



Milurteko berriaren hasiera honetan, errealitate sozialaren behatzaile batek atera ahalko lukeen ondorioetako bat zera litzateke, enpresaren eta gizartearen arteko harremanen gaia hiru gai nagusietako bat bihurtu dela ekonomiarrien, zientzialarien, politikarien eta gizarte-eragileen lan-agendetan (beste bi gai nagusiak globalizazioa eta haren ondorioak, eta aldaketa klimatikoa dira, zalantzarik gabe).

---

«Munduan ez da  
ezer bere garaia  
iritsi zaion  
ideia bezain  
boteretsurik»  
Victor Hugo

---

Ikuspegi orokor batetik begiratuta, gogoraraztekoa da 1999an bota zuela jada Koffi Annan-ek Davor-en enpresa-komunitateari zuzenduriko Itun Mundialerako bere proposamena, eta bi urte geroago Europako Batzordeak bere liburu berdea argitaratu zuela, Nazio Batuen idazkari nagusiak botatako erronkari erantzunez: enpresaren erantzukizun sozialerako europar esparrua sustatzea (aurrerantzean EES sigla ere erabiliko dugu, aukeran).

Denbora gutxian, komunitate enpresarial eta zientifikoak hiru termino darabiltza hitzetik hortzera enpresaren eta gizartearen arteko harreman horiek berriz definitzeko: EESa, iraunkortasuna eta *stakeholder* (enpresaren inguruko interes-taldeak).

Elkarren artean estu loturiko hiru kontzeptu horiei dagokienez, agian arrazoa izango du *The Economist* aldizkariak 2005eko azterlan batean EESak ideien bataila irabazi zuela adierazi ondoren; eta, izan ere, EESari berari buruzko unibertsalki onarturiko definizioak gabe irabazi du bataila hori Enpresaren Erantzukizun Sozialak, paradoxikoa bada ere.

EESa, iraunkortasuna eta *stakeholder* terminoen bidez, besteak beste, hainbat gai buruzko eztabaida zabaltzen da, hala nola enpresak bete beharreko egitekoa zein den, zein eginkizun, helburu eta ekarpen duen gizartearekiko, eta, azken batean, zein ekarpen egiten duen egiaz humanoa den bizitzaren luzarokortasunerako.

### **Akziodunen zerbitzurako enpresaren ingurune berria edo «enpresa herritarra»**

---

Hirurogeita hamarreko eta laurogeiko hamarkadetan gorakada teoriko eta praktikoa izan zuen enpresaren finantza- edo akzio-ereduak, azterketa ekonomikoa konbikzio ideologiko neoliberal sendoekin uztartuta. Berriz ere ideia zahar bat indarberritu zen, hots, negozio pribatuek bizitza publikotik aparte egon behar zutela, horrexegatik baitziren «pribatuak». Gauzak horrela, enpresaren gobernuak «akziodunen errepublika» bati zegokion gobernutzat hartu zen, harreman-bide garrantzitsu bakarrarekin: akziodunak eta enpresaren zuzendariak. Testuinguru horretan, akziodunak («nagusiak») subiranoak dira eta erabakitzeke erabateko ahalmena eduki behar dute; konpainietako zuzendariak («agenteak») haien zerbitzura egon behar dute, eta agente horiek al bait balio gehien sortzeko betebeharrak fiduziariora dute, betiere

Al alba del nuevo milenio un observador de la realidad social, podría concluir que, la redefinición de las relaciones entre empresa y sociedad se ha convertido en uno de los tres grandes temas de las agendas de trabajo de economistas, científicos, políticos y actores sociales (los otros son indudablemente la globalización y sus efectos, y el cambio climático).

Desde una perspectiva global, hay que recordar que ya en 1999 Koffi Annan lanzó en Davor su propuesta del Pacto Mundial dirigido a la comunidad empresarial, y que dos años después la Comisión Europea recogiendo el guante lanzado por el Secretario General de las Naciones Unidas publicó su libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa (en adelante RSE).

---

«No existe en el  
mundo nada tan  
poderoso como una  
idea a la que ha  
llegado su tiempo»  
Victor Hugo

---

En poco tiempo tres términos están en boca de la comunidad empresarial y científica a la hora de expresar esa redefinición de las relaciones entre empresa y sociedad: RSE, sostenibilidad y *stakeholder* (grupos de interés en torno a la empresa).

De estos tres conceptos, estrechamente relacionados, probablemente tiene razón *The Economist* cuando en su estudio de 2005 afirma que la RSE ha ganado la batalla de las ideas; y la ha ganado sin que, paradójicamente, exista una definición universalmente aceptada de la RSE.

Mediante términos como RSE, sostenibilidad y *stakeholder*, lo que se discute, en definitiva, es cuál es el papel a desempeñar por la empresa, cuál es su función, su propósito y su contribución a la sociedad, en definitiva, su aportación a la perdurabilidad de una vida auténticamente humana.

### **El nuevo entorno de la empresa al servicio de los accionistas o la «empresa ciudadana»**

---

Durante las décadas de los setenta y ochenta se asistió a un importante resurgir teórico y práctico del modelo financiero o accionarial de la empresa, combinando el análisis económico con las fuertes convicciones ideológicas neoliberales. De nuevo se puso en un primer plano la vieja idea de que los negocios privados deberían estar al margen del escrutinio público, precisamente por llamarse «privados». Así, el gobierno de la empresa se entendió como el propio de una «república de accionistas», con una única relación de agencia relevante: accionistas frente a directivos de la empresa. En este contexto, los accionistas («principales») son soberanos y deben contar en último término con pleno poder decisorio; a su exclusivo servicio han de estar los directivos de las compañías («agentes»), quienes tienen como obli-

nagusien mesedetan. Nahikoa zen «gobernu on» bat izatea, hots, ildo horri jarraitzen zion konpainien gobernu bat, guztien ongizaterako ekarpen erabakigarria egiteko. Aldi berean, egindakotzat eman zen konpainiek beren erantzukizun kolektiboak sobera betetzen zituztela beren zergak ordaintzean eta abar, hau da, beren legezko erantzukizunak zorrotz betetzerakoan.

Dena den, EESarenganako kezka indarberritu egin da laurogeita hamarreko hamarkadan eta hurrengo urteetan. Izan ere, esperientziak hiru gauza frogatu ditu. Lehenik, zenbait zuzendarik eginiko gehiegikeriak konpainien baliabideak iruzurrez erabilia. Izan ere, froga empirikoek erakusten digute zenbaitetan «gobernu korporatibo onaren» mekanismoak baliatu dituztela beren mesedetan. Bigarrenik, sarritan konpainiek aplikaturiko negozio-estrategien «finantziarizazioaren» lekuko izan gara. Sarritan, enpresek beren estrategiak berbiderratu egin dituzte akziodunentzat balioa laster batean sortzeko, epe laburreko balioa bazen ere, eta epe luzera, aldiz, erakunde osoaren interesekiko itsutasun handiz jokatu. Hirugarrenik, kasu batean baino gehiagotan kostu ez-monetario ugari-barrukoak zein kanpokoak-ahaztuta utzi dira estrategia korporatibo baten kostu eta mozkinen balantzea egiterakoan.

Eta hori guztia une jakin batean ari da gertatzen, hots, iritzi publikoak eta erakunde edo mugimendu sozialak, antza, beren kezka agertzen hasi direnean enpresetako finantza- eta kontabilitate-eskandaluengatik, narriadura ekologikoarengatik, gizarte-bazterkeriarengatik, giza eskubi-deekiko errespetu-faltarengatik eta, azken batean, garapen iraunkorra

lortzeko eta «munduko ondasun erkideak (publikoak)» zaintzeko zailtasunengatik.

Horrez gain, eta hainbat hamarkadatan gertatu ez bezala, mundu akademikoak, politika publikoek eta enpresa-zuzendariak gehiago erreparatzen diete Estatuak esku-hartze agente gisa egindako akatsei merkatuek baliabideak esleitzeko eta errenta banatzeko tresna gisa eginiko akatsei baino. Dena den, argi ikusi beharko litzateke zenbat eta askatasun handiagoa izan erantzukizuna ere handiagoa dela. Barne-produktu gordinaren proportzio handiagoren kudeaketa pribatua defendatzen bada, hau da, erabaki autonomo eta deszentralizatuen bidez eta ez erabaki estatal eta zentralizatuen bidez, partaidetza pribatuak –eta zehazki enpresarialak– indartsuagoa behar du izan erantzukizun kolektiboetan.

