritat i que actuen sempre correctament, ja que, qui menteix no té pau (el poden descobrir) i qui actua malament, tampoc. Per altra banda, aquesta pau exclou les pors, i qui no té por estima sense reserves, genuïnament, de la mateixa manera que qui estima i se sent estimat té autèntica pau interior, és feliç i no se sent obligat a fugir de sí.

Per tant, podem deduir que els conceptes de felicitat, pau, veritat, acció correcta i amor estan units entre sí com les anelles d'una cadena, i que perquè l'ésser humà sigui feliç necessita practicar els valors humans, cosa que el seu entorn ha d'afavorir i facilitar. És doncs imprescindible portar també aquests valors humans a la pròpia arrel de l'empresa omplint-ne totalment l'ambient on es mou l'individu, perquè tingui pau i felicitat autèntiques.

Els grans corrents filosòfics i humanistes de la història de la humanitat, han acollit aquests valors com quelcom essencial, cosa ben lògica si tenim en compte que apareixen com el més natural del món per a totes les persones, i modernament han estat recollits en l'anomenat Sistema Sathya Sai de Valors Humans, que nosaltres hem adoptat per la seva claredat conceptual i per estar avalat per múltiples experiències positives en la seva aplicació educativa, (incloent textos de l'Unicef) a la vegada que compta amb un mètode d'ensenyament de provada eficàcia.

La persona que actua segons ells mereix realment el qualificatiu d'humana, i aquests valors són els cinc següents:

**Veritat** : dir tal com pensem i fer tal com diem.

**Dretura**: fer el propi deure, el que íntimament sabem que és bo i que cal fer en cada moment.

**Pau**: el silenci de les emocions humanes, que permet a la raó actuar lliurement.

**Amor**: el sentiment elevat que empeny la persona a sentir com a propi el benestar i la felicitat d'altri.

**Harmonia**: apropar-se a tots els éssers sense provocar el seu rebuig. És el més espiritual dels valors, ja que descansa sobre l'assumpció íntima de l'agermanament universal. Rep el nom de no-violència.

L'ordre d'enumeració no suposa cap mena de preeminència, ja que són interdependents i conformen un conjunt inseparable. No es pot, per exemple, mentir a qui s'estima, ni actuar irresponsablement i fer mal quan es té pau interior.

En la nostra societat actual, aquests valors es diuen d'altres maneres, encara que de fet aquests diferents noms corresponen als que considerem subvalors dels anteriors, és dir, valors recollits dins dels cinc que en direm cardinals, i establiríem les següents correspondències:

|                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| Veritat:                   | Transparència. Honestetat.  |
| Dretura (o Rectitud):      | Responsabilitat. Rigor.     |
| Pau:                       | Racionalitat. Objectivitat. |
| Amor:                      | Solidaritat. Companyonia.   |
| Harmonia (o No-violència): | Respecte. Cordialitat.      |

En els primers passos cap a l'EQH, fa dos anys, havíem escollit la solidaritat, que té connotacions d'unitat, com a valor representatiu de tots ells i dèiem Empresa Solidària (E.S.) a aquella que assumia el compromís amb aquests valors. Més endavant hem comprès que no és adequat destacar un dels cinc valors per damunt dels altres.

D'aquests cinc se'n dedueixen d'altres que en la nostra civilització són considerats fonamentals; així la justícia és fàcil de veure que resulta de l'aplicació conjunta de la veritat i de la rectitud; o la llibertat, que una petita reflexió ens fa comprendre que és un derivat de la pau (recordem que quan algú coarta la nostra lliure expressió, el que espontàniament diem es "deixi'm en pau!"), però és que a més a més, la llibertat només és real quan existeix pau interior, doncs sinó som esclaus de les nostres tensions internes, que qui vol controlar-nos, excita; l'ètica és un subvalor de la dretura. . . Així veuríem que qualsevol valor es pot expressar en funció d'aquests cinc valors cardinals.

En conseqüència, definim l'Empresa de Qualitat Humana (EQH) com aquella que aplica al seu funcionament els Valors Humans en tota la seva integritat.

Qualsevol empresa que ho sol·liciti podrà ser considerada una EQH si a compleix tres requisits:

- 1.- manifestar públicament la seva voluntat de contribuir al canvi solidari de la societat, aplicant els valors humans a les seves relacions internes i externes.
- 2.- subjectar la seva actuació a aquests valors.
- 3.- proporcionar els mitjans perquè terceres persones puguin verificar l'acompliment del seu compromís.

