

PRAKTIKA ONEN MULTILOKALIZAZIOA, GIZARTE ERANTZUKIZUN KORPORATIBOAN

Financia / Finantzatua:



ETXEBIZITZA ETA GIZARTE
GAIETARAKO SAILA
Gaietarako Lanbideetarako Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA
Y ASUNTOS SOCIALES
Dirección de Cooperación al Desarrollo

Ejecuta / Egilea:



ENPRESA
ZIENTZIEEN
FAKULTATEA
FACULTAD DE
CIENCIAS
EMPRESARIALES



TXOSTENAREN AURKIBIDEA

1. GIZARTE ERANTZUKIZUNA ETA MULTILOKALIZAZIOAREN FENOMENOA EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOAN	3
2. ZEINTZUK GARA: <i>MULTI-STAKEHOLDER</i> LAN-TALDE BAT	6
3. IKERKETA PROIEKTUAREN HELBURUAK	8
3.1 Ikerketa proiektuaren misio eta helburu nagusiak	8
3.2 Ikerketa proiektuaren helburu zehatzak.....	8
4. IKERKETAREN METODOLOGIA ETA TRESNAK	10
4.1 Lehen eta bigarren mailako ikerketa	10
4.1.1 Arau, printzipio, portaera kodigoak eta gizarte erantzukizunaren tresnen analisia eta berrikuspena, nazioarteko eremuan	10
4.1.2 Nazioartekotze prozesuetan, Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren adierazle gakoaren identifikazioa eta hautaketa	11
4.1.3 Aurretiko landa-lana: Mondragoi herrialde gainerakorretan	11
4.2 Euskal enpresa multilokalizatuen unibertsorako lehen hurbilketa	16
4.2.1 Lagin analisia	16
4.3 Multilokalizazio eta nazioartekotze prozesuetan, GEKren ezarpenerako metodologia	18
4.3.1 Helburu orokorrak.....	18
4.3.2 Egoera eta praktika onen analisirako tresnak	18
5. IKERKETAREN EMAITZEN LABURPENA: GIZARTE ERANTZUKIZUN KORPORATIBOAREN (GEK) PRAKTIKA ONAK	29
6. KONKLUSIOAK	31
7. IKERKETAREN MUGAK	34
8. HURRENGO URRATSAK ETA 2009-2010 PROIEKTU BERRIAK	34
9. ERANSKINAK: PRAKTIKA ONEN FITXAK	35
1. Eranskina. Copreci "Pertsonen kudeaketa orokorra, epe luzerako konpromisoa eta kudeaketan parte hartzea, bazkide kolaboratzaileen bitartez"	35
2. Eranskina 2. Corporación Zigor. "Lan, Osasun eta Segurtasun lan-baldintzak"	35
3. Eranskina. Irizar Group "Taldea autogestionatuak, bertako komunitatearekin inplikazioa eta onuren parte hartze eta banaketa"	35
4. Eranskina. Fagor Mastercook "Inguruaren ordain-baldintzen eta Zuzendaritza Kontseiluan, sindikatuen ordezkarien parte hartzearen ikerketa"	35
10. BIBLIOGRAFIA	49

1. GIZARTE ERANTZUKIZUNA ETA MULTILOKALIZAZIOAREN FENOMENOA EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOAN

Gaur egun, enpresa testuinguruaren mutazio jarrai bat bizitzen ari gara. XXI. mendea ezaugarritzen duten aldaketak asko dira, haien artean, izendatuena eta esanguratsuen, **globalizazio** fenomenoari dagokiona da. Munduko ekonomiaren globalizazio prozesuak eta iazko mendeko azken hamarkadan izandako azelerazio dela eta, enpresak paradigma berri baten aurrean aurkitzera eraman ditu. (Moreno, 2006; Ohmae, 2005; Stiglitz, 2002).

Merkatuaren eboluzio handia dela eta, enpresak, beraien kudeaketa ereduak berritzera behartuta ikusi dira, ekiten duten inguruaren behar eta eskakizunekin modu jarrai batean ados dauden, egokitzea eta eboluzionatzea ahalbidetzen duten estrategiak onartuz.

Globalizazio ekonomikoaren gakoetako bat, munduko ekonomiaren hazkuntza azkartuan aurkitzen da, eta Txina, Brasil, Errusia eta India bezala garapen bidean dauden herrialdeetan are eta gehiago. Epe laburrean, hedatzen doan fenomeno hau dela eta, enpresa asko **nazioartekotze** eta **multilokalizazio** estrategiak hartzera behartuak ikusi dira. Arrazoi ekonomiko, estrategiko edo merkataritza-arrazoiak direla medio, azken urteetan, beraien enpresa ekintza transnacionalizatzea erabaki duten enpresen kopurua nabarmenki handitu da. Gertaera honek, herrialde garatuetan enpleguaren eboluzioan eragina du.

Nazioartekotze maila, gure lehiakortasuna maila baloratzeko adierazle egokia dela baieztatu dezakegu. Ildo honetan zehar, baliabide eta hartutako konpromiso graduarekin ados egonik, nazioartekotze estrategiak eskatzen duen konpromisoaren arabera¹, kategoria ezberdinak daude:

- **Konpromiso baxuko** gradua: Kategoria honetan enpresa esportatzaileak kokatuko lirateke.
- **Erdi-mailako konpromiso** gradua: Enpresa arteko (aliantza estrategikoak, esportazio partzuergoak, joint ventures) edo banakako (filialak, sukurtsalak) lankidetzak kasuak kokatzen dira.
- **Konpromiso handiko** gradua: Inbertsio zuzena atzerrian edo kanpoko ezarpenak, merkataritza-ezarpenak nahiz ezarpen produktiboak.

Euskal Autonomia Erkidegoan (EAE), 2.000 eta 2.006 urteen artean, ezarpenen kopurua bikoiztu egin denaren datua azpimarragarria da, bai merkataritza, bai eta produktiboak ere.

Globalizazio ekonomikoaren eskutik, beste mota batzuetako aldaketak sortu dira eta hauek, modu batean, herritar, elkarte eta gobernuz kanpoko erakundeen gizarte kontzientziarekin zerikusia dute. Bistakoa da, enpresak gizartearen erakunde isolatuak ez direla eta beraz, inguruarekin eta interes taldeekin etengabeko elkarrekintzan daude. Hemendik abiatuta, kontsumitzaile, komunikabide, elkarte eta gobernuz kanpoko erakundeen eskutik, enpresei izaera etikoa duten hainbat erantzukizun eskatzeko ekimenaren goratzea eman da, beraien enpresa ekintzek ingurumenean, gizartean... etab. sortzen duten eragin ezkorra ekiditeko asmoz. Fenomeno honen geroztik, interesa, langilegoaren eta interes talde gertuenen Giza Eskubideen errespetuan oinarrituta dago.

AECA-k, bere *Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren Marko Kontzeptualean* (2003), *“Ekintza ekonomikoen globalizazioak, gaian aurreratuen doazen konpainien gizarte erantzukizun*

korporatibo ekintzak zabaldu ditu. Halaber, gizartearen presio eta erreakzioak, globalizazioak sorrarazten dituen arazoaren aurrean, korporazioen gizarte eta ingurumenaren kontzientzia handiagoa sortu du”, baieztatzen du” (AECA, 2003: 11).

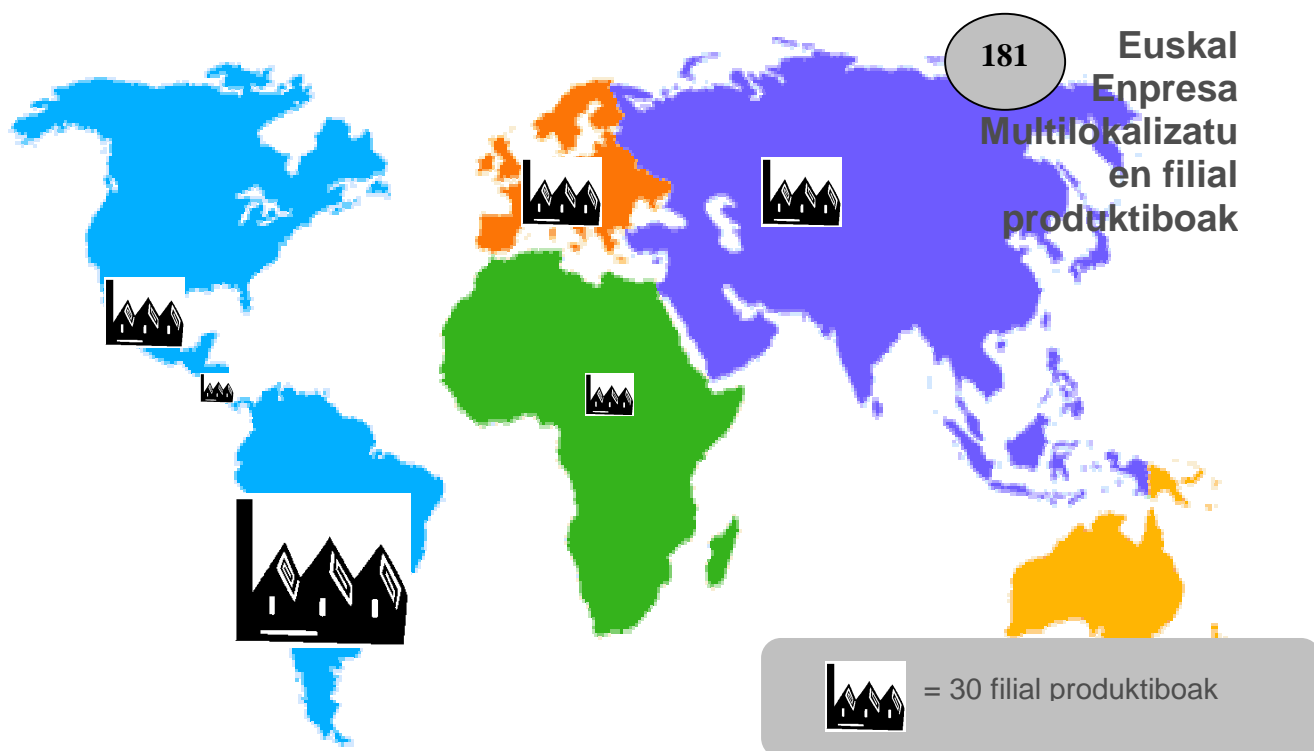
Milton Friedman-en ikuspegitik urrunago, zeina “negozioen gizarte erantzukizun bakarra beraien onurak handitzea da” zioena, gaur egun, enpresak gizarte proiektio handiagoa duten izaki sozioekonomiko bezala ulertzen dira. Hau da, enpresak dituzten helburuen barnean, gizarteak eskatzen dituen beharrak asetzea dago. Ondorioz, herrialde garatuetan, gizarte, ekonomia eta ingurumen erantzukizun multzo bat eskatzen hasi diren, ekintza mota hauek nazioartekotze eta multilokalizazio prozesuetan barneratu beharko lirakeela pentsaraztera eramaten gaitu. Beraz, enpresa hori kokatuta dagoen herrialdea kontutan hartu gabe, **sozialki arduratsuak diren irizpideekin** ados ekin behar da.

Kanpoko ezarpen prozesu bat aurrera eramateko garaian ezberdintasun nabarmenak ikusten dira, eta etikoa eta sozialki arduratsua den kudeaketa bat egiten duten enpresek, hazkuntza ekonomikoaren gidari bezala balio dezakete eta balio behar dutela baieztatzen da. Hainbat egileek, bidezko globalizazio prozesu baten gakoak ziurtatzen eta erakusten dute (UN Fair Globalisation report 2004, Prahalad, C.K; 2005, Karnani 2007, Sachs 2005, Alperovitz 2006). Testuinguru honetan, enpresa kooperatibak, gizarte enpresa eta enpresa arduratsuen adibide argi bat izango lirakeke. Azken honen harian, Somaviak zera planteatzen du: *“Gizarte ekonomiaren kooperatiba eta enpresek ezinbesteko papera dute, globalizazioaren dimentsio sozial eta ekonomikoaren artean sinergiak bilatzearen erronka honetan”* (Somavia; 2004).

Honi dagokionez, gure iritziak, enpresen **nazioartekotze eta multilokalizazio prozesuetan Gizarte Erantzukizun Korporatiboan (GEK)** ezarpenak, fenomeno honen hazkuntzaren aurrean, gizarte garapen iraunkorraren gako bezala gaineratzen dela iradoki nahi du (ikus 1 grafikoa).

Aurreko paragrafoetan azaldutakoaren arabera, nazioartekotze filialetan Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren ezarpenarako metodologia bat sortzeko beharra agerian jartzen da. Metodologia hau garatzeko asmoz, GEK gaiaren inguruan, arau, portaera kode, nazioarteko eremuan nabarmenenak diren printzipio eta tresnetan jasota dauden adierazleen berrikuspena burutu da, eta enpresa filialen nazioartekotze prozesuetarako nabariak diren adierazleak identifikatu dira. Erreferentzia gisa, aurretiko landa-lan bat erabili da, Mondragon Kooperatiba Taldeak, Txina, Mexiko, Brasil eta Indian dituen filialen analisisian oinarritua dagoen landa-lana. Ondoren, metodologiak barneratu beharko lituzkeen tresna eta faseen definiziorako garrantzitsuenak diren metodologia, tresna eta nazioarteko estandareak ikertu dira.

Ondorengo irudian, filial produktiboen kokapen geografikoa eta Euskal Autonomia Erkidegoan (EAE) dauden enpresen **2006 urteko multilokalizazioaren** fenomenoaren errealitatea ikus daiteke:



1 Grafikoa: Multilokalizazioaren fenomenoaren 2006 urtean.

Iturria: Elaborazio propioa.