Horrenbestez, uztartu egin behar dira gaur egun oraindik ere nagusi diren joera liberalizatzaile eta desarautzaileak kohesio soziala atxikitzeko eta are

gación fiduciaria procurar la máxima creación posible de valor en beneficio de los primeros. Bastaba un «buen gobierno», es decir, un gobierno de las empresas en esa línea, para contribuir decisivamente al bienestar general. A la vez, se dio por supuesto que las compañías cumplían de sobra con sus responsabilidades colectivas al pagar sus impuestos, etc., es decir, al cumplir estrictamente con sus responsabilidades legales.

Sin embargo, la década de los noventa y los años siguientes han recuperado la preocupación por la RSE. Y es que la experiencia ha demostrado tres cosas. Primero, los abusos de algunos ejecutivos en la utilización fraudulenta de los recursos de las compañías. De hecho, tenemos evidencia empírica de que a veces han aprovechado los nuevos mecanismos de «buen gobierno corporativo» para su beneficio personal. Segundo, con frecuencia hemos asistido a una «financiarización» de las estrategias de negocio aplicadas por las compañías. A menudo, las empresas han reorientado sus estrategias con el fin de crear valor de forma rápida para los accionistas, aunque sólo fuese a corto plazo, y con gran miopía respecto a los intereses del conjunto de la organización a largo plazo. Tercero, en no pocos casos se han olvidado muchos costes no monetarios, internos y externos, a la hora de hacer balance de los costes y beneficios de una estrategia corporativa.

Justamente, todo esto acontece en un momento en el cual la opinión pública y las organizaciones o movimientos sociales parecen mostrar inquietud ante los escándalos financieros y contables en las empresas, el deterioro ecológico, la exclusión social, la falta de respeto a los derechos humanos y, en definitiva, las dificultades para lograr un desarrollo sostenible y preservar los «bienes comunes (públicos) mundiales».

Además, y a diferencia de lo que ocurrió durante décadas, el mundo académico, las políticas públicas y los dirigentes empresariales parecen fijarse más en los fallos del Estado como agente de intervención que en los fallos del mercado como instrumento de asignación de recursos y distribución de la renta. Ahora bien, se debería caer en la cuenta de que, a mayor libertad, mayor responsabilidad. Si se defienda la gestión privada de una proporción superior del PIB, esto es, mediante decisiones autónomas y descentralizadas en vez de estatales y centralizadas, habrá de esperarse una más intensa participación privada-y, en concreto, empresarial-en las responsabilidades colectivas.

Estamos, por tanto, ante la necesidad de compaginar las tendencias liberalizadoras y desreguladoras,

---

**Aldo Oceste-k, Zientzia Ekonomiko eta Finantzarioen Errege Akademiako kideak, azterlan handi bat (800 orrialde) zuzendu du Enpresaren Erantzukizun Sozialaren etorkizunari buruz. Irakasgai berri bat proposatzen du; enpresa arduratsu eta iraunkorraren ekonomia izango luke izena, eta irakasgai ardatza beharko luke izan ekonomia-zientzietako fakultateetan**

---

---

**Aldo Oceste, miembro de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras ha dirigido un estudio monumental, 800 páginas, sobre el futuro de la RSE. Propone una asignatura nueva que se llamará economía de la empresa responsable y sostenible, que debería ser troncal en las facultades de ciencias económicas**

---

handitzeko eskakizunarekin, Estatuak hainbat esparru ekonomiko eta sozialetan duen esku-hartze txikiagoak enpresa-politikek herritarren bizitzan eragin handiagoa izatea ahalbidetu duen unean. Herritarrek merkataritza-erakundeei begiratzen diete orain, eta erantzukizuna eta gardentasuna eskatzen diete. Horrenbestez, zuzendaritza estrategiko korporatiboa konfiantza sortzeko eta gizartearen aurrean legitimatzeko premia jabetuta dago, eta aldi berean beste zenbait arazo konplexuri aurre egiten die, hots, nor diren eta harremanak nola izan zenbait partaiderekin, interes-taldeekin edo enpresetako *stakeholder*ekin (akziodunak, zuzendariak, langileak, hartzekodunak, bezeroak, hornitzaileak, tokiko komunitatea, gizartea eta ingurumena.).

Enpresa-gizarte harreman horien berregituratzea ez da soilik politika publikoen desarautzearen eta berdefinizioaren ondorio, eta telekomunikazioetan izandako aurrerapenen eta globalizazioaren ondorio ere bada. Dena den, ez dirudi globalizazio horren dinamikak nahitaez erabateko homogeneizaziora garamatzanik. Izan ere, mugaz gaindikoak besterik ez diren edo are azpinazionalak diren esparru ekonomikoekin batera txertatuta dago geografia ekonomiko plurinazionala, eta behin baino gehiagotan estatu-arlokoak ez diren nortasun politiko-territorial edo sozio-erlijiosoen indartzearekin uztartuta.

Kontsumitzaileen posizioa hobetu egin da esparru horretan. Informazio-iturri asko eta ondasun- eta zerbitzu-hornitzaile ugari laster eta erraz baliatzearen emaitza da hori. Izen onak, irudiak, lan-giroak, bezeroen leialtasunak, «marka» baten prestigioak, hornitzaileen sare baten konfiantzak, azken batean, enpresaren nortasunak enpresaren beraren garrantzia indartzen dute produktuen prezioa-kalitatea-prestazioak erlazioa egungo esparru globalizatuan ebaluatzeko eta bereizteko zailagoa egiten den neurrian.

Bestalde, mundu globalizatu honetan, lehiakortasuna handitu egin da eta ekoizpen-prozesuak berritzeko eta ondasun eta zerbitzuen kalitatea hobetzeko premia indartu. Talentua eta partekatzen eta biderkatzen den jakintza duten langileak eskatzen ditu horrek. Informazio-sareak funtsezko elementu bihurtzen dira lehiakortasunerako. Enpresa «desmaterializatua» da. Konglomeratu korporatibo handien ordez oso tamaina handikoak ez diren erakundeak sortzen dira, eta gaitasun-maila handiko profesionalen lana nola erraztu eta indartu behar den bihurtzen da funtsezko kezka erakunde horietan, eta profesional horiek ere funtsezko eta etengabeko harremanak atxikitzen dituzte antzeko beste zenbait erakunderekin. Gauzak horrela, garrantzi erabakigarria hartzen dute motibazioak eta arazoak identifikatzeko eta erabakiak hartzeko gaitasunak.

Azkenik, tarteko ondasunen merkatuen lehiakortasun handiagoak murriztu egin du konpainien integrazio bertikaleko mailarengatik interesa: alde batera utzi da hornitzaileen zuzeneko kontrola, eta

todavía hoy predominantes, con el requisito de mantener e incluso aumentar la cohesión social, en un momento en el que la menor intervención del Estado en muy diversos campos económicos y sociales ha dejado paso a un mayor impacto e influencia de las políticas empresariales sobre la vida de los ciudadanos. Éstos vuelven sus ojos hacia las organizaciones mercantiles y les exigen responsabilidad y transparencia. Por tanto, la dirección estratégica corporativa percibe la urgencia de generar confianza y legitimarse ante la sociedad, a la vez que afronta complejos problemas de quiénes son y cómo relacionarse con los diversos partícipes, grupos de interés o *stakeholders* empresariales (accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores, comunidad local, sociedad y medioambiente.).

Esta reestructuración de las relaciones empresa-sociedad no sólo deriva de la desregulación y la redefinición de las políticas públicas, sino también de los avances en las telecomunicaciones y la globalización. Eso sí, la dinámica de esta globalización no parece conducir necesariamente a una completa homogeneización. De hecho, una geografía económica plurinacional coexiste con espacios económicos simplemente transfronterizos e incluso subnacionales; y no pocas veces en conjunción con el reforzamiento de las identidades político-territoriales o socio-religiosas de ámbito no estatal.

En dicho marco, ha mejorado la posición de los consumidores. Es el resultado de un acceso rápido y fácil a gran variedad de fuentes de información y a multitud de suministradores de bienes y servicios. La reputación, la imagen, el clima laboral, la lealtad de los clientes, el prestigio de una «marca», la confianza de una red de proveedores, en fin, la identidad de la empresa refuerza su importancia a medida que la relación precio-calidad-prestaciones de los productos llega a ser más difícil de evaluar y diferenciar en el actual marco económico globalizado.