Tot això es podrà plasmar en un Codi de Conducta, i inclús en un Programa d'Acció Social, lliurement escollits per l'empresa com eines per a la seva conversió en EQH; no limitant el seu abast als treballadors, clients i proveïdors, sinó que trascendirà a tota la societat.

## V Altres aspectes

Perquè el nostre projecte tingui sentit, és fonamental que el model EQH sigui realment viable, i això, en un mercat de competència ferotge com l'actual evidentment no serà una tasca fàcil, però ¿quantes coses hi ha que valguin la pena i que a més siguin fàcils d'aconseguir?

No obstant, hem de considerar el valor d'aquells elements de competència que poden fer-lo viable, i aquests, són els principis diferenciadors de l'EQH, que per sí mateixos, constitueixen una base sòlida i suposen uns avantatges suficients per aconseguir l'èxit.

Per ser justos, també hem d'anotar en aquest apartat de conclusions allò que probablement serà la major dificultat previsible del projecte en la seva primera etapa: la desconfiança que inspira tot allò que és nou, en matèria social, entre amplis sectors de la població.

### Avantatges competitius de l'EQH

El primer i fonamental, el trobem en l'augment de la motivació de tots els seus membres, entenent aquí al personal i als accionistes.

Si tenim en compte que tots els experts coincideixen a assenyalar que la motivació del personal, acostuma a ser la característica principal de l'èxit d'una empresa, les EQH comencen amb un clar avantatge, sempre i quan siguin similars la resta de condicions.

Així mateix, hem de tenir en compte que s'enriqueixen qualitativament els objectius de l'empresa. Si bé és desitjable el tradicional objectiu de maximitzar els beneficis, l'EQH incorpora un objectiu de nivell superior: contribuir de manera activa i directa a la felicitat dels éssers humans mitjançant l'aplicació d'uns principis, els quals, de manera automàtica, portaran també a la desaparició dels greus desequilibris socioeconòmics que enfosqueixen el present i el futur de la humanitat en un conjunt.

Així podem convenir que a l'EQH existeix una doble motivació, mentre que a l'empresa convencional només n'existeix una; i això sense entrar a considerar el potencial i la capacitat motivadora de cada empresa en concret.

Un altre avantatge competitiu el tenim en que, en condicions semblants, un gran nombre de consumidors es decantaran per comprar a una EQH, ja que sens dubte, es generarà un corrent de confiança i simpatia vers aquella empresa que sintonitzi amb els propis objectius individuals del consumidor, el qual tindrà la tranquil·litat de l'existència d'organitzacions que exerciran un control sobre la conducta de l'empresa, vetllant pel correcte compliment d'aquells compromisos lliurement adquirits.

La confiança que com a proveïdor mereix una empresa en règim de

trobar fórmules i solucions pels riscos laborals de tot tipus

- entrada plena i manteniment del concepte *d'estat del benestar*.

2.- empresarialment

-més motivació individual en els treballadors

-predisposició dels capitals a escollir els seus camps en l'economia real

-conscienciació del món laboral cap a l'eficiència.

# III La realitat econòmico-social i el futur

Cal adonar-se que la realitat socioeconòmica, avui ha canviat tan substancialment que, fa necessaris un enfoc i un tractament diferents de determinats aspectes, pel que fa a molts dels bens i serveis que pertanyent a l'àmbit social, d'aquells que no són d'elecció i que depenen en gran part del moment i del lloc en que naixem o ens toca viure, de l'entorn no escollit i de l'atzar de la seva evolució: educació, salut, desocupació, marginalitat, envelliment... És evident que en molts casos estan sotmesos a l'ultra mercantilització, fet que produeix un rebuig de les consciències, i es percep clarament que no es poden ni s'han de donar sense una veritable vocació professional, ètica, abnegada i solidària.

Per altra banda, la reducció de la jornada laboral comporta un increment de l'oci, que sumat a la necessitat de conservació dels recursos naturals, propicien el naixement d'una cultura basada en un nou tipus de consumisme selectiu, on els bens no materials, és a dir els serveis, prendran una gran importància; i a la vegada conforma un context més propici al voluntariat solidari en el que les associacions i altres organitzacions no lucratives aniran prenent cada vegada més preponderància, doncs els forts desequilibris socials existents i la reducció de les funcions del Sector Públic en determinades àrees, fan pensar que la importància del seu pes específic i la seva incidència social s'aniran incrementant.