2. ZEINTZUK GARA: *MULTI-STAKEHOLDER LAN-TALDE BAT*

Aurreko zatian aipatzen genuen modura, gizarteko enpresen rol aldaketa azkartu egin da, merkatuen globalizazioa, maila orokorrean, aldaketa klimatikoa edo pobreziaren aurkako borroka bezalako, gizarte eta ingurumen erronkak sortzea edo mantentzea. Gobernuak, bakarka gai hauei aurre egiteko gaitasun beherakorrek ere, gizarte erantzukizunaren begirada berri hau finkatu du, kritikak atzean utziz. Honen bidez agerian geratu da, dinamika konplexutasun honetatik sortzen diren gaiei erantzuna emateko, aktore –bai enpresa, bai gizarte zibil edo gobernuaren erakundeak- ezberdinak, infomrazioa elkarbanatzeko eta lan bateratua egiteko aukeren menpean daude.

Testuinguru honetan, lan-talde bat osatu genuen, hainbat eragile, **fundazio** bat (Emaús Gizarte Fundazioa, EGF), **unibertsitate** bat (Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatea, ETEO) eta **enpresaritza elkarte** batek (Euskal Autonomia Erkidegoko Elektronika eta Informazio Teknologien Industrien Elkarte, GAIA) osatua.

Emaús Gizarte Fundazioa gizarte erakunde bat da, azken urteetan bere lana ondorengoetan oinarritu da: ekonomia solidarioa ereduaren sustapena; gizarte- eta laneratze-programen exekuzioa; garapenerako heziketa eta sentsibilizazioa, batez ere kontsumo arduratsua eta elikadura subiranotasunean; hondakinen berrerabilpenerako enpresak sortzea; eta gizarte erantzukizuna bultzatzea, bai herri-administrazioetan, bai eta enpresetan ere.

Bestalde, Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatearen (ETEO) lan eremuak, gizarte erantzukizunarekin erlacionatutako eremuan, dinamika gainerakorren inguruan egindako ikerketan laburbildu daitezke erakundearen kudeaketa, enpresa kooperatiben kudeaketa, gizarte ekonomia enpresen kudeaketa, ekimena eta negozio berriak, hala nola, erakunde eta gizarte berrikuntza.

Azkenik, Euskal Autonomia Erkidegoko Elektronika eta Informazio Teknologien Industrien Elkarte, GAIA, gaur egun, elektronika, informatika eta telekomunikazioetako eremuan produktuak eta zerbitzuak eskaintzen dituzten 200 enpresa baino gehiagok osatzen dutena, izaera orokorreko zerbitzuak, I+G+B-ren sustapenerako teknologia, kudeaketaren hobekuntzarako erraztasunak, prestakuntza, merkatu sustapena eta nazioartekotzea eskaintzen ditu.

Garapen iraunkorra, iraunkortasuna eta gizarte erantzukizunaz hitz egiten den une honetan, kontzeptu hauen elkarrekintza oraindik zehaztu gabe dagoelarik, hiru erakunde hain ezberdinak izanik, hirurak pertsonen eta bere giza garapenean oinarritutako kudeaketa ereduengatik apustu bat elkarbanatzen dute.

Ekintza marko honetan eta Euskal Autonomia Erkidegoan dagoen enpresaren, garapen bidean dauden herrialdeetan nazioartekotze gorakorren testuingurua identifikatuta, eta enpresa hauei, herrialde horietan duten **sozialki arduratsua den nazioartekotzea errazteko** irtenbideak emateko beharra eta egokitasuna, erakundeak elkartu egiten dira ondorengoetan zuzentzeko:

- Garapen bidean dauden herrialdeetan, enpresen multilokalizazio prozesuetan, **garapen iraunkorrerako irtenbide** hauen sorrera, diseinua eta aplikazioa.

PRAKTIKA ONEN MULTILOKALIZAZIOA GIZARTE ERANTZUKIZUN KORPORATIBOAN, NAZIOARTEKOTZE ETA MULTILOKALIZAZIO PROZESUETAN

- Herrialde hauetan, enpresa multilokalizatueta Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren ezarpen eta barneraketarako **metodologia eta tresnen** diseinua eta aplikazioa.
- Konpromiso gradu altuko izaerako nazioartekotze prozesuetan, enpresen **eragin sozioekonomikoaren** kudeaketa eta neurketarako ikerketa.

Hurrengo eskeman, **multistakeholder lan-talde** bat osatzen duten hiru erakundeen lan ildoak laburbiltzen da:



2 **Grafikoa:** Multi-stakeholder lan-talde baten prestakuntza

3. IKERKETA PROIEKTUAREN HELBURUAK

3.1 Ikerketa proiektuaren misio eta helburu nagusiak

1 eta 2 ataletan aurkeztutakoak, enpresetan Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren ezarpen eta barneraketarako metodologia eta tresnak garatzeko beharra adierazten du, bereziki, enpresen multilokalizazio eta nazioartekotze prozesuetan. Enpresa filialen ezarpena gauzatzen den herrialdeen gizarte erregulazio eta estandareak, ohikoa da, matrize enpresen herrialdeen errealitateak guztiz ezberdinak izatea. Hau dela eta, enpresa multinazionalen eragina, legezko izaera edozein dela ere (kooperatiba edo ez kooperatiba), enplegua eta garapen sozioekonomikoa eta gizarte eraldaketaren bitartez, aberastasunaren sorrera iturri izan daiteke.

Marko honetan, ikerketa honen **helburu** nagusiak hauek dira:

- Garapenean dauden euskal enpresen gune produktiboetan **langilegoaren** egoera hobetzea, baita garapen iraunkorraren alde ezarpenak egiten diren komunitateenak ere.
- Euskal enpresen artean **enpresaritza etikoaren kultura** bat sustatu eta komunitateen giza, gizarte eta ingurumen garapenean eragiten duten, sozialki arduratsuak diren praktika onak hartzera sustatzea, haien nazioartekotze prozesuetan.
- Nazioartekotze enpresen **kudeaketaren bikaintasunaren** alde egin, Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren (GEK) ezarpenerako metodologia bat burutzearen bitartez, enpresen nazioartekotze eta multilokalizazio prozesuetan.

3.2 Ikerketa proiektuaren helburu zehatzak

Lehen aipatutako helburu orokorrak lortzeko, garapen bidean dauden herrialdeetan lan egiten duten enpresek, beraien ekintzak **sozialki arduratsua** den modu batean aurrera eramateko asmoari laguntzea bilatzen duen, kontutan hartu beharreko hainbat helburu zehatz identifikatzen ditugu:

- Multilokalizazio eta nazioartekotze prozesu bat hasi edo etorkizunean hasiko duten Euskal Autonomia Erkidegoan dauden enpresekin, kontutan hartu beharreko **alderdi gako** horien ezarpena eta **GEK-ren barneraketarako jarraitu beharreko metodologia**.
- Enpresa kudeaketaren bikaintasunean oinarritutako metodologia batez hornitu, garapen bidean dauden herrialdeen garapen iraunkorra eta eraldaketa sozioekonomikoa bultzatzen duena. Ekimen asko burutzen ari dira enpresetan GEK barneraketaren inguruan. Enpresen kudeaketa GEKren barneraketa bultzatzera saiitzen diren metodologia, portaera kode, arau, nazioarteko estandare ezberdinak garatu dira. Aitzitik, garapen bidean kokatuta dauden enpresetan, prozesu hau nola gauzatu, eta beraien eragin sozio-ekonomikoa nola ebaluatu behar diren metodologiak ote dauden ez da ezagutzen.

- Enpresen Kudeaketa, neurketa eta informazio sistemak berritu eta hobetu, **enpresako zuzendaritza sistema eta politiketan, sozialki arduratsuak diren irizpideak** barneratuz.
- Nazioartekotze eta multilokalizazio prozesuetan Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren normalizazioarako **adierazle eta tresna** zehatzak erraztea, analisi konparatiboa, garapen bidean kokatuta dauden instalazioetan GEK praktika onen diagnostikoa eta hauen eragin sozio-ekonomikoaren ebaluazioa lortzea ahalbidetuz. Horrela, praktika mota hauek analizatu eta hedatzeko saiakera egingo da, etorkizun hurbil batean, sozialki arduratsuak diren ekimen mota hauek burutzen dituzten enpresen kopurua bidertzeko helburuarekin.

Aurrekoa lortu ahal izateko, hurrengo atalak ikerketan jarraitutako **metodologia** zehazki deskribatzen du, ondorengo pausuetan laburbildu daiteke:

URRATSAK	DESKRIBAPENA
Lehen eta bigarren mailako ikerketa	<ul style="list-style-type: none"> • EAEn egin diren nazioartekotze eta gizarte erantzukizunaren gaiarekin erlazionatutako ikerketen berrikuspena. • GEK ezarpen tresna eta metodologiaren analisia. • Adierazle gakoaren hautaketa. • Landa-lana.
Oinarri lerroa/Unibertsoa eta Hegoan filial produktiboak dituzten, EAEn dauden enpresa multilokalizatuen karakterizazioa.	<ul style="list-style-type: none"> • Erreferentzi gisa 2006 urteko CIVEXa hartu zen (Euskal Herriko Industria eta Esportatzaileen Katalogoa). • 39 matrizeko lagin batean galdesorta erdi-egituratua aplikatu zen.
Idealaren definizioa zer esan nahi du sozialki arduratsua izatea nazioartekotze prozesu batean?	“Nazioartekotze prozesuetan GEKaren ezarpenerako tresna” eraikitzea.
GEK praktika onen identifikazioa, Hegoan filial produktiboak dituzten, EAEn dauden enpresa multilokalizatueta.	“Nazioartekotze prozesuetan GEKaren ezarpenerako tresna” honen “Erakundearen egoeran, testuinguru eta profilaren analisia” fasearen aplikazioa, 4 enpresako lagin batean.

4. IKERKETAREN METODOLOGIA ETA TRESNAK

4.1 Lehen eta bigarren mailako ikerketa

4.1.1 Gizarte erantzukizunaren arau, printzipio, portera kodeak eta tresnen analisia eta berrikuspena, nazioarteko eremuan

Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren diagnostikoa eta neurtzea, enpresan GEK-ren ezarpena eta barneraketa gradua neurtu eta ebaluatzea ahalbidetzen dituzten adierazle zehatzen bitartez bururtze da. Kasu honetan, garapen bidean dauden herrialdeen enpresa filialetan.

Metodologian sartu beharreko adierazle zehatzak identifikatu eta hautaketa egiteko, nazioarteko eremuan garrantzia handia duten tresnak, portaera kodeak, arauak, gidak eta metodologiaren analisia eta berrikuspena burutu dira.

Ondorengo taulan GEK adierazleen analisia eta berrikuspena egiteko erabili diren erreferentzien zerrenda islatzen da.

1 Taula: GEK adierazleen identifikaziorako berrikusi diren erreferentzien zerrenda.

ERREFERENTZIAK	ERAKUNDEA / EGILEA	URTEA
<i>Dow Jones Sustainability Index</i>	Dow Jones Indexes, SAM Group and STOXX.	2007
<i>ISO 26000 arauaren Zirriborroa</i>	Organization for Standardization	2006
<i>EGE Ethos Adierazleak</i>	EGE Ethos Erakundea (Brasil)	2006
<i>The EFQM Framework for CSR</i>	European Foundation For Quality Management	2004
<i>GRI: Iraunkortasun Memoriak burutzeko Gidak</i>	Global Reporting Initiative	2002
<i>Europar Batasuneko Liburu Berdea</i>	Europar Komunitateen Batzardea	2002
<i>SA 8000 Araua</i>	Social Accountability International	2001
<i>Nazio Batuen Munduko Itunaren Gida</i>	Nazio Batuen Munduko Ituna	2001
<i>Standards in Excellence in Corporate Community Involvement</i>	The Boston College Center for Corporate Citizenship	2001
<i>Enpresa Multinazional eta gizarte politikari buru, Printzipioen Adierazpen Hirukoa.</i>	<i>Lanaren Nazioarteko Erakundea</i>	2001
<i>LGE Eren Lerro Zuzentzaileak</i>	Lankidetzeta eta Garapen Ekonomikorako Erakundea	2000
<i>The Clarkson Principles</i>	Clarkson Centre for Business Ethics & Board Effectiveness	1998
<i>Bellagio-ren printzipioak</i>	Ingurumena eta Garapenari buruzko Munduko Batzardea	1996
<i>Keidanren Charter for Good Corporate behaviour</i>	Japan Federation of Economic Organizations	1996
<i>The Sunshine Standards of Stakeholder Alliance</i>	The Center for Advancement and Public Policy	1991
<i>CERES printzipioak</i>	Ingurumenari dagokionez Arduratsuak diren Ekonomientzat Koalizioa	1989
<i>Global Sullivan Principles</i>	Reverend Sullivan	1977

4.1.2 Nazioartekotze prozesuetan, Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren ezarpenerako, adierazle gakoien identifikazioa eta hauaketa:

1 taulan jasotzen diren erreferentzien analisia eta berrikuspenaren ondoren, multilokalizazio eta nazioartekotze prozesuetan GEK-ren ezarpenerako, metodologian sartu beharreko adierazleak identifiatu dira. Bigarren fase honetan erreferentzia gisa, Mondragón Unibertsitateko 40 enpresa kooperatiba filialetan, garapen bidean dauden herrialdeetan kokatuta, egindako aurretiko landa-lana erabili da. Ikerketaren ekarpen zientifikoetan oinarritzen bagara, adierazle bakoitzak estimatzen dituen arazo edo gaien ezarpenean eragin eta lehentasuna baloratu da eta hiru mailetan sailkatu dira: maila altu, maila ertaina eta maila baxuko lehentasuna. Halaber, adierazle hiru talde eta hiru agertoki definitu dira, GEK-ren ezarpen eta barnerapenean, enpresa filialak aurrera jarraitzeko beharrezkoak lituzketeenak.