Por otro lado, en un mundo globalizado, aumenta la competencia y se refuerza la necesidad de innovar los procesos de producción y mejorar la calidad de los bienes y servicios. Esto exige empleados con talento y un saber que se comparta y multiplique. Las redes de información pasan a ser elemento clave para la competitividad. Es la empresa «desmaterializada». En vez de grandes conglomerados corporativos, emergen organizaciones de no muy elevado tamaño, en las cuales la preocupación clave comienza a ser cómo facilitar y potenciar el trabajo de profesionales altamente capacitados, los cuales a su vez mantienen relaciones cruciales y continuas con otras organizaciones similares. Así, la motivación y la capacidad para identificar problemas y adoptar decisiones adquieren una importancia decisiva.

Por último, la mayor competencia en los mercados de bienes intermedios ha socavado el interés por el grado de integración vertical de las

horren zurrinak ez diren lankidetzak moduak ezarri dira horren ordez. Edozein motatako harremanen kudeaketak garrantzi handia hartzen du. Enpresen arteko mugak ezabatu egiten dira, mundu osoan banaturiko hornitzaileen kate luzeak, aliantza estrategikoak, denborazko akordioak eta abar dituzten sareko erakundeak sortzen diren neurrian. Nolabait esanda, enpresek ez dute jada «egitura lokalizatu» bat, beste batzuekin batera eta elkarri eraginda lan egiten baitute, lankidetzak eta lehia-esparru batean, non konfiantza, negozioen etika eta harremanen erlazioa diren faktore esanguratsuak.

Enpresen ingurune sozial eta ekonomikoko aldaketa horiek erronka handiak planteatzen dituzte enpresak gobernatzeko, eta ingurune horretako funtsezko elementuak hartzen dituzte eraginpean: pizgarriak interes-taldeek inbertsio espezifikoak egin ditzaten, sorturiko guztizko balio garbiaren kalkulu-sistemak, arriskuak eta emaitzak banatzeko mekanismoak, interes-taldeen parte-hartzea artikulatzeko egiturak eta tresna instituzionalak zuzendarien portaera bideratu eta haien ordainsariak ezartzeko, eta abar.

Ildo horretan, ekonomia globala deituriko horrek gaur egun duen garapenarekin, «enpresa herritarra» edo «herritar enpresarialak» deitukoak ari dira gorpuzten. Esapide horiek modan jarri dira eta EESaren nozio zabala islatu nahi dute, nozioaren europar adieran behintzat. Erabilitako terminoek bere nozioaren dimentsio politikoa iradokitzen digute. Horrenbestez, enpresek zenbait eskubide eta betebeharrak dituzte, pertsona fisikoen herritartasunaren kasuarekiko analogiaz. Konpainiek konpromiso aktiboak hartzea eta erantzukizuna izatea espero da, merkataritza-lege soilen esparruan xedaturikoaz haratago joanda. Oro har, esan ohi da ikuspegi horrek konpainien zuzendaritza eta kudeaketa modu bat artikulatu nahi duela, kontuan hartuta konpainia horiek gizarte osoarentzat interesgarri diren arloen aukera zabalean duten eragina, «ekintza sozial enpresarial» hutsera mugatu gabe nolabaiteko laguntza eta sustapen sozialeko modu bat, borondatezkoa, altruista eta kanpokoa, Bill Gates Fundazioaren antzekoa. Horrela, ikuspegi hirukoitzetik ebaluatuko da enpresaren emaitza (*performance*): ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa. *Triple bottom line concept* deitu izan zaio kontzeptu horri laurogeita hamarreko hamarkadaren azken urteetan.

### **Stakeholderrak. Kapital sozialaren ardatza**

Ezin da EESaz hitz egin *stakeholder*rez hitz egin gabe. Erantzukizun generikoak eta gizarteak enpresarekin dituen harremanak *stakeholder*ekin dituzten harremanen bidez zehazten dira. Izan ere, *stakeholder* izena nahita proposatu zen *shareholder* izenaren ordez, enpresa batean akziodunen interesak baino zerbait gehiago dagoela

compañías: se renuncia al control directo de los proveedores, sustituyéndolo por formas menos rígidas de colaboración. La gestión de relaciones de todo tipo adquiere gran relevancia. Se desdibujan las fronteras entre las firmas, a medida que emergen organizaciones en red con largas cadenas de suministradores distribuidos por todo el mundo, alianzas estratégicas, acuerdos temporales, etc. En cierto modo, las empresas no tienen ya una «estructura localizada», pues trabajan conjuntamente y en interacción con otras, dentro de un marco de colaboración y competencia donde la confianza, la ética de los negocios y la gestión de relaciones son factores relevantes.

Estas mutaciones en el entorno social y económico de las empresas plantean serios desafíos para su gobierno y afectan a elementos clave del mismo: incentivos para que los distintos grupos de interés realicen inversiones específicas, sistemas de cálculo del valor total neto creado, mecanismos de reparto de riesgos y resultados, estructuras para articular la participación de los diferentes grupos de interés e instrumentos institucionales para orientar el comportamiento de los directivos y establecer sus retribuciones, etc.

En tal sentido, con el actual desarrollo de la llamada economía globalizada, toma cuerpo lo que se ha dado en denominar la «empresa ciudadana» o la «ciudadanía empresarial». Estas expresiones se han puesto de moda y, al menos en su acepción europea, intentan reflejar una noción amplia de la RSE. Los mismos términos utilizados ya sugieren su dimensión política. Existen, pues, unos derechos y obligaciones de las empresas, por analogía con el caso de la ciudadanía de las personas físicas. Se espera de las compañías compromisos activos y responsabilidad, yendo más allá de lo dispuesto en el ámbito de las puras leyes mercantiles. Por lo general, suele decirse que tal enfoque pretende articular una dirección y gestión de las compañías que tenga en cuenta la repercusión de éstas en un amplio abanico de áreas de interés para el conjunto de la sociedad, sin ceñirse a la mera «acción social empresarial»-una especie de asistencia y promoción social, de carácter voluntario, altruista y externo tipo Fundación Bill Gates-. Se habla así de evaluar el resultado (*performance*) de la empresa desde una triple perspectiva: económica, social y medioambiental. Es lo que ha dado en denominarse el *triple bottom line concept* durante los últimos años de los noventa.

### **Los stakeholders. Piedra angular del capital social**

Hoy no es posible hablar de RSE sin hablar de *stakeholder*. Las responsabilidades genéricas y las relaciones de la empresa con la sociedad se concretan en sus relaciones con los diversos *stakeholders*. De hecho, inicialmente, el nombre de *stakeholder* se propuso deliberadamente en oposición al de *shareholder*, para señalar que en una empresa hay en

adierazteko. Lau parametro erabiltzen dira enpresa baten *stakeholder* rrak identifikatzeko:

- a) *stakeholder*rekiko harremanaren kalitatea (zenbait talde funtsezkoak dira enpresak biziraun eta arrakasta izan dezan, eta beste batzuk enpresak eraginpean hartzen ditu soilik).
- b) *stakeholder*rekiko harremanaren inplikazioa enpresaren jardueran (ez da berdina inbertitzaileentzat eta komunikabideentzat).
- c) *stakeholder*rekiko harremanak enpresarentzat sortzen dituen ikas-kuntza-aukerak
- d) harremanean jokoan dagoena; interesak, legezko eskakizunak edo eskubideak, edo balio moralak (leialtasuna edo konfiantza, esaterako).

Kudeaketa estrategiko guztien funtsezko puntu bat *stakeholder*rekiko kudeaketa da, «kapital sozial edo harremanezko» bat sortzea zehazten baitu, hots, sare, arau eta konfiantza-harremanen multzoa, ekintza kolektiboaren arazoan konponketa errazte aldera. Kapital hori metatze-prozesuen bidez osatzen da, elkar lankidetzako esperientzien ondoriozkoak; hau da, bertute-zirkulu baten bidez, erakunde sozialen arteko lankidetzak eta koordinazio hobea bultzatzen duena, bultzatu egiten baititu balio konpartituak, portaeren konbergentzia, komunikazioa, elkar ulerkuntza eta izen ona autoindartzen eta gehitzen den prozesu baten esparruan. Enpresen kasuan, haien kapital soziala erakundeak eta haren partaide guztiek izandako kanpoko eta barruko harreman sozialen bidez metaturiko baliabideen (ukiezinak edo birtualak) multzo bat osatzen du, konpainiaren helburuak lortzea errazte aldera.