Un factor important de cara a les EQH, és l'element favorable que pot suposar la motivació personal dels membres d'aquestes organitzacions no lucratives, en general, ja que si bé és cert que el grau de conscienciació social lògicament pot ser molt diferent en les persones que pertanyen a diversos tipus d'associació, també ho és que totes elles tenen en comú (encara que amb diferent grau) el cultiu dels valors humans i uns objectius d'enriquiment no material dels seus membres, i això fa que puguin sintonitzar més fàcilment amb els fins de l'EQH.

## Les Organitzacions No Lucratives

Les Organitzacions No Lucratives, ONL, abasten un espectre molt ample,

que va des d'entitats de cooperació i ajut als països del “sud” i a col·lectius necessitats, fins a les associacions recreatives o esportives. Moltes d'aquestes organitzacions que no actuen en els àmbits de l'oci, l'esport o la cultura, han estat, fins ara, considerades caritativo-voluntaristes i, en general, pròximes a ideologies polítiques o religioses, sortosament això avui està canviant, però en molts casos ha comportat, a la vegada que comentaris d'admiració, també un cert allunyament de la majoria de la gent, menys conscienciada i que es considera humanament més “corrent”.

La raó de ser d'aquestes entitats és deguda, bàsicament, a l'existència de tot un conjunt de mancances i necessitats de la societat que no són satisfetes ni assumides comunitàriament, és dir pel Sector Públic, i que tampoc poden satisfer les empreses que tenen com a objectiu el benefici, ja sigui perquè es tracta d'activitats sense marge de guany o bé perquè el seu propòsit és “donar més del que reben”, doncs el seu és un benefici social.

La creixent complexitat dels serveis per a cobrir aquestes necessitats i les dificultats per la seva plena assumpció per part de l'Estat, fa imprescindible una gestió amb criteris empresarials, que si el sector públic no és capaç d'aplicar amb eficiència, l'haurà de resoldre el privat, això sí, sense que el planteig econòmic contempli el benefici com un fi o un objectiu.

El camp de la gestió de determinats serveis, pot ser un dels apropiats per a plantejar la privatització mitjançant una forma d'EQH, en la que, necessàriament, el benefici revertís íntegrament a la societat.

Aquest tipus d'EQH no s'assemblaria a les agrupacions voluntaristes de beneficència o de caritat, sinó que tindria un caràcter d'absoluta professionalitat, gestionada amb un nivell d'excel·lència per persones qualificades, com autèntiques empreses privades, buscant el benefici per la seva consolidació i creixement, amb remuneració del treball i del capital en condicions de mercat i amb una exigència de rigor ètic en grau superlatiu. Per la seva naturalesa, en aquest sector només hi tindrien cabuda aquells empresaris i gestors que abjuressin de qualsevol forma d'especulació.

Quan l'empresa en general doni prioritat als **valors humans**, aquests constituiran el vincle entre les empreses lucratives i les no lucratives.

## El consumidor i el seu poder

Potser no caldria però volem assenyalar que, al parlar genèricament del consumidor ens referim a la totalitat dels membres de la societat, doncs tant els simples consumidors com els consumidors-productors, tots en som, i que al referir-nos al seu poder ens referim a la capacitat d'incidir en molts i diferents aspectes del mercat i, conseqüentment en la societat.

La realitat és que molts de nosaltres no som encara prou conscients del grau de poder social que tenim entre mans; com a consumidors som uns agents fonamentals del mercat, i avui això té més incidència que el poder

## La forma jurídica de les EQH

En tot el que s'ha dit fins ara, es reflexa que EQH es sinònim d'un profund respecte per la llibertat i, de fet, si be es cert que considerem que la seva implantació suposarà un benefici per a tota la societat, i que s'ha de potenciar al màxim, mai ha de plantejar-se el fer-ho amb cap ànsia exclusivista ni totalitària.

No existeix una forma jurídica pròpia de les EQH; aquestes poden adoptar qualsevol de les formes jurídiques que existeixen actualment, doncs entenem que els compromisos que assenyalàvem *en el primer epígraf*, poden ser assumits, en principi, amb les mateixes garanties des de qualsevol d'elles.