Lehen agertokia, nazioartekotze eta multilokalizazio prozesuetan, GKE-ren adierazle gako edo lehentasunezko adierazleen ezarpenari dagokio. 2 taulan, lehen agertokiari dagokien adierazle zerrenda eskaintzen da. **Bigarren agertokiak** GKE-ren bidean aurrera jarraitzeko enpresak barneratu beharko lituzkeen erdi-mailako lehentasuna duten adierazleak jasotzen dira. 3 taulan, agertoki honetan kontutan hartzen diren adierazle eta gaien zerrenda eskaintzen da. **Hirugarren agertokiak**, lehentasun baxuko adierazleak jasotzen ditu. Adierazle hauek aurrekoak bezain garrantzitsuak dira enpresa kudeaketan, sozialki arduratsuak diren adierazleen barneraketarako. 4 taulan, agertoki hau osatzen duten adierazleen zerrenda eskaintzen da.

4.1.3 Aurretiko landa-lana: Mondragoi herrialde gainerakorretan

egungo metodologia, aurretiko landa-lan batean oinarrituz garatu da, atzerrian kokaturik dauden Mondragoneko kooperatiba industrialen filialen errealitatea aztertzen da, 2006 rte bukaeran 14.601 pertsonak egin zuten lan.

2005-2007 epealdiaren bitartean, Mondragoneko filialen ekintza ezagutzeko asmoz, Mondragonek dituen 65 ekoizpen instalazioetatik 40 bisitatu ziren, ondorengo herrialdeetan kokatuta: Txina, India, Mexiko, Brasil, Polonia, Txekia Eslovakia Errepublika eta Turkia. Arduradun erbesteratu eta bertako langileen artean 176 elkarrizketa burutu zire, bai MOD bai MOI ere.

Landa-lan zabal honek, hala nola, honen emaitza akademikoak ezartzera doan GEK-ren kudeaketarako adierazleen eta metodologiaren egokitasuna, aldeztatik identifikatzea eta baloratzea ahalbidetu du. Kooperatiben globalizazio prozesuan dimentsio ekonomiko eta sozial bat egon arren, lortutako konklusioek, kooperatiba printzipioekin koherentzian GEK-ren kudeaketa politika bat ezartzeko egokia dela baieztatzen dute, orain arte legezko egitura kooperatibo bat ez duten filialetan, gizarte konpromisoa eta gizarte eraldaketarako gaitasuna bultzatzen duena. Gaur egun, Mondragon Unibertsitateak, multilokalizazio prozesuetan GEK-ren kudeaketarako aurretik deskribatutako tresnaren ezarpen errealean lan egiten ari dira, bere emaitzak balidatu eta metodologiaren balidazioa emateko asmoz, kasu errealean frogatzen ari dira (Mondragoneko kooperatiba enpresen filialak eta kooperatibak ez diren beste zenbait enpresa).

PRAKTIKA ONEN MULTILOKALIZAZIOA GIZARTE ERANTZUKIZUN KORPORATIBOAN, INTERNAZIONALIZAZIO ETA MULTILOKALIZAZIO PROZESUETAN

2 Koadroa:1 agertokia, lehentasun handiko adierazleak.

1 AGERTOKIA			
DIMENTSIOA	ARLOA	LEHENTASUN ALTUKO ADIE.	EDUKI OROKORRA
BARNE	Gobernu egokia	Legealdia eta betetze maila	<ul style="list-style-type: none"> Aplikatu daitezkeen nazioarteko arau eta konbentzio guztien betetzea.
		Zuzendaritza Altua	<ul style="list-style-type: none"> Kudeaketa etikoa eta sozialki arduratsuak diren politiken definizioa. Kudeaketa etikoa eta sozialki arduratsuarekiko zuzendaritza altuko konpromisoa, portaera kode baten ezarpena.
	Lan praktikak eta lan zintzoa	Lan neketsua	<ul style="list-style-type: none"> Lan neketsuaren errefusa politikaren aurkezpena.
		Elkarte eta negoziazio kolektiboaren askatasuna	<ul style="list-style-type: none"> Sindikatoak osatu eta kolektiboki negoziatzeko langileen eskubidea errespetatu. Lan-konbenioetan lankidetzeta.
	Langilegoa	soldata	<ul style="list-style-type: none"> Industria bakoitzerako ezarrita dauden bidezko araudi edo gutxiengo erregelak betetzea. Soldata egokiak, inguruarekin bat datozenak. Bermatutako gutxiengo soldatak mantentzea.
		Lan baldintzak	<ul style="list-style-type: none"> Segurtasun, osasun eta arriskuen prebentzioaren gaietan politikak. Osasun eta segurtasun gaietan araudien betetzea. Berregituraketan eragina ekidin eta enplegua mantentzeko politikak.
	Giza Eskubideak	Estrategia eta kudeaketa	<ul style="list-style-type: none"> Giza Eskubideen errespetua eta kudeaketa bultzatzeko politikak eta zuzentzaileak. Giza eskubideen inguruan egitura korporatiboa eta prozedurak. de los Derechos Humanos. Estructura corporativa y procedimientos en torno a los derechos humanos. Inclusión de los derechos humanos en la cultura empresarial.
KANPO	Gobernu egokia	Galbideratzearen aurkako borroka	<ul style="list-style-type: none"> Galbideratzearen aurkako borrokarako politika eta tresnen garapena.
	Hornitzaileak	Hornitzaile katea	<ul style="list-style-type: none"> Hornitzaileen ikuskapena.
			<ul style="list-style-type: none"> Praktika onen kodea, hornitzaileei dagokionez.
	Giza Eskubideak		Diskriminazioa
Haurren lana			<ul style="list-style-type: none"> Haur-lanaren errefusa politikaren aurkezpena.

3. Koadroa: 2 agertokia, lehentasun ertaineko adierazleak.

2 AGERTOKIA			
DIMENTSIOA	ARLOA	ERDIKO LEHENTASUN ADIE.	EDUKI OROKORRA
BARNE	Gobernu egokia	Erabakiak hartzea	<ul style="list-style-type: none"> Kudeaketa eta gobernu egiturak. Ordainsari exekutiboen berrikuspena, barne ikuskaritzak burutzea.
		Eraginkortasuna eta eragingarritasuna	<ul style="list-style-type: none"> Baliabide naturales erabilera hobe bat egingo duten produktu eta zerbitzuen elaborazioa.
		GEK oinarriak, arauake ta estandareak	<ul style="list-style-type: none"> Enpresak bere GEK definitzerako garaian, nazioarteko oinarri, legealdi eta estandareen definizioa.
		Txostenak burutzea	<ul style="list-style-type: none"> Urteko ikuskapen txostena, ekonomia, ingurumen eta gizarte txostenak burutzea.
	Lan praktikak eta lan zintzoa	Enplegua	<ul style="list-style-type: none"> Gizarte-prestazioak edo beste ordainsariak, legeak eskatu gabe.
		Aniztasuna eta aukera	<ul style="list-style-type: none"> Kudeaketa eta gobernu korporatiboaren goi-mailako departamentuen osaketa. Lanportu, prestakuntza, profesional garapena eta ordainsarietara sartzeko aukera berdintasuna. Berdintasun politika eta programen deskribapena.
	Langilegoa	Prestakuntza	<ul style="list-style-type: none"> Ezagutza praktikoak edo prestakuntza jarraia, giza kapitalean prestakuntza, lan arriskuen prebentzioan prestakuntza zehatzen kudeaketara bideratuta dauden politika zehatzak.
	Giza Eskubideak	Lan baldintzak	<ul style="list-style-type: none"> Segurtasun, lan osasun eta arriskuen prebentzioaren inguruan politikak. Araudien betetzea.

2 AGERTOKIA			
DIMENTSIOA	ARLOA	ERDIKO LEHENTASUN ADIE.	EDUKI OROKORRA
KANPO	Komunitatea	Ekintzaren eraginak	<ul style="list-style-type: none"> Ekintzegtatik kaltetuak izan diren eskualdetako komunitateei sortutako eraginaren kudeaketaren deskribapena.
	Fiskalitatea	Zergak	<ul style="list-style-type: none"> Nazioarteko aplikazioaren hitzarmen, itun edo adierazpenen ez betetzearekin harremandutako gertaera eta isunak.
	Bezeroak	Hornikuntza katea	<ul style="list-style-type: none"> Enpresaren produktu eta zerbitzuen erabilerraren inplikazioei buruz, bezeroei zuzendutako sentsibilizazio maila handiagoa. Giza Eskubideetan kontingentziak dituzten bezeroak.
	Ingurumena	Inbertsio	<ul style="list-style-type: none"> Ekoizpen garbian inbertsioak.
		Ingurumenaren kudeaketa	<ul style="list-style-type: none"> Ingurumen kudeaketa politika eta sistemak. Helburu zenbatzaileen finkapena.
	Giza Eskubideak	Diskriminazioa	<ul style="list-style-type: none"> Operazioetan mota guztietako diskriminazioak ekiditera zuzenduak dauden politika eta prozedurak, programa orokorrak. Langileen ordezkariak diskriminatuak izan ez daitezen bermatu, ez sartu haien erlijio praktiken eskubidean edo beraien arraza, jatorria, erlijio, minusbalotasun, generotik datozenen barnean.
	Produktuaren erantzukizuna	Produktu eta zerbitzuak	<ul style="list-style-type: none"> Bezeroaren asetasunari dagokion analisia, politikak, kudeaketa sistemak eta mekanismoak.
		Bezeroaren osasuna eta segurtasuna	<ul style="list-style-type: none"> Bezeroaren osasun eta segurtasunari buruzko politikaren deskribapena, produktu eta zerbitzuen erabilerraren bitartean, eta etiketatze eta informazioari buruzko kudeaketa sistemeei buruz.
		Publizitatea	<ul style="list-style-type: none"> Kudeaketa, prozedura, mekanismoen politika eta sistemen deskribapena eta legezko araudi eta beharrezkoak ez diren kodeen betetzea.
		Intimitateari errespetua	<ul style="list-style-type: none"> Prozedura kudeaketa politika eta sisteman deskribapena, hala nola, bezeroaren intimitatearekin erlazioatutako betetze mekanismoak.
Interes taldeak	Komunikazioa	<ul style="list-style-type: none"> Komunikazioa interes talde guztiekin. Hauen betebeharrak moral eta bidezkoen errekonozimendua. 	

4 Koadroa: 3 agertokia, lehentasun baxuko adierazleak.

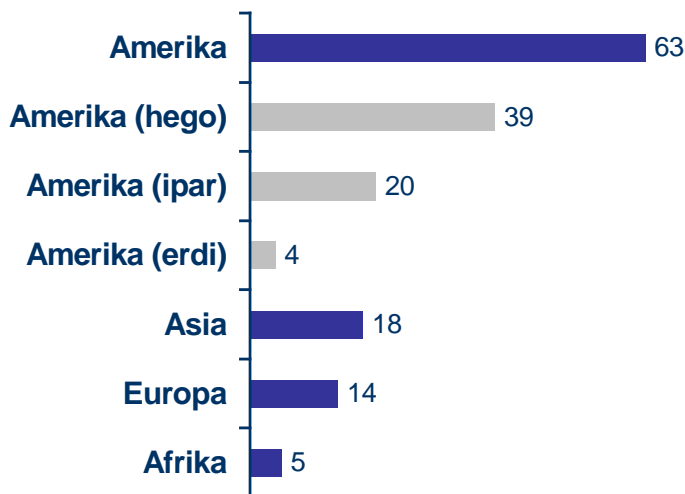
3 AGERTOKIA			
DIMENTSIOA	ARLOA	LEHENTASUN BAXUKO ADIE.	EDUKI OROKORRA
BARNE	Gobernu egokia	Kapital hornitzaileak	<ul style="list-style-type: none"> Leialtasun printzipioak, gardentasuna eta kapitalaren hornitzaileei zuzendutako balore eta informazioaren sormena. Kapitalaren hornitzaileen artean banaketa.
	Langilegoa	Kontratazioa	<ul style="list-style-type: none"> Kontratuen kalitatea. Kontratazioan externalizazioa, bereziki onartuak dauden taldeen kontratazioa.
		Parte hartzea	<ul style="list-style-type: none"> Langilegoaren parte hartzea urteko mozkinen, langilegoaren parte hartzea boterean eta ekintzetan. Erabaki hartzea edo kudeaketan, langileen ordezkari formalarri buruzko sedapenak.
KANPO	Komunitatea	Garapen komunitarioa	<ul style="list-style-type: none"> Programa komunitarioentzako plan estrategikoa. Parte hartze sistema, politika, helburuak, etab. komunitatearekin. Enpleguaren sorrerarako bertako hornitzaileen harremanak.
		Ekintza filantropikoak	<ul style="list-style-type: none"> Ekintza solidarioak, komunitate, gizarte zibila edo beste taldeentzat donazioak bezala.
	Aldaketaren aurrean egokitzapena	I+G+ b	<ul style="list-style-type: none"> I+G+i urteko gastua. Ikerketa proiektuetan parte hartzea. Baliabide natural eta sozialak erabiltzen dituzten produktu eta berrikuntza eta teknologietan inbertsioa.
	Ingurumena	Ingurumena politika	<ul style="list-style-type: none"> Ingurumen politikak.
	Giza Eskubideak	Indigenen eskubideak	<ul style="list-style-type: none"> Herri indigenen beharrei aurre egiteko diseinatuak dauden politika, zuzentzaile eta prozeduren deskribapena.
	Gizartea	Zientzia eta teknologia	<ul style="list-style-type: none"> Harrera herrialdeetan, Know-how –en gardentasuna, garapen zientifikoa eta teknologiko lanak ahalbitzen dituzten ekintzen garapena.
Lehiakortasuna eta salneurriak		<ul style="list-style-type: none"> Kudeaketa politika eta sistemen deskribapena, konkurrentzia askearen aurkako portaerak ekiditera fokotutako prozedurak. Aplikatu daitekeen legegaldaren onarpena eta betetzea. 	