### **Erantzukizun sozial instrumentala**

Enpresaren Erantzukizun Sozialaren eta enpresa herritarraren bi ikuspegi oso desberdinak daude teoriarik eta praktikan. Alde batetik, ikuspegi estrategiko-instrumentala; beste aldetik, ikuspegi instituzional-normatiboa. Eta eztabaida sakon samarra merezi du horrek.

Eredu tradizionalan, jabeari edo akziodunei soilik ematen zizkien kontuak enpresak eta oinarritzko printzipioa zera zen, enpresa akziodunen edo kapitalaren interesei jarraiki soilik zuzendu behar zela, helburutzat mozkin ekonomikoaren maximizazioa hartuta, eta edozein ekintza da baliozkoa enpresaren balio ekonomikoa gehitzeko lagungarria bada.

Beste ikuspegi batetik begiratuta, erantzukizun sozial instrumentalaren kontzeptuak EESak konpainiaren zuzendaritza estrategikorako duen erabilgarritasuna biltzen du: negozioen ingurune berrian enpresa-lehia-

juego más intereses que los de los accionistas. Para identificar a los *stakeholders* de una empresa se utilizan cuatro parámetros:

- a) la calidad de la relación con los *stakeholders* (hay grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la empresa y otros que son simplemente afectados por ella).
- b) la implicación de la relación con los *stakeholders* en la actividad de la empresa (ésta no es igual para los inversores que la de los medios de comunicación).
- c) las oportunidades de aprendizaje que la relación con los *stakeholder* genera para la empresa.
- d) lo que está en juego en la relación; sean intereses, exigencias legales o derechos, o valores morales (como la lealtad o la confianza).

Un punto clave de toda gestión estratégica es la gestión con los *stakeholders*, pues determina la creación de un «capital social o relacional», entendiéndose por tal un conjunto de redes, normas y relaciones de confianza que facilita la resolución de los dilemas de la acción colectiva. Dicho capital se forma mediante procesos acumulativos, derivados de experiencias de colaboración mutua; esto es, mediante un círculo virtuoso que favorece una mejor cooperación y coordinación en las organizaciones sociales, al potenciar los valores compartidos, la convergencia de comportamientos, la comunicación, la comprensión mutua y la reputación en el marco de un proceso que se autoreforza e incrementa. En el caso de las empresas, su capital social está constituido por un conjunto de recursos (intangibles o virtuales) acumulado a través de las relaciones sociales externas e internas mantenidas por la organización y por sus partícipes, de suerte que facilite el logro de los objetivos de la compañía.

### **Responsabilidad social instrumental**

En la teoría y en la práctica existen dos visiones bien diferentes de la RSE y la empresa ciudadana. Por un lado, un enfoque estratégico-instrumental; de otra parte, una perspectiva institucional-normativa. Y ello merece una discusión con cierto detalle.

En el modelo tradicional, la empresa sólo daba cuentas ante su propietario o sus accionistas, y su principio básico era que la empresa debe ser dirigida siguiendo únicamente los intereses de los accionistas o el capital, donde el objetivo es la maximización del beneficio económico y cualquier acción es válida si ayuda a incrementar el valor económico de la empresa.

Desde otro prisma, el concepto de responsabilidad social instrumental alude a la utilidad de la RSE para la dirección estratégica de la compañía: se considera que potencia la competitividad empresarial en el

kortasuna indartzen duela uste ohi da eta helburu konbentzionalak (errentagarritasuna, hazkundera, eta abar) lortzea ahalbidetzen duela, esparru horretako beste ikuspegi batzuen bidez baino hobeto; hori dela-eta, bitarteko egokia da akziodunentzako balioa sortzeko, azken batean. Partaide edo *stakeholder* ez-akzionarioen interesak ere neurri batean kontuan hartzea, «kausadun marketing» politika bat hartzea, jarduera sozialetan eta inbertsio filantropikoetan sartzea, eta abar, lagungarriak izan daitezke helburu horretarako.

Eredu estrategiko-instrumentalaren ikuspegitik begiratuta, errentagarritasun-kontu bat da (*business case*) Enpresaren Erantzukizun Soziala, finantza-merkatuek eta, bereziki, inbertsio instituzionalak gero eta gehiago balioesten baitute. Hainbat arrazoik azaltzen dute kontzeptu horren onarpena eta bultzada:

- \* horrela jokatzeko duen enpresak legitimitate soziala eskuratzen du, sinesgarritasuna eta kapital soziala sortzen du eta konfiantza-kultura bat eratzen du balio batzuen inguruan bere kideen artean, eta kultura horrek erakundeko kide izatearen harrotasun ona sortuko du, eta, horrenbestez, lagungarri izango da interes-talde guztiak kultura erkide konpartitu baten inguruan kohesionatzeko.
- \* Inbertsioak eta finantza-baliabideak erakartzen ditu, finantza- eta burtsa-errentagarritasunaren gain eragin positiboa izango duela-koan.
- \* Ustiapen-kostuak, atzerapenak eta interes-taldeekin izandako gatazkengatik arriskuak murrizten ditu.
- \* Langile onak erakarri eta atxikitzen ditu, hots, talentua, motibazioa eta berritzeko gaitasuna dutenak, Enpresaren Erantzukizun Sozialari loturiko balioek erakarrita.
- \* *Stakeholder*ren merkataritza-bereizketa eta lotura emozionala lortzea, batez ere bezeroei dagokienez.
- \* Ukiezinezkoak sortzen eta metatzen ditu izen onaren eta merkataritzako irudi onaren bidez. Hau da, funtzionatu eta hazteko «lizentzia» bat lortu eta atxikitzea.
- \* Jarduera ekonomikoaren erregulazio publiko txikiagoa justifikatzen du, eta enpresen autoerregulazio handiagoa («*soft* erregulazioa»), konpromiso soziala eta negozioetako portaera etikoa azpimarratuta.
- \* Proiektuen finantziarioa lortzeko aukera errazten du. Esate baterako, Munduko Bankuak eta Berreraikuntza eta Garapeneko Europako Bankuak arrisku sozialak eta ingurumen-arlokoak kontuan hartzen dituzte mailegu-eskariak aztertzean.
- \* Berrikuntza eta erakundearen ikaskuntza garatzen ditu. Jakintza-sareek berrikuntza eta erakunde-ikaskuntza sustatzen dutela hartu behar da kontuan.

nuevo entorno de los negocios y permite alcanzar los objetivos convencionales (rentabilidad, crecimiento, etc.) mejor que otros enfoques en tal ámbito; por ello, en último término, constituye un buen medio para generar valor para los accionistas. Tener presentes en cierta medida los intereses de los partícipes o *stakeholders* no accionariales, adoptar una política de «marketing con causa», involucrarse en actividades sociales e inversiones filantrópicas, etc., pueden contribuir a tal fin, al menos a largo plazo.

Desde la perspectiva del modelo estratégico-instrumental, la RSE viene a ser una cuestión de rentabilidad (*business case*), cada vez más apreciada por los mercados financieros y, en especial, por los inversores institucionales. Se adopta y se ve impulsada porque:

- \* la empresa que actúa de este modo adquiere legitimidad social, genera credibilidad y capital social, y configura en sus miembros una cultura de confianza en torno a valores, cultura que generará un sano orgullo de pertenencia a la organización y, por tanto, ayudará a cohesionar a todos los grupos de interés en torno a una cultura común compartida.
- \* Atrae inversores y recursos financieros, gracias a su esperado efecto positivo sobre la rentabilidad financiera y bursátil.
- \* Reduce costes de explotación, retrasos y riesgos por conflictos con los grupos de interés.
- \* Capta y retiene buenos empleados, con talento, motivación y capacidad para innovar, atraídos por los valores asociados con la RSE.
- \* Logra la diferenciación comercial y la vinculación en términos emocionales de los diversos *stakeholders*, sobre todo de los clientes.
- \* Genera y acumula intangibles a través de la reputación y la buena imagen comercial. Es decir, consigue y mantiene una «licencia» para funcionar y crecer.
- \* Justifica una menor regulación pública de las actividades económicas y una mayor autorregulación de las empresas («regulación *soft*»), al insistir en el compromiso social y el comportamiento ético de los negocios.
- \* Facilita el acceso a la financiación de proyectos. Por ejemplo, el Banco Mundial y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo tienen en cuenta los riesgos sociales y medioambientales al analizar las peticiones de préstamo.
- \* Desarrolla la innovación y el aprendizaje de la organización. Debe tenerse presente que las redes de conocimientos fomentan la innovación y el aprendizaje organizacional.