De moment les EQH, podrien limitar-se a formalitzar, com a documents de caràcter privat, la Declaració d'Adhesió, el Codi de Conducta i el Programa d'Acció Social, encara que seria més desitjable que poguessin incloure'ls en els estatuts socials

Tampoc es pot excloure el disseny d'una forma jurídica específica, totalment adaptada a l'EQH i a les seves particularitats en tots els camps, doncs per exemple, es cert que, en base a l'acceptació del sistema de retribució de recursos exposat anteriorment, es podria pensar que una nova forma jurídica permetés adaptar-si millor.

Això necessàriament precisaria d'una modificació de l'actual legislació, fet pel que ens sembla prematur d'insistir-hi aquí, només assenyalar que tan en l'aspecte conceptual com formal, es una qüestió que pot ser de gran importància per la implantació i l'èxit de l'EQH, i per tant precisarà, en un futur immediat, dur a terme els corresponents estudis i el seu desenvolupament.

## La fiscalitat de les EQH

Els beneficis d'índole social i econòmic derivats del model EQH, justificarien l'adopció de mesures fiscals incentivadores. Els propòsits ètics i l'equilibri distributiu que conte el projecte EQH son raons suficients per la implantació d'una fiscalitat específica i particular, que contribuís a fer més clara i patent la seva bondat així com la seva conveniència empresarial i social.

Suposem que els governants i legisladors veuran com a bons i positius els diferents aspectes que comporta :

1.- socialment

- millor distribució de la riquesa

- més pau social

-repercussió positiva en els nivells d'ocupació i taxes d'atur

-el desemmascament de conductes vicioses i insolidàries -voluntat de

Tot i que el sistema bàsicament ha de comptar amb estímuls positius, en els casos d'incompliment haurà de contemplar unes sancions que, per reiteració o segons la transcendència del cas, puguin arribar a comportar inclòs, la pèrdua de la condició d'EQH. En tots els casos els resultats estaran a pública disposició en les bases de dades que hem dit abans.

De la mateixa forma que els sindicats, les actuals patronals hauran de recomanar als seus associats l'adopció de la nova cultura empresarial EQH, col·laborant amb els sindicats i les associacions de consumidors, en el desenvolupament dels diversos aspectes pràctics que no estiguin complerta o adequadament previstos així com de tots aquells que sobre la marxa vagin sorgint.

## Les organitzacions de consumidors

Igual que els sindicats, les organitzacions de consumidors, tenen avui un paper tutelar de les persones enfront les actuacions de les empreses; en el cas dels sindicats ho fan en l'aspecte intern de l'empresa i les organitzacions de consumidors en l'aspecte extern. Exercint una labor d'orientació, d'assessorament i de mediació, i inclòs d'assistència jurídica al consumidor davant de qualsevol discrepància comercial.

La creació de les Junes Arbitrals de Consum (qualsevol particular, empresa o comerç es pot acollir voluntàriament als seus dictàmens, que son d'obligat compliment) i llur posterior increment de popularitat, han ampliat notablement el seu camp d'actuació.

Per la seva posició, poden ser un element d'equilibri en les divergències que es produeixin entre patronals i sindicats pel que fa a la garantia de qualitat ètica i grau de compliment dels compromisos de les EQH, que indicàvem anteriorment.

Junt amb els sindicats i les patronals, formen el trio principal d'organitzacions no lucratives adjuntes a tota activitat econòmica, i de la mateixa manera que aquests, haurien de modificar algunes de les seves funcions per assumir plenament els seus objectius en la nova situació, desenvolupant una tasca important de informació als seus associats, així como a la població en general. Fonamentalment haurien d'exercir una labor de conscienciació ciutadana que motives l'adscripció i participació massiva i majoritària, mostrant la seva utilitat pública.

També haurien de realitzar estudis de mercat entre els seus associats per conèixer les preferències relatives al contingut dels Programes d'Acció Social de les EQH, i poder-les orientar en aquest aspecte

Seria convenient que es plantejessin la necessitat d'establir vincles internacionals importants, per poder intercanviar informació contrastada i fiable, especialment, sobre actuacions d'empreses internacionals implantades al nostre país, a més d'estudis dels seus productes.

polític del vot democràtic, doncs tots sabem que malauradament, també en els estats moderns del "nord", el poder econòmic és el qui en definitiva imposa les regles a la política.