4.2 Euskal enpresa multilokalizatuen unibertsora lehen hurbilketa

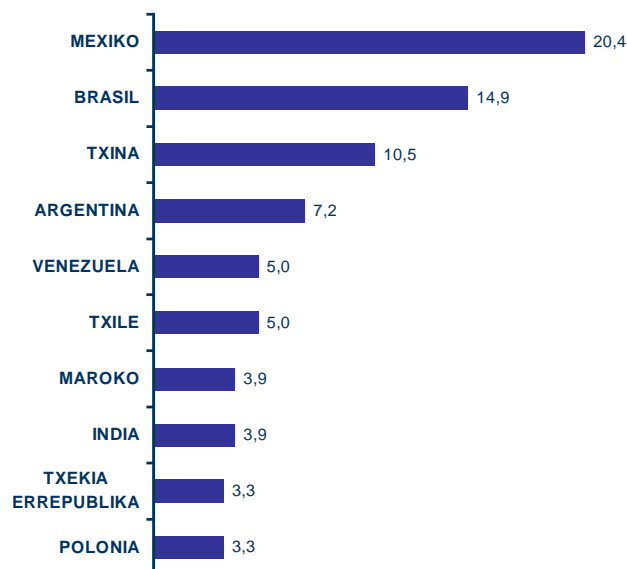
Euskal Herriko Industria eta Esportatzaileen Katalogoan (CIVEX) dauden datuetatik abiatuz, 2006 urtean, nazioartekotze estrategiak jarraitzen dituzten, gaur egun, Hegoaldeko eta Europa Ekialdeko Herrialdeetan multilokalizatuak dauden, Euskal Autonomia Erkidegoko 91 enpresa identifikatu ahal izan dira. Probintzi bakoitzeko banaketa ondorengoa da:

- Gipuzkoa: %50
- Bizkaia: %30
- Araba: %20

Enpresa hauek **181 filial produktibo** dituzte guztira eta kontinenteen arabera ondorengo banaketa dute:



3 Grafikoa: Filial produktiboen presentzia kontinenteen arabera, portzentaiak azalduz.

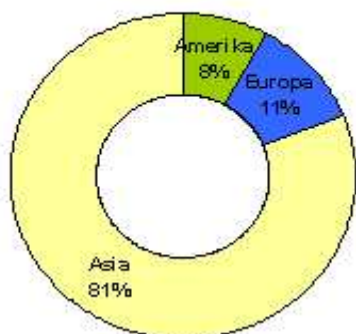


4 Grafikoa: Filial produktiboen dentsitatea herrialdeka, portzentaiak azalduz.

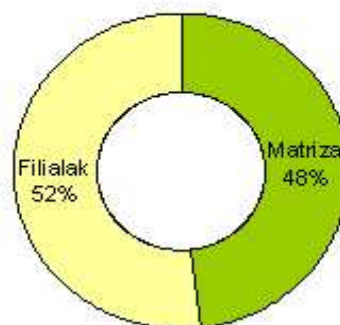
4.2.1 Lagin analisisia

Euskal enpresa multilokalizatuen unibertsoa lehen hurbilketa baten ikuspegipean, **39 matrizeri** inkesta pasa ahal izan zaie, guztira **83 filial produktibo** hegoaldeko herrialdeetan kokatuak. Ondorengo grafikoetan, filialen banaketa ikus daiteke kontinenteen arabera, era berean, bai filial bai eta matrizeko langileetan, emakume eta gizonen banaketa.

Banaketa kontinenteen arabera

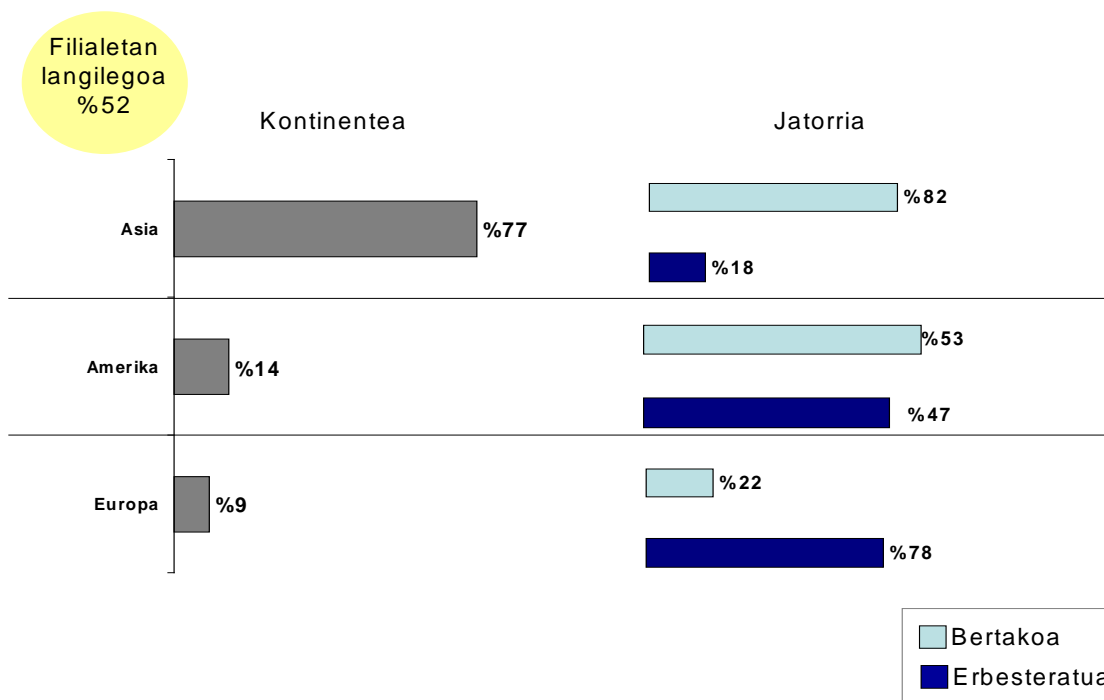


Langileak



5 Grafikoa: Munduko presentzia kontinenteen arabera eta emakume eta gizonen banaketa portzentaika.

Era berean, **filialen langilegoa kontinenteka** ezaugarritu dira, erbesterratu eta bertako langileen artean bereizketa eginez. Asiaren kasuan, filialen %81a identifikatu delarik, bertako langileen kopurua erraz nagusitzen zaio erbesterratuak diren langile kopuruari: %82, %18aren aurrean. Aitzitik, Europaren kasuan (filialen %11rekin), erbesterratua den langilegoa %78a osatzen dute, bertako langilegoaren %22aren aurrean. Azkenik, Amerikan, %8ko filialekin, egoera nahiko orekatua dago: erbesterratuak %43a eta bertako langileak %57a osatzen dute.



6 Grafikoa: Munduan presentzia jatorriaren arabera (erbesterratua eta bertakoa).

4.3 Multilokalizazio eta nazioartekotze prozesuetan GEK-ren ezarketarako metodologia

4.3.1 Helburu nagusiak

Multilokalizazio eta nazioartekotze prozesuetan, Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren (GEK) ezarpenerako metodologiak, ondorengo helburu nagusiak jarraitzen ditu:

- Enpresarekin erlazioa duten interes talde gutzien, interes eta iguripenak kontutan hartzen dituzten, eta nazioartekotze prozesuetan, heldu beharreko komunitateetan, giza garapena, sozio-kultura eta ingurumen garapenean ondorioak sortzen dituzten, **enpresa etika** kultura bat eta sozialki arduratsuak diren praktika onak enpresen artean sustatu.
- Lehen lerro hauetan proposatu dugun helburua lortu ahal izateko, nazioartekotze prozesuetan Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren ezarpena sustatzeko, beharezkoak diren zuzentzaile eta tresnak dituen **metodologia** bat enpresei eskuragarri eman.
- Multilokalizazio prozesuetan GEK-ren ezarpenerako **eragin sozio-ekonomikoa** ezagutu.

4.3.2 Egoera eta praktika onen analisirako tresnak

Ondoren aurkezten diren tresnak, GEK-ren egoera analisisian dauden etapa ezberdinei erantzuten die, bai matrizean baita filialetan ere, eta praktika onen detekzioa. Modu honetan, bakoitzaren deskribapena eskaintzen da, eduki eta helburuen ulermena erraztuz.

Aipatutako **fase edo etapak** hauek dira:

FASES	DESCRIPCIÓN
0 Fasea: <u>Konpromisoa eta Sinetsitasuna</u>	Fase hau, enpresan Gizarte Erantzukizuna bultzatzeko estrategia baten garapenaren inguruan, enpresen hasierako konpromiso eta uste osoan ezaugarritzen da. Konpromiso eskutitz bat gehituko da eta erakundearen helburu nagusiak jasoko dira.
1 Fasea: <u>Erakundearen egoera, testuinguru eta profilaren analisisa</u>	Fase honen emaitzak, enpresaren alderdi orokorrak identifikatzeko aukera emango du, EGK-rekin duen loturara lehen hurbilketa, sail horretako praktika onak, eta erakunderako estrategia baten garapenerako gakoak, hal matrizean nola filialeta ere.
2 Fasea: <u>Interes Taldeen Identifikazioa</u>	Gizarte Erantzukizunaren estrategia baten garapenean, ezinbestekoak dira interes taldeekiko harremanak. Horretarako, enpresan GEK-ren ezarpenaren arrazoi eta helburuen inguruan egindako hausnarketa sail bat egin ondoren, garrantzi handiena izan duten interes taldeen identifikazioa egingo da, beraien behar eta iguripenekin. Horrek aukera emango du, GEK estrategia bat garatzeko

	garaian, sortu daitezkeen mozkinak eta interesak identifikatzeko.
<u>3 Fasea: GEK-n diagnostikoa</u>	Lan bateratua egiteko talde integrala osatu denean, matrizetan eta filialetan lan egingo da eta lantzeko arloak detektatuko dira.
<u>4 Fasea: Planifikazioa</u>	Enpresaren hobekuntza arloak eta helburuak behin identifikatuak, egin beharreko ekintzen lehentasuna eta hautaketa egingo da, ekintza plan baten elaborazioa burutzeko.
<u>5 Fasea: Exekuzioa</u>	Fase honetan ondorengo puntuak izango dira: prozesuan sartuta dauden aktore ezberdinentzako planaren komunikazioa, filialek in ekintza planaren bateratze-lana eta taldeen definizioa, ondorengo lan saioak bai filialetan bai matrizetan eta exekuzioaren jarraipena.
<u>6 Fasea: Ebaluazioa</u>	Matriz eta filialetan burututako ekintzen ebaluazioa fase honetan egingo da, diseinatutako planaren aplikazioaren errotik lortutako hobekuntzak identifikatuz. GEK-ren ezarpenaren eragin sozio-ekonomikoaren analisia, matrize eta filialetan, lortutako emaitzak eta bere dimentsioa baloratzeko garaian adierazle garrantzitsu bat izango da.
<u>7 Fasea: Komunikazioa</u>	Praktika onen komunikazioa Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren inguruan, interes talde ezberdinen inplikazioa lortzeko eta bezeroen beharrak asetzeko ezinbestekotzat hartu da, beraz, fase honetan helburu hau betetzeko komunikazio plan bat burutuko da. Honekin batera, lortutakoak jasotzen dituen iraunkortasun memoria bat burutuko da.

0 FASEA. KONPROMISOA ETA SINETSITASUNA

Enpresa barruan egindako prozesu guztien ezarpena eta abian jartzeak, prozesuaren goi mailako zuzendariak edo arduradunek, prozesu bararen ekarpenak emango dizkien hobekuntza eta aukerei buruzko ezagutza nahikoa izan behar dute. Gainera, inplikaturik dauden faseak ezagutu behar dituzte, enpresak eskatzen dituen eskakizunak, baliabide ekonomikoak eta lan talde konprometitua, eta interes taldeen inplikazioa.

HASIERAKO BILERA

Lehen fase honetan enpresarako lehen hurbilketa egin nahi da, metodologiari buruzko prestakuntza eta sarrera ezagutzak eskaintzen dira.

Prozesu honen lehen fase honetarako garrantzi handia duen faktore bat, enpresaren zuzendari gorenaren uste osoa eta inplikazioa lortzea da. Ezinbestekoa da, metodologia honen garapena, abian jartzea eta aplikazioari buruzko, beharrezkoa den informazio guztia eskatzea. Horretarako, enpresako zuzendaritza taldearekin lehen bilera bat burutu behar da, bai matrizean, bai filialetan ere, enpresaren funtzionamenduan etikoak eta sozialki arduratsuak diren irizpideen barneraketa, onarpena eta ezarpena inplikatzeko duten, garrantzi gehien dituzten alderdi horiek guztiak eskaintzeko helburuarekin.

Jakinik metodologia hau GEK-ranzko ibilbidea hasi duten edo hastera doazen enpresa horiei guztiei zuzenduta dagoela, eta zehazki, beraien ekintzen nazioartekotze eta multilokalizazioa egitea aukeratu duten horiei guztiei, garrantzitsua da argibide labor bat ematea, nazioartekotze eta multilokalizazio prozesuen kudeaketaren bikaintasunerako, metodologia honen implementazioak ekar ditzakeen onurei buruz.

Beraz, laburbilduz, lehen hasierako bilera honetan, metodologia enpresako zuzendatitza taldeari aurkeztuko zaio, bere balidezia eta erabilgarritasuna aurkeztuko da, eta prozesuaren fase ezberdinak eta eskakizun nagusiak identifikatuko dira.

GEK-MULTILOKALIZAZIO METODOLOGIAREN EZARPENERAKO HELBURU ETA ARRAZOIEN DEFINIZIOA.

Hasierako bileraren ondoren talde zuzentzailearen zeregina bigarren bilera bat burutzea da, enpresako kideak bakarrik parte hartuko duten bigarren bilera. Bertan, metodologia honen ezarpenaren ondorioz lortutako aukerak eta abantailak aztertu eta neurtuko dira.

Bigarren bilera honen helburu nagusia, hasiera batean detektatu diren onura eta beharren argitan, enpresako taldearen uste ona baieztatzea da. Gizarte Erantzukizun Korporatiboak enpresako hainbat alderditan eragin behar du, interes talde guztien iguripenak eta beharrak betetzeko helburuarekin. Hemen adierazi den metodologiaren ezarpenak, enpresa kudeaketa bikaina eta sozialki arduratsua lortzeko jarraitu beharreko ibilbidea erraztuko du. Enpresa, gizarte, arduratsua eta iraunkorra den erakunde batean bihurtuko duten, lehen urratsak hasi aurretik, garrantzitsua izango da pentsamendu hau barneratzea. Modu honetan, enpresa kudeaketan irizpide etikoak eta sozialki arduratsuak barneratzeko beharrari buruz eztabaidatuko da.