## Erantzukizun sozial instrumentala eta erantzukizun sozial normatiboa

Bigarren ikuspegian, erantzukizun soziala proposamen preskriptibo edo normatibo gisa bilduta dago, hots, «izan behar lukeena»: uste da parte-hartzaileen talde edo alderdi interesdun bakoitzak kontsiderazio hobea merezi duela berez ordezkatzeko duenarengatik, eta ez soilik beste talderen batentzako bitarteko baliagarri izateko duen gaitasunarengatik. Kant parafraseatuz, enpresan inplikaturiko pertsonak (*stakeholderrak*) duintasuna dute eta ez prezioa, eta helburu gisa tratatu behar dira eta inoiz ere ez bitarteko gisa, ez dira instrumentalizatu behar interes-taldeen arteko talde bakarraren mesedetan. Hau da, *stakeholder* bakoitzaren interesak legitimoak dira eta berezko balioa dute. Horrenbestez, honako hau eskatzen du ikuspegi horrek:

- a) ikusmolde bat: enpresa lankidetzako eta legitimitate sozialeko gune gisa ulertzea. Ildo horretan, *stakeholder* enpresa-gobernuko ereduarekiko konpromisoa –hau da, gizartearenganako erantzukizunean oinarritua– eta legitimitate publikoa lortzea balio batzuetan eta erakundearen kultura batean oinarritzen dira, parte-hartzaileen arteko lankidetzarantz bideraturikoak, haien arteko kohesiorantz eta sozialki konpartituriko arau edo usteekiko uztartzerantz
- b) gobernu korporatibo inklusiboa –ez-eskluyentea–, enpresaren zuzendaritzako eta kudeaketako nolabaiteko parte-hartzearen inguruan kudeaturikoa
- c) epe luzerako aberastasunen guztizko sorkuntza garbia, alderdi interesdun guztien ikuspegitik landurikoa eta denboran iraunkorra, ingurumen-kapital orokorra eta erakundearen kapital fisiko, finantzario eta intelektuala zainduz; eta

**Balio eta praktika unibertsalizagarrietan oinarrituta, enpresen ezinbesteko helburu bat kokatuta dauden ingurunean aberastasuna sortzea da. Mozkinak lortzea eta edozein motatako kostuak (ekonomikoak, ingurumen-arlokoak, sozialak eta abar) minimizatzea enpresa sozialki arduratsu baten funtsezko zeregina da**

- d) gizarte osoaren aurrean kontuak ematea, garden-tasunez eta kanpo-egiaztapenaren bidez.

Berezko egokitzapena dago Enpresaren Erantzukizun Sozialaren ideien eta enpresaren *stakeholderr*en artean. Hori horrela, enpresa pluralistaren eredu bat edo *stakeholder* hartu ahalko dugu oinarri logiko gisa orain aipagai duden Enpresaren Erantzukizun Sozial arauemaile horren ikuspegi egokia azaltzeko. Oinarri hori baliatuta, konpainia ardurtsuaren ikuspegi efektiboa hartzearen ondorioa erantzun sozial bat (*responsability*) ematea izango da, hiru zutaberen gainean bermaturikoa, hots, edukia, egitura eta prozesua:

- 1) *Edukia*. EESaren definizio unibertsalik ez izatearen arrazoi nagusia zera da, EESaren definizioaren

## Responsabilidad social instrumental frente a responsabilidad social normativa

En el segundo enfoque, la responsabilidad social se concibe como una propuesta prescriptiva o normativa, lo que «debería ser»: se cree que cada grupo de partícipes o partes interesadas merece consideración por lo que en sí mismo representa, no sólo por su capacidad para ser un medio útil a algún otro grupo. Parafraseando a Kant, las personas implicadas en la empresa (los *stakeholders*), tienen dignidad y no precio, y deben ser tratados como un fin y nunca como un medio, no deben ser instrumentalizados en beneficio de uno solo de los grupos de interés. Es decir, los intereses de cada *stakeholder* son legítimos y tienen un valor intrínseco. En consecuencia, este enfoque exige:

- a) una visión: entender la empresa como espacio de cooperación y legitimidad social. En tal sentido, el compromiso con un modelo de gobierno empresarial *stakeholder*, es decir, basado en la responsabilidad ante la sociedad, y el logro de legitimidad pública descansan sobre unos valores y una cultura de la organización orientados hacia la cooperación entre los partícipes, su cohesión y la concordancia con las normas o creencias socialmente compartidas;
- b) un gobierno corporativo inclusivo-no excluyente-, articulado en torno a una cierta participación institucionalizada en la dirección y gestión de la empresa;
- c) una generación de riqueza neta total a largo plazo, evaluada desde la perspectiva de todas las partes interesadas y sostenible en el tiempo, preservando el capital medioambiental general y el capital físico, financiero e intelectual de la organización; y
- d) una rendición de cuentas ante el conjunto de la sociedad, con transparencia y verificación externa.

Existe un ajuste natural entre la idea de la RSE y los *stakeholders* de la empresa. De ahí que podamos adoptar un modelo de empresa pluralista o *stakeholder* como base lógica para exponer una visión adecuada de esta RSE de carácter normativo a la que ahora se está haciendo referencia. Sobre tal base, la adopción efectiva de un enfoque de compañía responsable desemboca en proporcionar una respuesta social (*responsability*) sostenida en tres pilares que podemos denominar, contenido, estructura y proceso:

- 1) *Contenido*. La principal razón de que no se haya acuñado una definición universalmente

**Un objetivo incuestionable para las empresas es generar riqueza basada en valores y prácticas universalizables en el entorno en el que están enclavadas. Obtener beneficios y minimizar los costes de cualquier tipo, económicos, medioambientales, sociales, etc., es una tarea fundamental de una empresa socialmente responsable**

gaineko eztabaida sutsuan zenbait gizarte-eragileren (*stakeholderrak*) balioak, ikuspegiak, ikuskerak eta interesak uztartzen direla. Alderdi «sozial»arekin adierazten da enpresak kontuan izan behar dituela tesuinguru sozial jakin batean adierazten diren balio, kezka eta arazoak, hau da, *performance* sozialeko alderdi bat du, berezko emaitza ekonomiko, ingurumen-arloko eta sozialen kontu hirukoitza deiturikoan, hots, oparotasun ekonomikoa, ingurumen-kalitatea eta justizia soziala, ingelesez *accountability* edo kontuak ematea esaten diotena.

Erantzukizun sozialari dagokionez, interes-taldeek (*stakeholderrak*) planteatzen dituzten eskaera legitimoei erantzun behar die enpresek, betiere eskaera horiek beren interes legítimoetan, balioetan eta portae-ra-jarraibideetan oinarrituta planteatzen badituzte.

Eta, azkenik, ingurumen-erantzukizunari dagokionez, enpresak bere erantzukizun soziala adierazten du ingurumen fisikoa zainduz eta bere ekoizpen-prozesuetan eraginkortasun ekologikoko jarraibideak gaineratuz.

2) *Egitura edo dimentsio instituzionala*, gobernu global on bat edo zabaldu bat egituratuta, hau da, elkarrizketa edo esku-hartze moduren bat gaineratzen duena enpresaren zuzendaritzan eta kudeaketan, *stakeholder* garrantzitsuenei dagokienez behintzat.

3) *Prozesua*, Enpresaren Erantzukizun Soziala ezin delako ulertu gauza estatiko gisa, baizik eta kudeaketa-eredu baten garapenarekin batera gertatzen den prozesu gisa. EES funtsezko elementua da nortasun korporatiboa sortu eta egituratzeko, gizartearen aurrean bereizteko aukera bat, gizartearekiko konpromiso publikoa eta gizarteak eska dezakeena, eta etorkizuneko enpresa baterako eraldaketa-prozesu bat (eta ez ekimenen batura bat).

Ikuspegi horretan EESeko kode formal bat hartzearen alde egiten du, lehen adierazitako «erantzukizun» guztiak biltzen dituen. Horren inguruan aplikatu daitezkeen printzipio eta balioak zein dagozkion informazioak lantzeko, zabaltzeko eta egiaztatzeko irizpideak bildu behar ditu.