Caldrà doncs promoure, impulsar i potenciar aquesta conscienciació com a base d'un revulsiu del mercat que suposi un gran impacte en el comportament humà en molts altres ordres de la societat, i ho hauran de fer grups pioners organitzats d'empreses i consumidors, disposats a col·laborar en una justa causa comú.

Els inconvenients amb que toparà aquesta tasca i que dificultaran la conscienciació són principalment tres:

1.- L'enorme quantitat de informació i comunicació, que, tractada amb les més sofisticades tècniques de persuasió, produeix una gran alienació i desorientació, a tots els nivells de la societat.

2.- La conseqüència d'aquesta saturació desinformativa que, unida a la "memòria històrica", produeix un efecte de rebuig i de desconfiança davant de qualsevol plantejament socialment innovador en amples sectors de la població i especialment de l'adult.

3.- Una deficiència educacional de base que ens porta a creure que cadascun de nosaltres no té cap mena de poder i que "son els altres" qui han de resoldre els nostres problemes.

Per impulsar i aconseguir el canvi desitjat en el mercat, es fa indispensable superar aquestes dificultats i, les accions per aconseguir-ho, tenint en compte els nostres mitjans i principis, s'hauran de centrar fonamentalment en un tipus de comunicació personal, complementada amb la formació, per donar al consumidor la consciència del seu poder i de la seva responsabilitat; també caldrà fomentar i estimular la creació de moviments i d'institucions populars on es pugui desenvolupar aquesta nova consciència i la seva difusió.

## L'exigència de la protecció mediambiental

El moviment ecologista és el precedent més immediat de l'EQH, i un dels seus fins últims, la correcció dels desequilibris entre l'home i la natura, és un objectiu comú del moviment ecologista i del model EQH.

El desequilibri ecològic podem sentir-lo no només com una amenaça per les generacions futures, sinó inclús per la nostra pròpia integritat a mig termini. En aquest sentit pot afectar més directament al nostre instint de conservació, individual i com espècie. Els altres desequilibris socials, els percebem més como una agressió a la nostra sensibilitat que no pas com una amenaça a la nostra integritat. Tots ells seran lliurement incorporats per les EQH en els seus Programes d'Acció Social.

Actualment, cada vegada són menys les diferències entre els diversos productes i serveis del mercat, doncs la competència és cada vegada més gran i aquells que no aconsegueixen un alt nivell de qualitat són eliminats. Les EQH aportaran un element diferenciador: Els seus diversos Còdis de Conducta i Programes d'Acció Social; aquests, tot i no estar tangiblement incorporats al producte, suposaran un factor competitiu important per uns consumidors cada vegada més formats, més informats i més responsables amb les pròpies conviccions.

## L'empresa privada

Aquest panorama socioeconòmic comporta un repte evident, tan per l'empresa privada com pels seus clients i treballadors que, de manera senzilla podríem resumir fent la següent pregunta: ¿les empreses privades poden seguir actuant com fins ara amb l'únic objectiu de maximitzar els beneficis, deixant la solució de tota la problemàtica de la societat a l'Estat i a les institucions d'ajuda i assistència ?

La resposta per l'EQH és un no categòric, i a més a més de les raons ètiques, cal tenir en compte que l'empresa privada està immersa dins de la societat, i les interrelacions que això comporta fan que l'hi afectin les disfuncions i els problemes d'aquesta i per tant no se'n pot desentendre (ni ho hauria de voler fer, encara que només fos pel propi interès).

Al parlar de l'empresa, fins ara ens hi hem referit sempre de manera genèrica, sense considerar la cultura o filosofia empresarial que les individualitza i que diferencia globalment entre sí, l'empresa tradicional japonesa, americana o europea.

L'empresa japonesa, amb els valors de fidelitat, disciplina, sentit de pertinença i continuïtat, ha integrat als seus empleats fins al punt de ser, pràcticament, considerada per aquests com una prolongació de la família.

Com a contrapunt, l'empresa americana, amb el seu pragmatisme, lluny de prejudicis i sentiments, cercant sempre les seves conveniències i la rendibilitat a curt termini, fa que els seus empleats es preocupin només que de la seva posició dins l'empresa, disposats a deixar-la quan els convé.