Bileran parte hartzaile guztien iritzia jaso eta erregistratuko dira, eta gizartea orokorrean eta ingurumenarekin modu errespetagarrian kudeatzen hasteko, helburu eta arrazoi nagusiak definituko dira, bai matrizearen inguruan, bai eta bere filialen inguruan. Etapa honek, enpresek beraien kudeaketetan irizpide etikoak eta sozialki arduratsuen barneraketarako, eramten dituzten arrazoiak hausnartu eta barneratzeko balio du. Gainera, enpresak prozesu honetan jarraitu nahi duen estrategia mota identifikatuko da, eta lehen hurbilketa honetarako garrantzia handieneko interes taldeak zeintzuk izango diren identifikatuko dira. Hainbat stakeholders-etan GEK-k inplikatzeko dituen onura, aukera eta arriskuak identifikatu ondoren, gure estrategia nagusia eta gure lehen ahaleginak bideratuko diren interes taldeak detektatuko ditugu.

Lehen hausnarketa honen ondoren, eta bilera honetan bertan, zuzendaitza taldeak prozesuaren arduradunak eta kargudunak esleituko ditu. Pertsona hauek izango dira metodologiaren ezarpen prozesuaren buru. Horretarako, beharrezkoa izango da talde hau beharrezko ezagutzekin trebatzea, prozesua bera eta bere faseei buruzko informazio material ugari eta informazioa eskainiz.

KONPROMISO ESKUTITZAREN IDAZKETA

Amaitzeko, zuzendari taldeak konpromiso eskutitz bat idatziko du. Bertan, enpresaren erabaki finkoa jasoko da, enpresa kudeaketan Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren

ezarpenerako irizpideak eta tresnak onartu eta barneratzeko, bai bere matrizean, bai eta filialetan ere.

1 FASEA ERAKUNDEAREN EGOERA, TESTUINGURU ETA PROFILAREN ANALISIA. ERAKUNDEAREN TESTUINGURU, PROFILA ETA ABIAPUNTUAREN ANALISIA

Enpresa kudeaketan, Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren ezarpenerako irizpide eta tresnen hautaketa eta barneraketak eskaintzen dituen hobekuntzak eta aukerak behin barneratuak daudela, bai matrizean, bai filialean ere, prozesu honek inplikatzeko dituen faseak ezagutzeko eta azkenik, garatu beharreko konpromisoa onarturik, erakundearen egoera, testuinguru eta profilaren lehen azterketa bat eginez jarraituko da. Horretarako, enpresaren informazio orokorra bilatuko da, GEK-ri buruzko alderdi orokor eta zehatzei dagokien datuekin batera.

Eta honetan enpresaren multilokalizazio prozesuei dagokien praktika onak identifikatu behar dira, beraz, erabilgarria izango da enpresak emandako informazioa, datu, txosten eta garatzen dituzten praktika onak nabarmentzen dituzten (egiaztatzaileak) beste bide batzuekin laguntzea.

2 atalean aipatu zen bezala, adierazlearen lehentasun mailaren arabera, 3 agertoki posibleak diagramatu dira. Hauetako bakoitzarekin zein gradutan betetzen diren definitzean, fase honetan enpresaren egoera ezagutzea espero da, GEK-ren barneraketan bere multilokalizazio prozesuan. Paraleloki, ebaluazio honetatik bertatik abiatuz, praktika onen agerpena detektatu ahal izango dira.

Beraz, faseak 3 une ditu:

1. GEK-ren egoeraren diagnostiko bat egiteko, adierazle multzo baten aplikazioa
2. GEK kudeatzen den sailen detekzioa
3. Praktika onen identifikazioa

Aipatutako uneak ondorengo eskeman islatzen dira:

1º

		MATRIZ	FILIAL A	FILIAL B	POLÍTICA GLOBAL
1.1 Adopción de norma ISO 26000 (sobre Responsabilidad Social)					
VALORACIÓN	¿Conoce y aplica la norma ISO 26000?				
	NO	(1) No se conoce			
		(2) Existe conocimiento pero no se ha comenzado a trabajar			
	SI	(3) Cumplimos			
		(4) Se gestiona			
		(5) Es estratégico			
	No lo ve aplicable				
IMPORTANCIA	¿Cuál es la importancia del cumplimiento de leyes y convenciones?	5	5	4	5

2º

OINARRIZKO ADIERAZLEAK	Matrizea	A Filiala	B Filiala	Politika orokorra
Definitutako balore eta printzipioen adierazpen bat	/	/		
Esteko lan orduen kopurua zehaztuta dago	/	/	/	/
Sindikatuaren sorrera posible da		/	/	
Soldata-politika berdín bat dago, ez dago	✓	✓	✓	✓
Enpresak lan seurtasun neurriak hartzen ditu	/		/	
Lan-botatzeak ekiditeko hautabideak bilatzen dira	/		/	
Enpresak ez du zigorrik jaso GGEE adierazpena ez	/	/	/	/
Hornitzaileen auditoria eta ebaluazioetan, enpresak	✓			
Azpi-kontratatuak diren langileen lan- eta soldata-	/			
Enpresak ez du zigorrik jaso adin txikikoak	✓	✓	✓	✓

3º

Jardunbide Egokien Identifikazioa

2 FASEA INTERES TALDEEN IDENTIFIKAZIOA ETA BERAIEKIN BEHAR ETA IGURIPENEN IDENTIFIKAZIOA

HURRENGO FASEETARAKO TRESNEN AURKEZPENERAKO BILERA

Lehen bi fase hauen bizipenaren ondoren, enpresak, enpresa kudeaketan GEK-ren ezarpenaren arrazoi eta lorpenen inguruan, hausnarketa multzo bat garatu ditu, era berean, graduaren bere egoera aztertu du. Beraz, 2 FASEA bilera batekin hasiko da, datozen faseetan erabiliko diren tresnen aurkezpena egiteko baliagarria izango da, ordurarte saiakuntza egin diren lorpen eta oztopoak berrikusiz.

ENPRESARENTZAT ADIERAZGARRIENAK DIREN TALDEAK IDENTIFIKATU (MATRIZEA, FILIALA)

Konpromiso eta Uste ona 0 FASEaren bitartean, enpresak, garrantzi handiena duten bere interes taldeen identifikazioaren inguruaren lehen hurbilketa bat egin du, baita, GEK-ren ezarpenean, onura, aukera, kostu eta arriskuen (guzti horiek hautemangarri eta hautemanezinak) balorazioan ere.

Orain, aurretiko lerro horietan sakontzean datza, interes taldeen identifikazioan sakontzearen helburuarekin. Horretarako, interes talde hauen sailkapen bat egitea proposatzen da, funtsezkoak, estrategikoak eta bigarren mailakoak direnak ikuskatzen.

INTERES TALDEEN IGURIPENAK IDENTIFIKATU, AZTERTU ETA LEHENTASUNA EZARRI (MATRIZEA, FILIALA)

Enpresaren, bere matriz eta filialetan, interes taldeak osatzen dituzten aktore ezberdinak zehazturik, analisiak bi unetan jarraitzen du:

1. Aurretik identifikatu diren aktore bakoitzaren iguripenen deskribapena, bere garrantzia enpresarako eta hauetako bakoitzari erantzuna ematen ari zaion erantzunaren gradua ebaluatuz.
2. Detektatutako iguripenen arriskuen analisia, enpresan eragin mailaren ebaluazioa eta ezustekoen probabilitaten ebaluazioaren bitartez. Bi ebaluazioen arteko nahasketak, lehentasunen ranking bat egitea ahalbidetuko du, honek enpresari iguripenen hierarkizazioa erraztuko du, hori dela eta, hauei erantzuna emateko hasi beharreko ekintzena.

3 FASEA GKE-n DIAGNOSTIKOA

LAN BAERATUA BURUTZEKO, TALDE INTEGRALAREN PRESTAKUNTZA

Orain arte eginiko lanak, bai enpresaren, bai bere interes taldeen, aukerak, eskakizunak, iguripenak eta beharrak zehazki ezagutzea ahalbidetuko du, multilokalizazio prozesuetan GEK-ren ezarpenetarako prozesuan. Era berean, erakundearen abiapuntua zein den, GEK kudeatzen hasi diren sailak zeintzuk diren (baldin eta badaude) eta aurrera egitea zeintzutan den posible ezagutuko dira. Agertoki hau dela eta, GEK-ren lehen diagnostikoa hasteko

baldintzak emanak izango dira. Horretarako, lehen pausua lan talde integrala sortzea izango da, matrize eta filialetatik bultzatuko duten pertsonekin osatua dago, eta prozesu horretan enpresa lagundu, orientatu eta aholkatuko duten kanpoko aholkulariak gehituz osatua dago.

MATRIZEAREKIN LAN SAIOA. LAN ARLOEN DIAGNOSTIKOA ETA DETEKZIOA

Jarraitu beharreko ibilbidearen proiektzioak, talde integralak parte hartu behar duen lan-saioen eskema bat eskatuko du. Honen helburua, enpresaren diagnostikoan elkarturik aurrera egitea da GEK-ren ezarpenari dagokionez eta matrize eta filialen lan arloen detekzioari dagokionez.

Lan hau egiteak, aurrera egin nahi den alderdi desberdinen xehatutako azterketa bat inplikatzeko du, matrize eta filialeari dagokien hobekuntza eta indar sail horiek identifikatu eta aukeratu ahal izateko.

LORTUTAKO DATUAK BILDUKO DITUEN TXOSTENA ELABORATZEA

Lortutako emaitzak eta burututako lan proposamenak jasotzeko, auzi horiek ulertzen dituen txosten bat egitea proposatzen da. Txosten hori eskuetan izateak, kontsultarako material iraunkorra izatea eta interesatutako alderdi bakoitzarentzat, jarraitu beharreko pasuen egiaztapena suposatzen dezake.

4 FASEA PLANIFIKAZIOA

EKINTZEN LEHENTASUNA ETA HAUTAKETA

Hobekuntza sailen detekzioa oinarria da, hemendik abiatuz, kasu bakoitzean burutu daitezkeen ekintza posibleak formulatuko dira.

Horretarako, erabilgarria izan daiteke jakitea, ekintza bakoitzak nola eragin behar duen interes taldean eta enpresan bertan eta zeintzuk diren benetan ezarpenaren benetako gaitasunak. Bi eztabaida hauen konbinazioak, ondoren egin beharreko ekintzei lehentasuna ematea erraztuko du.

EKINTZA-PLANA BURUTZEA

Ekintza planak, matrizean eta filialean praktikan jarri behar diren hautatutako ekintzak jasotzeko behar ditu. Era berean, txostenak ekintza bakoitzaren definizioa, deskribapen txiki bat, bakoitzaren arduraduna eta bideratutako baliabideak jasotzen ditu.

EKINTZA-PLANAREN ANALISIA ETA EBALUAZIOA

Ekintza Plana behin burutu denean, lan talde integralak, garatu den txostenaren azterketa eta ebaluazio sakon eta hedagarria aurrera eramango du. Honek, proposaturiko Planaren koherentzia orokorraren berrespena emango du, bere lorpenal eta mugak.

5 FASEA EXEKUZIOA

EKINTZA-PLANAREN KOMUNIKAZIOA

Ekintza Planaren exekuzioak, prozesun zerikusia duten alderdi ezberdinen artean aurretiko hedapen bat egitea eskatzen du. Komunikazio fase hau ezinbestekoa da konpromisoa, inplikazioa eta gardentasuna sustatzeko.

Exekutatu den planaren deskribapen argi bat emateko asmoz, ekintza bakoitzari dagokion 3 dimentsio zehaztea proposatzen da:

- Hauetako bakoitzean (interes taldeak eta azpi-taldeak, baleude) inplikatur dauden aktoreak **zeintzuk** diren eta bere berezitasunak. Enpresa eta interes taldeentzat, zeintzuk diren interes gaiak eta zeintzuk izango diren, exekutatu den ekintzaren eraginak enpresan eta interes taldean.
- **Nola** exekutatu den, hau da, zein da enpresa barneko arduraduna, zein da interes taldeko solaskidea, zein da harreman metodoa.
- **Zer**, hau da, exekutatu den ekintzarekin zein eskakizun erantzuten diren.

EKINTZA-PLANAREN BATERATZE-LANA FILIALEKIN ETA LAN-TALDEEN DEFINIZIOA

Filialekin ekintza planaren lan bateratzeak, garatu beharreko lanaren hasiera suposatzen du. Sortutako talde integralaren lan bateratura barneratzen diren, matrizearen arduradun edo taldeen definizioa ezinbesteko onura da.

FILIAL ETA MATRIZETAN LAN SAIOAK. EXEKUZIOA

Exekuzio fasean burutzen diren lan-saioak, enpresarekin lan bateratua egitea inplikatzeko du, ekintza plana abian jartzeko. Honek, bai matrizean, baita filialetan ere, ekintzak egitea inplikatzeko du. Hori dela eta, ekintzak enpresetan bertan burutu ahal izateko, etapa honetan, kanpoan dauden instalazio bakoitzera bisita bat egitea eskatzen du.

JARRAIPENA

Ekintza planaren exekuzioa, matrizean eta filialetan hasita dagoenean, modu paralelo batean, jarraipen saio eta harremanak egingo dira. Modu honetan, enpresari laguntza eman jarraituko da eta aurrerapenak, zalantzak eta zailtasunak elkarbanatzen.

6 FASEA EBALUAZIOA

MATRIZEA ETA FILIALAREN EBALUAZIOA ETA JARRAIPENA

Fase honetan ekintza planaren ebaluazioa burutuko da, bai matrizean, baita filialetan ere. Ebaluazio honek, plana, lortutako lorpenak eta zintzilik geratu diren ardatzen balorazioa egiteko aukera eskainiko du, honen etorkizuneko hobekuntza eta ondorengo planteamenduari bide eman.