### **Erantzukizun sozial enpresariala eta administrazio publikoak**

Enpresaren Erantzukizun Sozialak, besteak beste, enpresa-externalitateak gobernatzeko modu berri bat dakar, arlo ekonomikoan, sozialean eta ingurumenekoan. Kanpoko kostu eta mozkinak kudeatzeko mugen ezarpena enpresaren politikari eta estrategiari dagokio, baina baita botere publikoei ere. Erantzukizun sozialak gune kolektiboa eragintzean hartzen duten erroka eta aukerak agertzea dakarren neu-

aceptada de la RSE es que en el fogoso debate sobre la definición de la RSE confluyen los valores, las perspectivas, las concepciones y los intereses de diversos actores sociales (los *stakeholders*). Con «lo social» se afirma que la empresa debe tener en cuenta los valores, las preocupaciones y los problemas que se manifiestan en un contexto social dado, es decir, tiene una vertiente de *performance* social, en la llamada triple cuenta de resultados económicos, medioambientales y sociales propiamente dichos, es decir, prosperidad económica, calidad ambiental y justicia social, es lo que en inglés se denomina *accountability*, o rendir cuentas.

Respecto a la responsabilidad social, la empresa ha de dar respuesta a las demandas legítimas que los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) le plantean a partir de sus legítimos intereses, valores y pautas de comportamiento.

Y, por último, en relación con la responsabilidad medioambiental, la empresa expresa su responsabilidad social a través del cuidado de su entorno físico y de la incorporación de pautas de eficiencia ecológica en sus procesos productivos.

2) *Estructura o dimensión institucional*, con la articulación de un buen gobierno global o ampliado, esto es, que incorpora alguna forma de diálogo o intervención en la dirección y gestión empresarial al menos por parte de los *stakeholders* más relevantes.

3) *Proceso*, porque la RSE no puede ser entendida como algo estático, sino como un proceso que acompaña el desarrollo de un modelo de gestión. La RSE es un elemento crucial para la creación y la vertebración de la identidad corporativa, una oportunidad de diferenciación ante la sociedad, un compromiso público ante la sociedad y exigible por ésta, y un proceso (y no un agregado de iniciativas) de transformación hacia la empresa del futuro.

En este enfoque se aboga por la adopción de un código formal de RSE, que incluye todas las «responsabilidades» mencionadas anteriormente. Ha de incluir tanto principios y valores aplicables al respecto como criterios para elaborar, difundir y verificar las informaciones correspondientes.

### **La responsabilidad social empresarial y las Administraciones públicas**

La RSE conlleva, entre otras cosas, un nuevo modo de gobierno de las externalidades empresariales en lo económico, social y medioambiental. El establecimiento de los límites o fronteras dentro de los cuales han de gestionarse los costes y beneficios externos atañe a la política y la estrategia de la empresa; pero también concierne a los poderes públicos. En la medida en que la responsabilidad social supone la

rrian, gai horri dagokionez proposamen politiko bat definitzeko premia planteatzen zaie administrazio publikoei. Horretaz gain, Europako Batzordeak Enpresaren Erantzukizun Sozialeko politika nazionalak lantzea eta abiaraztea bultzatzen du, Erkidegoko politikekin eta nazioarteko arau eta kodeekin bat etorriz.

Gaur egun bi ikuspegi desberdin ikusten dira EESari dagokionez administrazio publikoek bete beharreko eginkizunaren inguruan: alde batek, alor horretan borondatezko enpresa-praktikak bultzatzea proposatzen da; bestetik, horri buruzko erregulazioak sartzea iradokitzen da.

Lehen ikuspuntutik begiratuta, Enpresaren Erantzukizun Sozialeko politiketan nahitaezkotasun-elementuak sartzeak erantzukizun hori urardotzea ekarriko luke, azken batean araudien eskakizunak amaitzen diren puntuan bertan hasten baita erantzukizun hori. Horrenbestez, botere publikoen zeregina EESaren zabalkunde eta sustapenera mugatu behar dela hartzen da kontuan.

Bigarren korranteak, aldiz, erantzukizun sozialaren borondatezkotasuna funtsezko elementua izanda ere, zera azpimarratzen du, administrazio publikoek erreferentzia-esparru bat ezarri behar dutela enpresa-kontzeptu berri hori indartu eta defendatzeko. EES orokortzea estatu-gaitzat hartzen da, erakunde publikoak ardurarazi eta hartara jarrarazi beharrekoa, eta erakunde horien politika ekonomikoaren helburu garrantzitsua izango da. Dena dela, sarritan neurri arauemaileak batez ere gardentasunari eta kanpo-egiaztapenari dagozkien alderdiak ordenatzera mugatzearen aldeko apustua egiten da.

«Borondatezkotasun-erregulazio» dikotomiaren aurrean dugu autoerregulazioa, hori ere erreminta baliagarria EESaren kudeaketan. Enpresa indibidualeko klabeen planteatzeak, jarduera-sektorearen edo lurralde-zonen esparruan eta baita egoera espezifiko konpartituen esparruan ere. Sektore-autoerregulazioak, bere kideen eta eragiketen inguruko jakintza zehatza duten enpresa-erakundeek sustaturikoak, legelariak jarduteko premia murriz dezake, legelari horrek merkatuetan egindako esku-hartzeen ondorioz izan daitezkeen distorsioak arinduz.

«Behartzeari» dagokion alderdi horretan, gobernu-erakundeek enpresa-jardunbideak defini ditzakete, lege-esparruaren barruko jardunbideak izan daitezkeen. Esaterako, gutxieneko estandarrak eta horiek betetzeko kontrola ezarriz, gardentasuna eta kudeaketa-memoriak eskatuz edo lan-esparruan EESaren arabera legislatuz (genero-berdintasuna, lan-bizitza eta bizitza pertsonala uztartzeko neurriak, ezinduak gizarteratzea eta abar).

Praktikari gagozkiola, Europako gobernu asko hasiak dira politika eta jardunak abiarazten EESari dagokionez. Oro har, salbuespen esanguratsuren bat tartean bada ere, ez da nahitaezkotasun-jarraibiderik hartu.

aparición de retos y oportunidades que afectan al espacio colectivo, se plantea a las Administraciones públicas la necesidad de definir una propuesta política en relación con esta materia. Además, la Comisión Europea promueve la formulación y puesta en práctica de políticas nacionales de RSE en consonancia con las políticas comunitarias y las normas y códigos internacionales.

Se observan en la actualidad dos visiones diferentes acerca de la función que deben realizar las Administraciones públicas en lo referente a la RSE: por una parte, se propone la incentivación de prácticas empresariales voluntarias en este ámbito; de otro lado, se sugiere la introducción de regulaciones al respecto.

Desde el primer punto de vista, se entiende que introducir elementos de obligatoriedad en las políticas de RSE supondría su desnaturalización, pues, en el fondo, la misma comienza allí donde acaban las exigencias de las normativas. En consecuencia, se entiende que el papel de los poderes públicos debe circunscribirse a la difusión y promoción de la RSE.

La segunda corriente hace notar que, aun cuando el carácter voluntario de la responsabilidad social es un elemento básico, las Administraciones públicas deben establecer un marco de referencia específico para potenciar y defender este nuevo concepto de empresa. La generalización de la RSE se considera un asunto de Estado, que ha de preocupar y ocupar a las instancias públicas, siendo un objetivo importante de su política económica. Ahora bien, con frecuencia se apuesta porque las medidas normativas se circunscriban a ordenar las vertientes de transparencia y verificación externa e independiente, fundamentalmente.

Frente a esta dicotomía «voluntariedad-regulación» se sitúa la autorregulación, que constituye también una herramienta útil de gestión de la RSE. Puede plantearse en clave de empresa individual, en el marco del sector de actividad o de zonas territoriales e, incluso, en el ámbito de situaciones específicas compartidas. Así, la autorregulación sectorial, promovida por las asociaciones empresariales que tienen un conocimiento concreto de sus miembros y de sus operaciones, puede reducir la necesidad de que actúe el legislador, atenuando las eventuales distorsiones derivadas de la intervención de éste en los mercados.

En la vertiente de «obligar», las instancias gubernamentales pueden definir las pautas de la actuación empresarial dentro del marco legal. Por ejemplo, estableciendo estándares mínimos y control de su cumplimiento, exigiendo transparencia y memorias de gestión o legislando en el ámbito laboral conforme a la RSE (igualdad de género, medidas de conciliación de vida laboral y personal, inserción de personas con discapacidad, etc.).