L'empresa europea es troba en el que podríem dir-ne un terme mig, i té unes característiques diferencials, degudes al major grau de proteccionisme estatal i a la seva tradició històrica de conquestes socials, a part de les diferències culturals i de personalitat.

Avui, encara que en general continuen vigents aquestes diferències, les multinacionals i el modern "management" han establert, bàsicament a nivell de quadres directius, uns perfils que, en un cert aspecte, les homogenitzen força.

En principi, el model EQH es pot adaptar a qualsevol tipus d'empresa, si bé nosaltres estem treballant-lo des de la nostra perspectiva, l'europea.

ques, per una banda, fa imprescindibles uns posicions negociadores més flexibles, però també requereix un ferm seguiment posterior.

Dels aspectes exposats, als sindicats els hi correspondria:

- la presència en la negociació dels acords de relacions econòmiques
- el seguiment dels resultats econòmics, pel fet que afectaran directament la retribució dels treballadors així com l'aplicació de reserves i d'inversions.

- la creació i el manteniment (conjuntament amb les patronals) de les bases de dades pertinents, per a l'avaluació de les EQH.

- facilitar i fomentar la motivació dels seus membres perquè participin en el procés de formació continuada, en **Valors Humans**, *dut a terme per entitats capacitades per a fer-ho*.

També s'haurien de plantejar el compromís de donar suport i ajuda sindical continuada als treballadors aturats, responsabilitzant-se en part de col·laborar en la solució d'aquest greu problema, que, l'Estat és incapaç de resoldre. Aquesta acció podria tenir una gran incidència en l'àrea de la reinserció laboral, col·laborant amb les empreses i amb l'Administració, com també en el tractament a tots nivells de l'especial problemàtica personal de moltes persones aturades.

És lògic esperar que en el marc proposat, minves significativament la conflictivitat laboral i que passes el mateix amb les actuacions relacionades amb ella, així doncs, gran part dels recursos dedicats actualment a la solució de conflictes, podrien ser destinats cap a les noves activitats.

Les patronals EQH també tindran algunes funcions diferents de les actuals. La més important serà donar a conèixer i promocionar la iniciativa, ja que d'aquesta forma, donaran (de la millor manera possible) suport als seus membres, ajudant a que els clients valorin la condició d'EQH d'una empresa com a garantia de qualitat humana, a més a més de la del producte o servei. L'organització de campanyes de divulgació i promoció de la iniciativa EQH és doncs la tasca més important de les noves patronals, cosa que pot requerir la creació de seccions específiques.

Una altra de les seves tasques serà vetllar per l'ètica de les actuacions dels seus membres. Un sistema basat en el compromís d'observança d'uns valors i en la transparència, ha de donar a la societat la confiança que compleix, per això, ha de procurar per tots els mitjans que no es produeixin desviacions de les conductes i, cas que es produeixin, s'han de poder aplicar mesures que permetin mantenir o recuperar aquesta confiança.

Les patronals també hauran de tenir cura de que es realitzin auditories internes de qualitat ètica (*per part d'auditors ad-hoc*) que determinaran el grau de compliment del Codi de Conducta i del Programa de Acció Social. Aquesta responsabilitat podrà estar compartida amb els Sindicats i les Associacions de Consumidors, que a la vegada, quan observin raons objectives, tindran dret d'exigir aquestes auditories.

de informació que té el treballador sobre la marxa de l'empresa, determina que es pugui trobar de cop al carrer, perquè aquesta tanqui portes i en alguns casos sense la més mínima sospita d'aquest risc, i a vegades amb retards i altres problemes per cobrar la indemnització i inclús les prestacions de l'atur.

Aquesta és una situació extrema, però que malauradament es dona de tant en tant; tots podem conèixer casos on, a la pràctica, es fa patent la manca de seguretat del treballador. Per altra banda, al nostre país, les patronals, argumenten un excessiu proteccionisme laboral com la principal raó que obstaculitza la creació de llocs de treball estables i, que constitueix una trava de cara a la competitivitat empresarial.

Un sistema retributiu de risc compartit, permetria pactar lliurement retribucions fixes i variables tant pel capital com pel treball. L'empresari o l'equip empresarial hauria de pactar, tant amb els accionistes com amb els treballadors i els seus representants sindicals, els termes del conveni. Tot això només és possible amb el vist-i-plau fiscal de l'Estat, que caldria aconseguir.