Instalazio bakoitzeko (matrize eta filialak) exekuzio eta emaitzak desberdinak izango direnez, kasu bakoitzerako ondorengo balorazio indibidual bat burutuko da.

Helburu horiek lortzeko, ondorengo alderdiak barneratuta dituen, planaren eboluzioaren analisi bat egingo da:

- **Alderdi estrategikoan** detektatu diren **hobekuntzak**.
- **Enpresa kultura** alderdian detektatu diren hobekuntzak.
- Alderdi **operatiboan** detektatu diren hobekuntzak.
- **Interes taldeekin** izandako **harremanean** detektatu diren hobekuntzak.
- **Alderdi estrategikoan** detektatu diren hobekuntzak.

Identifikatu diren hobekuntzen arabera, alderdi bakoitzean etorkizunerako ekintzak planteatuko dira. Ekintza posibleak behin identifikatu direnean, duten garrantzia eta bere exekuzioa egiteko beharrezkoak diren baldintzen arabera, ekintza hauen analisia egingo da, ekintza plan berri bat burutu ahal izateko.

GEK EZARTZEAREN ERAGIN SOZIO-EKONOMIKOAREN EZAGUTZA

Gizarte Erantzukizunaren inguruan burututako ekintzak, enpresako langileen artean eragiteaz harantz, bai matrizeko, baita fililetakoak ere, kokatua dagoen gizartean ere eragina sotzen du.

Horregatik, ekintza hauek inguruan izan dezaketen eragin sozio-ekonomikoa aztertuko da, alderdi zuzenak eta zeharkakoak kontutan hartuz, lan, ordainsari, hezkuntza, euskarri, ingurumen, hornidura katearen kudeaketa adierazleetatik abiatuz, besteak beste.

7 FASEA KOMUNIKAZIOA

GEK PRAKTIKA ONEN KOMUNIKAZIOA. KOMUNIKAZIO PLANA.

Gizarte Erantzukizun gaietan, enpresaren praktika onak ezagutzeko komunikazio plan bat gauzatzea garrantzitsutzat hartzen da, honek interes talde ezberdinak nahastea eta bezeroen beharrak asetzea izango ditu helburu.

Aipatutako komunikazio plan horretan, interes talde ezberdinen behar eta iguripenei doitutako komunikazio estrategiak definituko dira.

Aztertu beharko liratekeen faktoreen artean aurkitzen dira:

- Interes talde bakoitzari zer informazio eskaini nahi zaio.
- Nola hedatu nahi da informazioa:
 - Komunikazio intentsitatea.
 - Komunikazio metodo eta produktuak.
 - Komunikazio kanalak.
 - Komunikazio unea.

Eskema hori onargarria izango da, matrizean eta filialetan aplikatzea badago.

IRAUNKORTASUN MEMORIA BURUTZEA

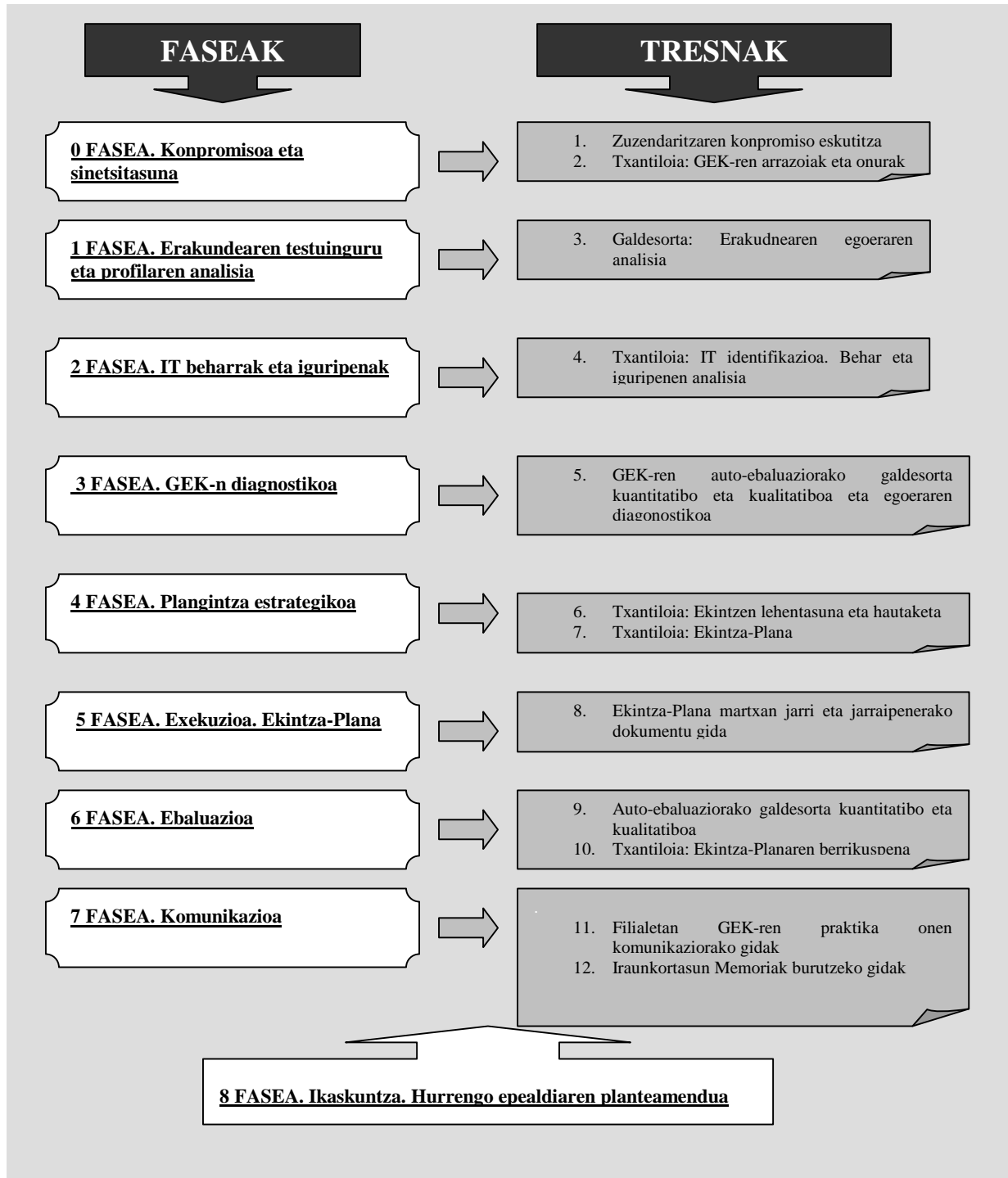
Iraunkortasun memoria burutzeak, matrizean eta kanpoko ekoizpen instalazioetan GEK ezarpenetik abiatuz lortutako lorpenak jasotzea ahalegintzen da, praktika onak sartuz. Era berean, ezarpen horren eragin sozio-ekonomikoaren analisiaren emaitzak islatuko ditu.

Oro har, memoria iraunkorra garatzeko eredu estandarrek, ondoren aipatzen diren gaien barneraketa egitea eskatzen dute:

- Estrategia eta analisia
- Erakundearen profila
- Txostenaren garrantzia
- Txostenaren prozesuaren azalpenak
- Txostenaren mugak
- Interes taldeekin konpromiso eta elkarrizketa
- Kudeaketa enfokea
- Eginkizunaren adierazleak, eragin sozio-ekonomikoaren analisia kanporatuko dituen emaitzak sartzen dira.

Hurrengo grafikoan, lehen deskribatutako faseen laburpen bat aurkezten da.

INTERNAZIONALIZAZIO ETA MULTILOKALIZAZIO PROZESUETAN GEK-REN EZARPENERAKO METODOLOGIA



7 Grafikoa: GEKren ezarpenerako metodologia, internazionalizazio eta multilokalizazio prozesuetan.

5. IKERKETAREN EMAITZEN LABURPENA: GIZARTE ERANTZUKIZUN KORPORATIBOAN (GEK) PRAKTIKA ONAK

Aurretiko atalean deskribatutako tresnaren bitartez **lau praktika on** hautematen lagundu du, ondorengo enpresei egokitzen zaizkie: Copreci, Corporación Zigor, Fagor Mastercook eta Irizar. Hona hemen enpresa bakoitzaren praktika onen punturik garrantzitsuenak.

Copreci

- Pertsonen kudeaketa orokorra: Matrizak instalazio bakoitzarekin, pentsatzeko modua, politikak definitzekoa, langilegoaren sailak lantzeko eta koordinatzeko modua elkarbanatu nahi du.
- Epe luzerako Konpromisoa: Copreci Taldeak epe luzerako konpromisoa onartu du kanpoan dauden instalazioen ekoizpenarekin.
- Parte hartzea kudeaketan: bazkide kolaboratzaileak: Copreci Taldeak, orain arte, bazkide kolaboratzaileen formulaz aurkitu du biderik egokiena, bere filialetan, ondasunean, langilegoaren parte hartzea handitzeko.

Corporación Zigor

- Lan baldintzak: 2008 urtean, Corporación Zigor S.A México, Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren (GEK) politikaren zati bezala, lan baldintzekin erlazionatutako alderdiak barneratzen ditu, bere barne eta kanpo dimentsioan, gizarte eta ingurumen konpromisoa ziurtatzeko, filialak neurtu eta kudeatu beharko lituzkeen hainbat adierazle definituz.
- Osasun eta segurtasun baldintza onak ziurtatu: Definitu diren hainbat adierazle ondorengoak dira:
 - Sozialak barnekoak: elikagaia, osasuna eta botikak produkzio solairuan, eta hezkuntza, norbanakoaren garapena eta parte hartzea mozkinetan.
 - Sozialak kanpokoak: hezkuntza, osasuna eta besteak.

Fagor Mastercook

- Inguruaren ordainsari baldintzen ikerketa: Inguruaren soldata baldintzen bi ikerketa burutzen dira. Langile zuzenen eta zeharkakoen artean dagoen soldata zuloa, inguruan behatutakoarena baino txikiagoa dela baieztatu daiteke.
- Zuzendaritza Kontseiluan, sindikatuen ordezkarien parte hartzea: Poloniar enpresa eskuratu zenetik, sindikatuko bi ordezkari Zuzendaritza Kontseiluan parte hartzen dute.

Irizar Group

- Autogestionatutako taldeak: Atzerrian aurkitzen diren IRIZAR proiektuak autogestionatuak dira.
- Bertako komunitatearekin inplikazioa: Bere filial batzuren inguruarekin lotuta dauden gizarte proiektuei finantza-laguntza eskaintzen hasi dira.
- Parte hartzea eta mozkinen banaketa: Soldata politika ez da ohikoa eta enpresa ezberdinen artean aldakorra da. Erakundeak guztiei askatasun eta erantzukizun

zabalak eskaintzen dizkie, beraz, koherenteak izateko asmoz, pertsona guztiei bere konpromisoarekin adostasunean orekatzen die.

Praktika onen txostenak, eranskin bezala gehituak, enpresaren egoera analisia aurkezten dute, bere GEK-ren kudeaketan, nazioartekotze eta multilokalizazio prozesuan. Kasu bakoitzean ondorengo informazioa aurkezten da:

- Egindako landa lanaren **kokapen geografikoa**.
- Nazioartekotze eta multilokalizazio prozesuan, sozialki arduratsua den kudeaketaren kontu ematen duten **adierazle** nagusiak.
- Identifikatutako **praktika onen** zehaztasunak.
- GEK-ri buruzko **adierazle** multzo baten balorazioa.
- Azken puntuan aipatutako adierazleak **1 fasearen** tresnaren bitartez lortu dira. Tresnari esker, enpresaren gizarte erantzukizun gradua aztertzea lortu da eta horrela, enpresaren puntu indartsuak identifikatu.

6. KONKLUSIOAK

Gizarte erantzukizuna 1960 eta 1970 urteen artean sortzen da, ingurumen inpaktua murrizteko eta baliabide naturalen eskaria orekatzeko beharraren aurrean. 80 eta 90 urteetan, garapen iraunkorra bermatzen duten ekoizpen, teknologia eta produktu sistema berriak sortzea beharrezkoa den berrezagutza gorakorra dago, eta sektore pribatuak aldaketa honen aktore protagonista izan behar du. Enpresa batzuk desberdintze aukerak identifikatzen dituzte eta momentu hau lehiakorragoak izateko aprobetxatzen dute. 2000 urtetik, enpresen gobernantzan aldaketa sakon bat eskatzen dela ondorioztatzen da, baita globalizazioaren prozesu guztian ere, konpainiak merkatu berriak eta balorearen sorrera ereduak etengabeki bilatzen jarraitzen duten bitartean.

Era berean, globalizazioaren prozesuan, birplanteamenduaren etapa honetan, gizarte erantzukizunaz (GE) hitz egiten hasten da, EGE edo GEK-ren ordean, erakunde guztien eta gizarte zibilaren ekiditeko modu arduratsuaren beharrari erreferentzia egiten dio, nahi dugun garapen iraunkor honen eraikuntzan, kontzeptuaren nolabaiteko heldutasuna lortuz eta bere normalizazio eta instituzionalizazio prozesua hasiz. Materiaren definizioaren ariketa bat egiten da, bere onurak identifikatzea, eraginkorrak diren kudeaketa metodo eta sistemen bilaketara eta bere eraginaren neurketara zuzendua. Gizarte erantzukizunaren lau argudio nagusiak, betebeharrak etikoak edo morala, kudeaketan iraunkortasuna eta bikaintasuna, ekiteko baimena eta ospea direla baieztatu daiteke.