En la práctica, muchos gobiernos europeos han comenzado a poner en marcha políticas y actuaciones en relación con la RSE. En general, aunque con alguna significativa excepción, no han adoptado pautas

Horren orde, Enpresaren Erantzukizun Sozialaren mesederako diren enpresa-eredu eta enpresa-estrategiak bultzatu, ahalbidetu eta dinamizatzearen alde egin da, baita alorreko informazio-estandar eta informazio-praktiken garapenak garatzearen eta elkarrizketako eta «partenariotzako» guneak sortzearen alde ere. Esparru horretan, funtsezko zeregina dute administrazio publikoek, ordezteko zaila den zeregina.

Ez dirudi bideragarria Enpresaren Erantzukizun Sozialeko alorrean bete beharreko araudi zehatz eta zabalak gaineratzeko aukera proposatzea. Dena den, badira ikuspegi berrietatik erregulatu beharreko konpainien gobernuaren eta erantzukizun sozialaren bi dimentsio berriak eta funtsezko. Alde batetik, enpresen informazioa Enpresaren EESaren esparruan, kalitatea eta kanpo-egiaztapena ziurtatuz, betiere alderdi interesdunentzat eta sozietatearentzat oro har argitaraturiko memoriekiko independentea. Bestalde, merkataritza-sozietateen gaineko legeria burutzea, legeria horren barruan EES garatzeko aukera handiagoak zabalduz egoera hori baliatuta.

### **Etsenpluaren bidez predikatzea edo nola garatu behar den enpresaren erantzukizun soziala administrazio publikoetan**

Sektore publikoa prest egon behar du enpresen jokaera eta portaera sozialki arduratsua «errazteko», laguntzeko eta sustatzeko. Ildo horretan, modu askotan bultzatzea dezakete erakunde publikoek funtsezko eragilean inplikazioa EESaren agendan: enpresak bultzatzea; ikerketarako funtsak ekartzea; herritarrak kontzientziatzeko eta pres-

tatzeko kanpainak edo informazioa biltzeko eta zabaltzeko kanpainak abiaraztea; kontsumo sozialki arduratsua sustatu eta bultzatzea; produktuak etiketatzeko borondatezko formulak sartzeko, jardunbide egokien bankuak eta enpresen kudeaketako edo reporting-eko sistemetarako gidaliburuak sortzea; praktiken eta instrumentuen konbergentzia eta gardentasuna sustatzea; aldeko zerga- eta finantzaketa- esparrua ezartzea; erosketa-orri publikoetan eta kontratazioetan EES lehenesten duten elementuak biltzea; jakintzak garatzea enpresetan erantzukizun sozialeko irizpideak edo gizarte-eragileentzat informazio-bideak modu efektiboan sartzeko; erantzukizun horren balioak maila guztietako hezkuntza sustatzea, eta abar.

Beraz, erantzukizun sozialaren alorreko botere publikoen jardunen artean funtsezko jarduna dugu administrazio publikoen konpromisoa, herritarrei zerbitzuak ematen dizkieten erakundeei dagokie-

de obligatoriedad. Más bien han apostado por animar, facilitar y dinamizar la aplicación de modelos y estrategias empresariales que favorezcan la RSE, el desarrollo de estándares y prácticas de información en la materia y la creación de espacios de diálogo y «partenariado». En este marco, las Administraciones públicas tienen un papel fundamental, difícilmente sustituible.

No parece viable proponer la introducción de normativas detalladas y extensas de obligado cumplimiento en materia de RSE. Ahora bien, existen dos dimensiones específicas y cruciales del gobierno y responsabilidad social de las compañías que es preciso regular desde nuevas perspectivas. Por una parte, la información de las empresas en el ámbito de la RSE, asegurando la calidad y verificación externa e independiente de las memorias al respecto publicadas con destino a las partes interesadas y a la sociedad en general. De otro lado, perfeccionar la legislación sobre sociedades mercantiles, aprovechando la ocasión para abrir dentro de la misma mayores posibilidades para el desarrollo de la RSE.

### **Predicar con el ejemplo o cómo desarrollar la propia responsabilidad social empresarial en el seno de las Administraciones públicas**

El sector público debe «facilitar», colaborar y promocionar las actuaciones y comportamientos socialmente responsables de las empresas. En este sentido, las instituciones públicas pueden estimular de múltiples modos la implicación de actores clave en la agenda de la RSE: animar a las empresas; aportar fondos para la investigación; poner en marcha campañas de concienciación ciudadana, de formación o de recopilación y disseminación de informaciones; promocionar y fomentar el consumo socialmente responsable; introducir fórmulas voluntarias de etiquetado de productos, crear bancos de buenas prácticas y guías para los sistemas de gestión o de *reporting* de las empresas; fomentar la convergencia y transparencia de prácticas e instrumentos; establecer un marco fiscal y de financiación favorable; incluir en los pliegos públicos de compras y contrataciones elementos que primen la RSE; desarrollar los conocimientos para introducir efectivamente criterios de responsabilidad social en las empresas o vías de información para los diferentes actores sociales; promocionar los valores de esa responsabilidad en la educación a todos los niveles, etc.

Entre las actuaciones de los poderes públicos en materia de responsabilidad social está como fun-

**Es probable que la evolución hacia un buen gobierno «global» de la Administración pública requiera un proceso de maduración en el que vayan modificando paulatinamente su estrategia, incorporando en su gestión los principios de responsabilidad social: transparencia, rendición de cuentas, sostenibilidad medioambiental, diálogo y alianza con múltiples grupos de interés**

nez. Jokaera arduratsuak bultzatu behar dituzte beste inoren gainetik beren jarduera ekonomikoetan, enpresetan eta erakundeetan. Administrazio publikoak, gizarte-eragilea denez, hainbat politika garatu behar ditu zenbait alorrekin loturikoak, hala nola gardentasuna eta *reporting*, lan-harremanak, gutxiengoaren gizartratzea, funts publikoak kudeatzea, eta abar, betiere erantzukizun sozialeko klabearekin.

Erantzukizun sozialaren alorrean administrazio publikoek duten erronka handia zera da, erabaki-prozesuetan *stakeholders* inplikatzea. Parte hartzeko moduetako bat hainbat batzorde sortzea izan liteke, boterea kontzentratzea saihestu eta interesen arteko arbitrajea ahalbideratu duten kontrapisuak, eta konfiantzako, lankidetzako eta lehiakortasuneko «sareak» eratzeko. Hori horrela, administrazio publikoetan zuzendaritza exekutiboko batzorde baten eta gainbegiratze- edo zaintza-kontseilu baten egitura txertatuko litzateke, egiaz parlamentuek eta udalbatzaren osoko bilkurek osaturikoa, «kongresu» batekin eta *stakeholder*ren zenbait batzarrekin batera (hornitzaileen foroak, langileen batzarrek eta bezeroen panelak bilduko litzuzke).

**Enpresen Erantzukizun Sozialaren sustapenean eskualdeko gobernuen jardunbide egokiak detektatu eta trukatzeo CSR Vaderegio europar proiektuaren lau edizioetan parte hartu du Xertatuk**

### **Euskadin enpresaren erantzukizun soziala sustatzeko politika publikoen ildo nagusiak**

Euskadik dituen zenbait ezaugarri esker (ETEen nortasuna eta lurralderako lotura, aldeko prestakuntza-, politika- eta gizarte-testuingurua, industriaren nagusitasuna baina tertziarizaziorako joerarekin, jakintza-aren gizartratze bilakaera, fenomeno kooperatiboa, bikaintasuneko EFQM eredua ezagutaraztea kudeaketaren alorrean), esan daiteke «ongarritutako lurra» dagoela enpresek beren praktikak gizarte-eragileko eta ingurune-eragileko erantzukizunera bidera ditzaten. Dena den, ETEek euskal sarean duten nagusitasuna, EESaren gaineko prestakuntza-faltarekin eta EESaren kudeaketara hurbiltzeko bitarteko mugatuekin batera, enpresa txikien arteko kolektiboaren artean enpresa-iraunkortasuna sustatzeko premiaren adierazgarri da.

Berriki abiarazi da Xertatu Taldea, Enpresaren Erantzukizun Sozialaren alorrean Bizkaiko erakunde ekimentsuen arteko zenbaitekin parte hartzen duten foroak, Xertatu ekimenaren urratsen bide-erakusle. Bizkaiko Foru Aldundiak garatzen ditu koordinazioko eta idazkaritza teknikoko lanak.