De fet, l'aplicació a fons dels **valors humans** a l'empresa, canvia de socarrel les relacions entre aquesta i els assalariats. Efectivament, la credibilitat derivada de la transparència permet formules de retribució flexibles, que tinguin en compte els factors de risc econòmic, de creativitat, de involucració en les decisions i de responsabilitat en vers la societat. Com ja hem dit abans, l'Estat hauria de contribuir amb les mesures fiscals adequades per aquesta desitjable flexibilització.

En un àmbit de transparència i de confiança, el treballador pot decidir, fins i tot, invertir en l'empresa, part dels possibles excedents de la seva remuneració, amb el que, a més de recolzar la continuïtat del propi lloc de treball, refermarà les perspectives d'incrementar els seus ingressos amb els beneficis empresarials.

## El paper dels sindicats i de les patronals

La iniciativa EQH ofereix una gran oportunitat per millorar la relació entre sindicats i patronals a partir d'un nou enfoc més positiu; caldrà això sí, un cert canvi de mentalitat tant dels uns com dels altres perquè puguin dur a terme amb èxit l'important paper que els hi correspon.

Amb unes relacions orientades cap al respecte dels **Valors Humans**, els conceptes d'enfrontament i de lluita seran voluntàriament substituïts pels de col·laboració, informació, formació i ajut. Aquest canvi no serà fàcil ni ràpid d'aconseguir i, possiblement, calgui crear departaments independents (amb personal preparat i mentalitzat per aquest nou tipus de relació) per gestionar-la.

La flexibilització laboral que comporta un sistema d'aquestes característi-

Esperem que gent d'empresa d'altres cultures li donin els matisos diferencials necessaris per a una perfecta adaptació. De fet, els valors humans són els mateixos per a totes les persones independentment de la seva raça, cultura, estatus, sexe o religió, i aquesta és la seva grandesa. Només és en el procés d'implantació a les empreses on poden incidir els matisos i els trets diferencials esmentats.

## La transparència, base de l'actuació

La nostra societat, tot i que la quantitat de informació existent és cada vegada més gran, pateix una gran falta de transparència. La major part de la informació que rebem està mediatitzada per interessos que, gairebé sempre, desconeixem. La tan esbombada independència de la que presumeixen tots els mitjans de comunicació social, fa pensar que quan quelcom és cert es fa evident i no cal repetir-ho tant.

Aquesta situació ha anat generant un clima de desconfiança creixent cap a altres, fins el punt que, paradoxalment, en un món cada vegada més comunicat, l'ésser humà es sent cada vegada més sol.

La lluita en pro de la veritat i la transparència és doncs quelcom imprescindible si volem un món més humà, i el model EQH l'ha fet seva com base de la seva acció.

A vegades la memòria de les persones és poc de fiar, i més quan a l'estar immersos en una societat de comunicació, amb un ritme accelerat, com és l'actual, cosa que planteja la necessitat (i avui la tècnica ho permet) de posar a disposició dels ciutadans grans bases de dades amb informació objectiva i plural, on cadascú pugui esbrinar les actuacions no conformes en els moments en que es requereixi aquest coneixement. És el que en podríem dir tindré una memòria històrica permanent que, amb independència de la justícia ordinària, servís de fre a les conductes desordenades i incorrectes.

Una EQH haurà d'estar disposada a que es mantinguin registres públics de les denúncies de irregularitats o no conformitats (lògicament amb dret de rèplica) dels que qualsevol ciutadà pugui treure'n les pròpies conclusions respecte al grau de compliment dels compromisos; òbviament, s'haurien d'establir unes normes per a regular aquestes bases de dades, cosa factible, inclús a curt termini. Una mesura d'aquest tipus podria ser la més eficaç per garantir un control imparcial del sistema ja que posaria en evidència els incompliments reiterats en els compromisos, i en cas de dubte el propi sistema proporcionaria la credibilitat de cada una de les parts, empresa i client, en base a la seva trajectòria històrica.