Gaur egun, nahiz eta oraindik definizio zalantzarri eta nahasia izan, enpresari eta bere interes taldeei eragiten dioten, gizarte erantzukizunaren oinarriko gaiak barneratzen joan dira denbora gutxian erakundearen estrategietan. Gaien artean hauek daude: ingurumena, giza eskubideak, lan praktikak edo komunitatean duen eragina. Testuinguru honetan, gizarte erantzukizuna, normalizazio eta instituzionalizazio prozesu honetan aurkitzen da. 2011 urtean, gizarte erantzukizunaren ISO 26000 lehen gida argitaratuko da, interes talde ezberdinen eta kontseilu ispilu nazionalen arteko negoziazio prozesu luze baten bitartez, zer den eta ikuspegi hau nola inplementatu behar denari buruzko adostutako lehen txostena sortuko du.

Gizarte erantzukizunean dauden ekimen desberdinak badira ere, errealitatean oraindik nahasmen handia dago kontzeptu honen inguruan, enpresaren barruan eta bertan ezarrita dauden kudeaketa sistemekin duen harremana eta barneratzeko moduari buruz. Hala ere, honek ez du esan nahi, garapen bidean dauden herrialdeetan dituzten filialetara eramanez diren, praktika onen kopuru handi bat ez dagoenik EAEn dauden enpresen ekintzetan, eragin sozioekonomiko oso baikorra sortaraziz. Praktika hauen sistematizazioak, aplikatu, frogatu eta hobetutako metodologian oinarritutako gizarte erantzukizun diagnostikoen markoan, erronka bat izaten jarraitzen du. Hau da, enpresa barrura praktika onak identifikatu eta berrezagutzen jarraitzearen beharra dago, beste erakundeentzat adibide gertuko eta inspiratzaileetan bihurtuz.

Gure esperientziaren ondoren, aurreratutako gizarteetan arrakastaz funtzionatu duten, EFQM bezalako bikaintasunaren kudeaketan oinarritutako gizarte erantzukizun diagnostikoan dituen metodologiak badaude ere, enpresa barneratzen den herrialdeetan, interes taldeen aniztasuna eta konplexutasuna bikoizten denean, tresna hauek nahikoa ez izatea gerta daiteke. Ildo honetan, bere eraginkortasuna aztertzen jarraitzea ezinbestekoa da, baita

enpresa internazionalizatzen denean, ikuspegi honen izaera estrategikoaren bisibilizazioa sustatzen jarraitzea ere. Enpresaren argudio moral edo etikoengatik eragiten duten **gizarte eta ingurumen erronken** larrialdi eta aniztasunengatik eta garapen bidean edo garapen erdian dauden herrialdeetan enpresak eragiten duenagatik.

Ikerketa honetan, EAEko enpresen artean identifikatu diren gizarte erantzukizunaren praktika onak, enpresaren lan politika eta langileen lan baldintzetan zuzentzen dira nagusiki, osasuna, segurtasuna, soldata baldintzak, mozkinen banaketa, autogestio lan metodoak... bezalako lan baldintzak. Hala nola, gizarte erantzukizunaren aplikazio prozesuetan eraztun-erako harria izaten jarraitzen duen, langileen parte hartze gehien dituzten esperientziak.

Nazioartekotze prozesuetan gizarte erantzukizunaren eremu espezifikoari dagokionez, oinarritzkoak diren lau elementu daude:

- **Gizarte erantzukizunaren planifikazio integrala:** Jokabide produktibo batetik ikuspuntu estrategiko bat izatea da, gizarte erantzukizunaren enpresaren printzipio, politika, kudeaketa sistema eta ekintzetan barneratua da erakunde guztian modu integral eta zeharkatu batean. Konpainien printzipio eta baloreen berrikuspena eta negozio beraren ekintzetara zuzendutako gizarte erantzukizun helburu estrategikoen definizioa, sakonean egindako aurretiko diagnostikoetan sortutako informaziotik abiatuz. Diagnostiko heuek konpainiaren helburu eta mugen analisisan, konpainiaren sektore espezifikoetik garapen iraunkorraren erronketan eta interes taldeekin elkarriketa ariketetan identifikatutako behar eta inguripenetan oinarrituta daude.
- **Barneko kolaboratzaileen parte hartzea eta enpleguaren karakterizazioa:** Barneko langile eta kolaboratzaileen parte hartze handiagoaren bilaketa eta matrize eta bere filialen printzipio eta baloreen arteko koherentzia, beraz, hurrengo pausua da, gizarte erantzukizun strategiaren diseinu beretik. Gai honetan estrategia baten diseinu eta aplikaziorako gai ezinbestekoa dira, enpresetan aplikatutako gizarte erantzukizunari buruzko balorazioa eta jarraitu beharreko zuzentzaileei buruzko hauteman eta iguripenak. Era berean, euskal enpresen, EAEn barne edo kanpoan, enpleguaren ezaugarriak zehazki aztertzea beharrezkoa da, langileen aniztasunaren genero eta beste adierazle batzuk bezalako faktoreak aztertuz.
- **Balore katearen analisisa:** Nazioartekotze eta multilokalizazioaren fenomenoak EAEn azkartu egin da eta lege kultura desberdinak dituzten herrialdeetan balorearen katea globalizatu egiten da, kudeaketa arduratsu bat ziurtatzeko aukerak konplexuak bihurtuz. Balore kate honen jarraipen sistema, gure produktu eta zerbitzuen **trazabilitatea**, ez bakarrik kalitatearen erreferenteetan oinarritua dagoena, prozesu hau, bere gizarte eta ingurumen eraginaren kontzeptuetan kontrolatzea ahalbidetzen duen analisi batean baizik. Beraz, konpainiak bere negozioan burutzen dituen ekintza guztiak barneratzen dituen enpresaren balore katean sortzen den gizarte eraginaren analisisa eta mapeo bat egitea proposatzen da. Ariketa hau, enpresaren eragin baikor eta ezkor guztiak identifikatzeko marko bezala balio dezake.
- **Interes taldeekin tartekatzea (*stakeholder engagement*):** Enpresak bere interes taldeekin elkarriketa metodo eta tresna ohikoak ditu, laneko klimaren inkesta, departamentu arteko bilerak, administrazio etab.ekin lan taldeak, merkatu azterketak, ikusleekin orokorrean komunikazio ekintzak, etab. Enpresak estrategiko bezala

definitu dituen gizarte erantzukizunaren gaien tratamendua eta atzeraelikadura eta elkarrizketa sistema hauetan bere gizarteratzea, ohiko sistemak gure beharrei erantzuten ez dietenean sortutako metodo berriak bezala, elementu garrantzitsu bat adierazten dute, gizarte erantzukizunaren estrategia praktikan jartzeko garaian, beste herrialdeetan. Lehen pausutik, printzipio eta baloreen definizioa eta gizarte erantzukizunaren helburu estrategikoen ezarpena, beharrezkoa da behar eta iguripen hauen ulertzean oinarritzea, baita, sektorearentzat definituak izan diren kudeaketaren iraunkortasunean, bikaintasunaren idealetan oinarritzea ere.

Azken batean, gizarte erantzukizunaren tresnak ditugu baina, beharrezkoa da hauek probatu, aplikatu, erabakiak hartu eta berrikuntza eta metodologia berrietara irekiak egotea. Enpresaren gaitasun enpatikoa handitu eta prozesu honetan gizarte eraldaketa sortu nahi denean, helburuak berriak eta desberdinak dira. Enpresaren lehiakortasunean, inguruaren gizarte eragina ulertzean datza, hau da, estrategiaren exekuzioan ekoizpen eta erraztasunari eragiten dioten gizarte dimentsioak, sektore publikoaren gardentasuna eta onesttasun edo giza baliabideak izatea bezala.

Horretarako, beharrezkoa da gizarte erantzukizun baten aplikazioan lanean jarraitzea, epe motzerako onurak sorrarazten ez dituen, baizik eta erdi epe edo epe luzerako estrategia integraletan oinarrituta dagoena. Euskal enpresak, bere nazioartekotzean aurkitzen diren etapa estrategikoa aztertu, euskal enpresak internazionalizatzen ari diren balore katearen ekintzak edo osagaien analisia egin eta gizarte inguruaren alderdiak. Modu honetan, enpresaren ekintza, erronka globalen irtenbideekin lerrotzen dira, aldaketa klimatikoa, pobrezia, aniztasunarekiko errespetua... bezalakoak, hauen alde egin nahi dugu.

Euskadiko Sozietate Laboralen Elkarteak (Asle) argitaratutako "GEK Praktika Onen Diagnostikoa, Identifikazioa eta Hedapenari buruzko Ikerketa, Gipuzkoa LH mailan" izenburua duen ikerketak, EAEn dauden ekimenen mapa bat egiten du, eta GEK-ren aurrean, enpresa gipuzkoarra kokatzen den agertokiaren analisia egiten du, indarguneak, aukerak, ahultasunak eta mehatxuak deskribatuz. Dauden indarguneen artean, ikerketak administrazioaren arteko elkarrizketa eta enpresaritza sarea nabarmentzen ditu; ahultasunen artean aldiz, informazio/prestakuntza etengabekoaren eza.

Zentzu honetan, interes talde ezberdinei sentsibilizatzen eta prestatzen jarraitzearen beharrea bat egiten dugu eta inplikaturik dauden agente ezberdinen artean, EAE-ko agenteek kanpoan dituzten ekintzetan, gizarte erantzukizunaren estrategia bat definitu eta lerrotzearen beharrea ere. Horrela, ez da ospea, lehiakortasuna eta berrikuntza hobetzera soilik laguntzen, baita erantzukizun elkarbanatua duen gizarte bat eraikuntza sortzera ere.

7. IKERKETAREN MUGAK

Ikerketak hainbat muga izan ditu bere lorpen eta emaitzetan eta ondoren zehazten dira:

- Euskal Enpresa Multilokalizatuen unibertsoaren analisia, Euskal Herriko Industria eta Esportatzaileen Katalogotik (CIVEX) abiatuz burutu da, oinarria 2006 urtea izanik.
- Han sartuta dauden datu guztietatik, “Hegoaldeko Herrialdeak” (Afrika, Asia, Latinamerika) deiturikoetan eta Ekialdeko Europako herrialdeetan, ekoizpen inplantazioak zituzten enpresa haiek aukeratu ziren, bere dentsitatea eta ekoizpen inplantazio kopuruagatik.
- Garrantzitsua da adieraztea, CIVEX-ek jasotako informazioa, enpresen aldetik boluntarioa dela. Modu honetan, datuen zehaztasuna eta eguneratzea beraiek emandako informazioaren esku daude.

8. HURRENGO URRATSAK ETA PROIEKTU BERRIAK 2009-2010

2009 eta 2010 urteen bitartean, Emaús Gizarte Fundazioa, Mondragon Unibertsitateko Enpresa Zientzien Fakultatea (ETEO) eta Euskal Autonomia Erkidegoko Elektronika eta Informazio Teknologien Industrien Elkartea (GAIA) osatutako partzuergoak, Eusko Jauriaritzako Garapenerako Lankidetzak Zuzendaritzak lagunduta, bere ahaleginak bideratuko dituzte:

- EAE eremuan **lan-talde multistakeholder** osatzea, hau da, garapen bidean dauden herrialdeetan nazioartekotze prozesuetan, beraien gizarte erantzukizunarekin konprometituak dauden enpresa eta beste agente edo interes talde kopuru bat sartzen dituen talde bat osatzera.
- **Multilokalizazio iraunkorren** enpresa estrategien sustapena: Berriki egin den ikerketak, garapen bidean dauden ekoizpen instalazioak dituzten, EAEn kokatuta dauden enpresetan, praktika on multzo bat identifikatzeko aukera eman du. Hurrengo epealdian, gizarte erantzukizunaren diagnostiko integralen aplikazioa, praktika on berrien identifikazioa eta hobekuntza arloak eta ekintza plan zehatzen diseinua bilatuko da.
- **Enpresa erosketa arduratsua (hornikuntza katea):** Hornikuntza batearen jarraipen eremuan artearen egoera eta dauden teknologia euskarriak aztertzea bideratuta dagoen ikerketa bat egingo da. Perspektiba praktiko batetik, lan-taldeak bere politika propioetako eta bere erosketa sistemetako diseinu eta analisisan parte hartzea izango du.

9. ERANSKINAK: PRAKTIKA ONEN FITXAK

INTERNAZIONALIZAZIO ETA MULTILOKALIZAZIO PROZESUETAN GIZARTE ERANTZUKIN KORPORATIBOEN PRAKTIKA ONAK

KASUAK:

ERANSKINA/ENPRESA/PRAKTIKA ONA
1 Eranskina. Copreci "Pertsonen kudeaekta orokorra, epe luzerako konpromisoa eta parte hartzea kudeaketan, bazkide kolaboratzaileen bitartez"
2 Eranskina. Corporación Zigor. "Lan, Osasun eta Segurtasun Lan-Baldintzak"
3 Eranskina. Irizar Group "Talde autogestionatuak, bertako komunitatearekin inplikazioa eta mozkinen parte hartzea eta banaketa"
4 Eranskina. Fagor Mastercook "Inguruaren soldata baldintzen ikerketa eta sindikatuen ordezkarien parte hartzea Zuzendaritza Kontseiluan"

KASUA: Grupo COPRECI (Mexiko, Txekia E., Turkia)

Pertsonen kudeaketa orokorra, Parte hartzea kudeaketan: bazkide kolaboratzaileak eta epe luzerako Konpromisoa

Aurrekariak / Motibazioak:

Copreci-k 1963 urtetik, etxetresna elektrikoaren industriara osagaiak garatu eta hornitzen ditu. Mondragon Taldearen barruan, nazioarteko merkatuetan esperientzia gehien duen konpainietako bat da, atzerrian produkzio instalazio bat irekitzearen lehen kooperatiba izan zen, Mexikon 1989an.

Coprecik bere nazioarteko hedapenean duen politika estrategikoa, bere bezero nagusiei jarraitzea da, mundu mailan eragiketak egiten dituzten etxetresna elektrikoaren fabrikatzaile handiak (Electrolux, Bosch, Fagor, GE,...).

Beraien Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren kudeaketa praktiketan nabarmentzen dira: Antolakuntza egitura orokorra, GGBBen kudeaketa orokorra, filialen buru dauden bertako langileen esleipen politika, karrera profesionalen nazioarteko kudeaketa eta parte hartze eredu berriak bazkide kolaboratzaileen irudiarekin.