Neurri ezberdinetan, nazio eta herrialdeen arabera, azken hamarkadan egiaztatu egin da EES herrialde gehienek agenda politikoan sartu dela. Erronka sozial handiari egin behar diote aurre gobernuek: enpresaren

damental el compromiso de las propias Administraciones públicas, en cuanto organizaciones que prestan servicios a la ciudadanía. Deben liderar el impulso de pautas de conducta responsable en todas sus actividades económicas, empresas y organismos. La Administración pública, como actor social, ha de diseñar políticas de transparencia y *reporting*, de relaciones laborales, de integración de minorías, de gestión de los fondos públicos, etc., en clave de responsabilidad social.

El gran reto que tienen las Administraciones públicas en materia de responsabilidad social consiste en la implicación de los diferentes *stakeholders* en el proceso de decisiones. Una posible forma de participación podría producirse a través de la creación de comités diversos, para evitar la concentración de poder y articular contrapesos que faciliten el arbitraje entre intereses distintos, y de «redes» de confianza, cooperación y competencia. Se trataría de trasladar a las Administraciones públicas la estructura de un comité de dirección ejecutiva y un consejo de supervisión o vigilancia, que en realidad lo conforman los parlamentos o plenos municipales, junto con un «congreso» o varias asambleas de *stakeholders* (que englobaría a los foros de proveedores, asambleas de empleados y paneles de clientes).

**Xertatu ha participado en las cuatro ediciones del proyecto europeo CSR Vaderegio de detección e intercambio de buenas prácticas de los gobiernos regionales en la promoción de la RSE**

### **Las líneas principales de las políticas públicas de promoción de la responsabilidad social empresarial en el País Vasco**

Hay características en el País Vasco (identidad de las pymes y ligazón al territorio, contexto formativo, político y social favorable, predominio de la industria pero con tendencia a la terciarización, tránsito hacia la sociedad del conocimiento, el fenómeno cooperativo, la popularidad del modelo EFQM de excelencia en la gestión) que permiten afirmar que existe «terreno abonado» para que las empresas opten por orientar sus prácticas hacia la responsabilidad con la sociedad y el entorno. Sin embargo, el predominio de las pymes en el tejido empresarial vasco, unida a su falta de formación sobre la RSE y la limitación de medios para acercarse a la gestión de la RSE pone de manifiesto la necesidad de fomentar la sostenibilidad empresarial entre el colectivo de las pequeñas empresas.

Recientemente se ha puesto en marcha Xertatu Taldea, un foro en el que participaban algunas de las organizaciones más dinámicas en Bizkaia en el campo de la RSE y que dirige los pasos de esta iniciativa. La Diputación Foral de Bizkaia desarrolla las labores de coordinación y secretaría técnica.

En mayor o menor medida, según país o región, lo que se ha observado en la última década es que la RSE ha entrado en la agenda política

zeregin berriari erantzutea garapen ekonomikoko egungo prozesuan, baita planteatzen diren ondoriozko erronka sozial eta ingurumen-arlokoiei ere.

Hori horrela, honako ildo hauek hartu behar ditu kontuan EES sustatzeko politika publiko eraginkorreko eredu batek:

- EES sustatzeko eta bultzatzeko politikak, enpresa handiei ez ezik ETEei ere aplikatzekoak.
- Enpresaren Erantzukizun Sozialari sinesgarritasuna eta zorroztasuna ematen dioten funtsezko alderdiak erregulatzea eta unibertsalizatzea: enpresen txostena alderdi interesdunei eta gizarteari oro har, eta txosten horren egiaztapena.
- Hezkuntza eta prestakuntza, informazioa eta laguntza teknikoa sustatzea EES garatzeko gizarte zibilaren agenteen artean, gizarte osoan oro har eta enpresen eta haien zuzendarien artean bereziki.
- Alderdi interesdunen ahotsa sendotzea, hots, kontsumitzaileena, langileena eta enpresan interesaturiko gizarte zibileko erakundee-na, direla ingurumen-arlokoak, direla giza eskubideei buruzkoak, direla garapenekoak, eta abar. Interes-taldeek administrazio publikoen gobernu-prozesuan parte hartzen dutenean sarbide erregularra eta zehatza izan behar dute informazio esanguratsua, nahikoa eta bideragarria baliatzeko.
- Interes-taldeen eta enpresen artean bitartekotza egitea, eztabaidatzeko eta adosteko tresnak sortuta.
- Botere publikoak gizarteari ezartzen saiatzen dituen jarrera arduratsuko jarraibide bereak bere barruko antolamenduan jartzea (Administrazioa, enpresa publikoa).
- Botere publikoek erantzukizun sozialaren irizpideak gida gisa erabil ditzatela araudi administratibo osorako hainbat helburu lortze

aldera, hala nola besteak beste kontsumitzaileen eskubideak babestea, giza eskubideen aurkako erasorik ez onartzea, lan-estandar duin eta ez-diskriminatzaileak al bait gehien betetzea, ingurumena errespetatzea eta ustelkeria kentzea, baita oinarriko eskubideen babesik eza identifikatzen den beste edozein alderdi ere.

Dena den, aintzat hartu behar dugu ezein ekintza-planek ez duela ezertarako balioko enpresetako arduradunek Enpresaren Erantzukizun Sozialarekin konpromisorik ez badute eta bide horretan bultzatzen ez badute, enpresak baitira eraldaketaren subjektu sozial bakar-bakarrak.

---

**2007an, eta betiere CECAk aurreraturiko datuen arabera, aurrekontu soziala 1.700 milioi eurora iritsiko da, aurreko urtean baino % 11,5 gehiago, eta dirukopuru horrek Espainiak EBtik jasotako kohesio-funtsak gaintzen ditu**

---

de la mayoría de gobiernos europeos y de otros países. Los gobiernos se enfrentan a un desafío social importante: dar respuesta al nuevo papel de la empresa en el actual proceso de desarrollo económico y a los consiguientes retos sociales y medioambientales que se plantean.

Pues bien, un modelo de política pública eficiente de fomento a la RSE, debe tener en cuenta las siguientes líneas:

- Políticas de promoción e incentivos de la RSE, aplicables no sólo a las grandes empresas, sino también a las pyme.
- Regular y universalizar los aspectos cruciales que dan credibilidad y rigor a la RSE: el informe de las empresas a las partes interesadas y a la sociedad en general y la verificación de dicho informe.
- Fomentar la educación y la formación, información y apoyo técnico para el desarrollo de la RSE entre los diversos agentes de la sociedad civil, en toda la sociedad en general, y entre las empresas y sus directivos en particular.
- Consolidar la voz de las partes interesadas, es decir, de los consumidores, los trabajadores, las organizaciones de la sociedad civil interesadas en la empresa, sean medioambientales, de derechos humanos, de desarrollo, etcétera. Cuando los grupos de interés participen en el proceso de gobierno de las Administraciones públicas deben tener acceso regular y puntual a información relevante, suficiente y viable.
- Mediar entre éstas y las empresas, con los instrumentos adecuados de deliberación y concertación.
- Promover las mismas pautas de conducta responsable que intentan promover en la sociedad en su propia organización (Administración, empresas públicas, etc.).
- Utilizar por parte de los poderes públicos los criterios de la responsabilidad social como guía para toda la normativa administrativa, con el fin de proteger, entre otros, los derechos de los consumidores, no permitir las agresiones a los derechos humanos, alcanzar la máxima observancia de estándares laborales dignos y no discriminatorios, respetar el medio ambiente y erradicar cualquier corrupción, así como cualquier otro aspecto en el que se identifique una desprotección de derechos básicos.

Aún así, se debe recordar que ningún plan de acción servirá de nada sin el compromiso y liderazgo de los responsables de las empresas con la RSE, pues son ellas y solamente ellas los sujetos sociales de la transformación.

---

**En 2007, el presupuesto en obra social, según los datos avanzados por la CECA, llegará a 1.700 millones de euros, un 11,5% más que el año anterior, una cantidad que supera a los fondos de cohesión recibidos por España de la UE**

---

© Argitaraldi honetarako / Para esta edición

**Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa**  
**Ogasun eta Herri Administrazio Saila**  
**Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco**  
**Departamento de Hacienda y Administración Pública**

Argitaratzailea / Edita

**EUSKO JAURLARITZA · GOBIERNO VASCO**  
**Ogasun eta Herri Administrazio Saila**  
*Ekonomia eta Plangintza Zuzendaritza*  
**Departamento de Hacienda y Administración Pública**  
*Dirección de Economía y Planificación*

Diseinua / Diseño

**Miren Unzurrunzaga Schmitz**

Inprimatzailea / Impresión

**EPS · eusko printing service**

Lege gordailua / Depósito legal

**VI .....**