## L'empresari com a líder

L'esquema de l'empresari del segle passat, enfrontat al proletariat, magistralment analitzat per Karl Marx, quasi va eliminar la figura de l'empresari com a líder natural d'un grup de persones amb una fita comuna, o al menys si que ho va fer en les empreses d'un cert tamany. La instauració dels **valors humans** en l'eix de la vida empresarial tindrà com a corol·lari la revaloració del paper de l'empresari com a líder, doncs ell ha d'ésser el primer i el més convençut de la necessitat d'aplicar els **valors humans** i s'ha de convertir per tant en el seu capdavanter dins l'empresa i fora d'ella; això farà que sigui admirat i seguit pels seus col·laboradors i treballadors. L'empresa tradicional, generalment organitzada en jerarquies de comandament i responsabilitat, confereix als quadres determinats ressorts de poder perquè controlin els equips a les seves ordres (habitualment poder sobre nòmines, promocions, etc). El sistema de "garrot i pastanaga" aconseguix que els equips vagin funcionant, encara que normalment mancats d'entusiasme.

A l'EQH, el quadre intermig es converteix en el líder del grup de treball, aglutinant-lo i cohesionant-lo. La forma espontània de qualsevol grup humà que treballi unit és la de cooperar lleialment sota la coordinació d'un líder que doni exemple; així, l'EQH, organitzada en grups de treball amb un alt grau de solidaritat dins de cada un i entre tots ells, pot mantenir intacte el vigor i la flexibilitat de les petites empreses, inclòs en grans organitzacions. L'únic requisit imprescindible és que els líders de cada grup i l'empresari més que ningú, marquin el camí, donant exemple, amb el seu respecte sincer pels valors comuns.

Cal tenir en compte que, tot i que el lideratge no s'aprèn en una aula, cada individu té una certa capacitat de transformar-se. La pràctica diària de les tècniques adequades, aplicades amb honestedat d'intenció, pot aconseguir que moltes persones siguin líders apreciats i respectats pel seu grup.

L'Stanford Research Institute, en un recent estudi sobre l'administració empresarial, conclou dient: "El 12% d'una administració eficient és coneixement, el 88% restant és tractar apropiadament amb la gent". La raó és que la part operativa de la capacitat de lideratge resideix en l'habilitat per tractar amb els col·laboradors, de manera que donin el millor de sí per una causa, organització o tasca. Refermar aquesta estructura està a l'abast de tothom que es lliuri sincerament i amb força de voluntat a l'estimulant empresa dels valors humans, fins que es produeixi la transformació: primer la seva i, després, espontàniament, la del grup.

## IV Eines

### La comunicació telemàtica, element de garantia

A l'epígraf anterior s'ha dit que el bon ús de les bases de dades i de la comunicació telemàtica, permet garantir un sistema descentralitzat i transparent, on el control de la informació no estigui en mans d'uns quants.

En aquest aspecte, Internet representa ja la possibilitat real de llibertat informativa i de comunicació, i a l'abast de moltes butxaques. Aquest baix cost, la seva quasi universalitat, sumat a la facilitat operativa i que l'aprenentatge és, pràcticament, a l'abast de totes les persones independentment de la seva edat i formació, fa:

- molt recomanable la seva utilització com a base d'una comunicació i informació plural i independent.

- que serveixi de contrapès a la força que avui tenen els mitjans de comunicació massiva en la cultura popular.

- que amb un alt grau de realisme, es plantegi una fàcil interconnexió de moviments locals de característiques similars, amb l'efecte multiplicador que això suposa.

És evident que si les grans empreses, i fins i tot les que no ho són tant, han seguit un procés de internacionalització o globalització, les EQH, que naxerán a l'era de la supercomunicació, no poden (a part d'excepcions) tancar-se en el seu propi territori i hauran d'establir, de la manera més adequada en cada cas, una presència més enllà de les fronteres.

Aquesta internacionalitat de les EQH, generarà un efecte de sinergia o de multiplicació de la potència expansiva del model, que permetrà aconseguir, en pocs anys, uns resultats significatius en la consecució dels seus fins.

### Formes de retribució a l'EQH

La retribució és un aspecte fonamental en qualsevol model d'empresa. L'EQH no es planteja que hagi d'existir un sistema retributiu únic, exclusiu, rígid i universalment vàlid, però sí que intuïm que, sigui quin sigui, ha de ponderar tant les retribucions del capital com del treball, tenint en compte, a l'hora de valorar-los, el factor de risc.

Si bé la legislació espanyola, teòricament, fa recaure tot el risc econòmic d'una empresa sobre el seu capital social, suposant que el treballador, amb el seu salari, té la seguretat garantida, la realitat no és tan clara. La manca