Enpresa matrize eta filialetako langilegoan, emakumeen barneraketa egiteko apustu estrategikoaren genero politika. Genero politika koherente bategatik apustu egiten duten enpresen kasuak nabarmentzen dira, nahiz eta bertako kultura edo praktikak ez lagundu, Copreci Turkiaren kasua bezala.

Praktika hauen bitartez, Copreci GEK-ren bere kudeaketa politikan erreferente egiten da nazioarteko mailan.

Deskribapena:

Pertsonen kudeaketa orokorra

Copreci-ren antolakuntzaren definizioa emanik, enpresa kultura beste instalakuntzetara eramanez gain, bere helburu estrategikoen barnean, pertsonen konpromisoa eta protagonismoa garatua dago.

Copreci taldea osatzen duten pertsonen konpromisoa eta protagonismoa lortzea biltzen da. Horretarako, hainbat eremutan politika argiak definitu dira: hautaketa, prestakuntza, taldeen kudeaketa, komunikazioa eta ordainsari-politika. Hauek, instalazio guztiak kudeatu eta zuzentzeko modua definitzen dute.

Modu honetan, matrizeak bere instalazio bakoitzarekin pentsatzeko, politikak definitu, lan egiteko eta langilegoaren sailak koordinatzeko modua elkarbantu nahi ditu.

Parte hartzea kudeaketan: bazkide kolaboratzaileak

Kanpoko langileen aldetik, propietatean parte hartze lehen esperientziak Copreci-

Mexiko, Copreci-CZ eta Copreci-Italiaren eskutik etorri da. Copreci taldeak *bazkide kolaboratzaile* formulatu aurkitu du biderik onena, orain arte, langileen parte hartzea propietatean handitzeko. Termino orokorretan, kooperatibako kide kolaboratzaile batean bihurtutako eskubide, betebeharrak eta prozesuak, kooperatibako kide konbentzional bat izatekoaren berdina dira, bi desberdintasun izan ezik: bazkide kolaboratzaileak arduraren handiagoa duten lanpostuak betetzen dituzten zuzendari eta langileak dira, kooperatiba matrizearen soldata eskala desberdin bat dutenak. Hala ere, pentsatu daitekeenaren aurka, behin soldata politika bertako inguruari egokitu zaionean, soldata matrizearenak baino handiagoak izango dira.

Copreci S. Koop. matrize kooperatiba bakarra dago, kanporan bigarren graduako kooperatiba berri bat sortu ordez dagoena.

Zuzendariak bazkide kolaboratzaileetan bihurtzera eramanten zituzten arrazoiengatik galdetu zitzairen, honen aurrean zera erantzuten zuten: *“kide kooperatibo bat izan nahi dut Copreci proiektuaren parte izan nahi dudalako, baina ez bakarrik langile bezala, kide bezala baizik; kooperatiba proiektuarekin guztiz konprometitu den norbait izan nahi dut. Gainera, ziur nago konpainia beraren espiritua, kultura eta konpromisoa filialera hedatuko dela, lehenago edo geroago”*. Eran berean, zioten: *“kooperatiba egitura beraren zati izatea nahi dugu, kontseilu nagusian ahotsa izatea eta batzar nagusian bozkatzea, familia beraren zati izatea. Konpainiaren 15 urtez lanean jardun ondoren, Copreci Taldearekin guztiz konprometituak sentitzen gara, bere balore eta kulturarekin, eta konpainiaren aldetik konpromiso berdina izan nahi dugu”*.

Epe luzerako konpromisoa

Copreci Taldeak kanpoan dituen instalazioetako produkzioarekin epe luzerako konpromisoa bereganatu du. Hau ikus daiteke, taldeak 2006 urtean, bere bezero nagusiaren sailaren aurrean hartutako irizpideekin. 2006 urte inguruan, Copreci-Mexikoren bezero nagusiak, 1989an matrizeari Mexikora joatea eskatu zion berak, Txinan ireki zuen fabrika berri bat, amerikar ekintzaren birlokalizazioa izan zen. hau dela eta, taldeak ez zuen bere bezeroa galdu, Zhuhai-en 2005 urtean ireki zen fabrikari esker, Copreci-Txinatik hornitzen hasi zitzaion bezeroari. Bere bezero estrategikoak eginiko birlokalizazio politika honek ez zion Copreci-ri eraginik gauzatu talde bezala, aldiz, Mexikoko filial jardunak eragin nabarmena jasan zuen. Guadalajarara egindako bisitan lantegiko taldearen kezka baieztatu zen, hala ere, modu berean ziur aurkezten ziren. Ordurako, produktu berri batean lanean zeuden, honek txinatar lehiakortasunetik estatubatuar merkatuarentzat patentatua izan zen babestuko lituzkete. Bezeroak hartutako erabaki berdina har zezakeen taldeak baina kanpoko instalazioetako produkzioarekin duen epe luzerako konpromisoak, horrelako mugimenduak ekiditen dituzten hautabide produktiboak bilatzera bultzatzen dute.

Erabilitako tresnak:

Langilegoaren sailerako arduradun guztiek parte hartzen duten bilerak burutzen dira. Bertan, gai eta helburu ezberdinetako proposamenak planteatzen dira, eta horietan lan egiten da modu bateratu batean. Noizbehinka, instalazio bakoitzetako praktika hoberenak jasotzen dira.

Sistema hau erabiltzeak, giza baliabideetako kontseilu bat egitera eramaten ditu hilabeteen behin, azken hilabeteen zehar instalazio bakoitzean gertatutako guztia eztabaidatzen da.

Giza Baliabide Korporatiboa Sailari dagokionez, ondorengo funtzioen arduraduna da:

- Copreci Taldean GGBB politikak definitzea.
- Kudeaketa makro-prozesuak definitu eta kudeatu.
- Koordinatu eta oniritzia eman.
- Sistematizatu, kudeatu eta ebaluatu.
- Arazoen eta gatazken konponketan aholkuak eman.

Sistematizazio, kudeaketa eta ebaluazioan, urteko prestakuntza, egokitzapen planak, taldeen kudeaketa, komunikazioa eta ezagutza sartzen dira.

Grado de despliegue:

GGBB kudeaketa orokorra:

Grupo Copreci potentzialaren %90a Jasan duten pertsona kopurua: guztiak (1936)

Lortutako mozkin nagusiak:

- Lehen aipatutako estrategia orokorraren emaitza bezala, taldearen eginkizuna hobetu da bere gizarte dimentsioan.
- Bertako gestore berriek eginkizun eta ardurak bereganatu dituzte, aurretik matrizetik eratorritako pertsona erbersteratuengatik bereganatuak izan zirenak, hauek filialetako arduradun nagusiak ziren.
- Filial batzuetako lengilegoak bazkide kolaboratzaileetan bihurtu dira, matrize kooperatibaren batzarrean parte hartzea izan dute.

Ikasitako irakaspenak eta gomendioak:

- Posible da eta egokia da, maila orokorrean koherenteak diren pertsonen kudeaketaren politikak arrakastatsu definitzea.
- Antolakuntza eta kudeaketa koherente garapena errazten dituen politika espezifikoak badira, maila orokorrean.
- Nahiz eta hainbat herrialdeetan, kultura eta gizarte mailan dauden mugak izan, emakumeen kontratazioa barneratzen duen genero politika bat onartzea posible da.

KASUA: Corporación Zigor, S.A (Mexiko)

Lan baldintzak: Lan, osasun eta segurtasun lan-baldintza onak ziurtatu

Aurrekariak / Motibazioak:

1997 urtearen bukaeran, ALCATEL multinazional frantsesaren filiala den SAFT NIFE IBERICA enpresak, eurpar filial ezberdinei eragiten dien berregituraketa prozesu bat jasan zuen. Horrela, 1998ko otsailan, CORPORACION ZIGOR S.A.-k bere lana hasten du Teknologia Goreneko konpainia bezala, Potentziako Elektronika sektorearen barruan. Gaur egun gainera, industria sektorearentzat ere egiten dute lan, orokorrean, telekomunikazioak, trenbide, berriztagarriak, eraginkortasun energetikoa etab. Gainera, bere negozio ereduaren barruan, armairu ereduaren muntaia, muntatzea... dituzte.

Bere ekintza nagusia, Energiaren Eraldaketa Sistemak, Pertsonalizatutako Irizpide Elektronikoen Garapena eta Energia Berriztagarrien Diseinu, Fabrikazio eta Merkaturatzean oinarrituta dago.

2008 urte bukaeran Corporación Zigor, S.A-ren langilegoan 99 ziren eta hauetatik 88 Vitoria-Gasteizko matrizean aurkitzen ziren. Gaur egun, Mexiko, Brasil, Txile, Argentina, Portugal, EB eta Txinan kokatuak dauden filial komertzialak ditu. Azken urteetan, filial komertzialek garapenarekin hedapen garrantzitsua bizitu du, etxeko gaitasun produktiboa bikoiztea posible eginez. Era berean, hedapen hori, nazioarteko ekoizpenaren hasierarekin bateratua izan da.

Nazioartekotze prozesu hau, Mexiko eta Brasilen enpresaren ezarpen komertzialarekin hasi zen, eta geografikoki mugakide diren herrialdeetan merkatu kanalen irekierarekin hasi zen, Frantzia, Portugal eta Maroko bezala. Herrialde hauetako bakoitzean lortutako merkatal emaitzak desberdinak izan dira, baina, bere osotasuean, ZIGOR enpresa ahalbidetu zuten bere esportatzaile ekintza bidaltzea 2006 urtean. Urte hartako esportazio kopuruak ohikoak ez direnak ziren, baina, 2007ko esportazioan hazkunde bat eman da eta 2008an hirukoizten amaitu dute.

Nazioarteko esperientziak power quality, berriztagarriak eta eraginkortasun energetikoa saileko produktuak merkaturatzen jarraitzen du, honek eskarrietan sarrera eta hazkunde garrantzitsu bat ahalbidetu du, bertako merkatuetara sartuz.

Corporación Zigor, S.A-k bere multilokazio prozesuan ondorengo estrategia garatu du:

Mundu mailako hornitzailean bihurtu da eta Europatik Latinamerika eta Europatik Asiarako bezeroei zerbitzua ziurtatzen dio. Irekiera honek, bai merkatu berrietan sartzea, baita bertako lehiakide berriek suposatzen duten arriskua txikitzeko ere, ekoizpen kostua txikiagoa eta kokapen geografikoa hobetagoa den lekuetan.

Merkatu berrietan sartzearen ondorioz, inbertsio esanguratsuak garatu ditu makinerian. Honek, produktuen aniztasuna eta erosketa prozesuen optimizazioa ahalbidetu zuen.

Funtsean, bere eskala operatiboa eta gaitasun produktiboak hazkundera izan dute.

Deskribapena:

2008 urtean, Corporación Zigor, S.A Mexiko, Gizarte Erantzukizun Korporatiboa (GEK) politikaren zati bezala, lan baldintzekin erlazionatutako alderdiak barneratzen ditu, bere barne eta kanpo dimentsioan, gizarte eta ingurumen konpromisoa ziurtatzeko, filialak neurtu eta kudeatu beharko lituzkeen adierazle batzuk definituz.

Adierazleen analisia eta ikuskaritza, konpainia espezializatu batek burutzen du urtero eta ondorengo kategoriak zehazten ditu:

Barne adierazle sozialak: janaria, osasuna eta botikak ekoizpen instalazioetan, eta hezkuntza, norbanakoaren garapena eta parte hartzea irabazietan.

Kanpo adierazle sozialak: hezkuntza, osasuna... besteen artean.

Ingurumen adierazleak: konpainiak, kanpo eta barnera, onartutako inbertsioa, ingurumenaren eragina murrizteko helburuarekin.

Langilegoaren adierazleak, ratioak barneratuz besteak beste: langile kopurua, langile berriak, 45 urte goragoko eta minusbalotasuna duten langileen kanpo prestakuntza. Halaber, emakumeek eta gutxiengo taldeak betetzen dituzten exekutibo postuen kopurua.

Soldata eskala neurtzerako garaian kontutan hartuak ez diren, langileen gizarte onurak ondorengoak dira: mediku segurua, catering zerbitzua, seme-alaben zaintza, konpainiaren garraioa eta botiken erosketetan beherapenak.

Erabilitako tresnak:

Urtero, ISO 9001 eta ISO 14001 Arauen ziurtagirirako, kanpo aholkulariengana jotzen dute, plan estrategiko eta kudeaketa planetan oinarritutako politika bat garatzen eta zabaltzen duten barne lan-taldeen bitartez egindako lan egin arren. Horrek guztiak, lan, osasun, eta segurtasun mailetan lan baldintza onak ziurtatzean oinarrituta, lan baldintza onengatik apustu egitea ahalbidetzen dio erakundeari, bai matrizean, baita filialetan ere (ikus dagokien adierazleak- 1.6 itema).

Grado de despliegue:

Egoitza: Corporación Zigor, S.A Mexiko (potentzialaren %100)

Jasan duten pertsona kopurua: todas (14)

Lortutako mozkin nagusiak:

Lan, osasuneta segurtasun baldintzei dagokionez, lan baldintza onen zabaltze politikaren bitartez, langileen parte hartzeak leialtasuna handitu du, enpresa uzten duten langile kopurua modu garrantzitsuan murriztuz. Filialarentzat egonkortasun handiago suposatu du.

Lan baldintza onak eta neurtu eta kudeatzeko adierazleei dagokionez, bai matrizean, baita filialetan ere, 4 batez baloratzen dela ikus daiteke eta gainera, enpresaren politika orokortzat hartzen da.

Ikasitako irakaspenak eta gomendioak:

Bai ISO 9001 eta bai ISO 14001 lortzea, enpresaren GEK politika neurtu eta kudeatzea ahalbidetzen dituzten tresna ezin hobekuntza dira, barne eta kanpo emaitzetan hobekuntza lortuz.

Corporación Zigor, S.A kasuak, matrizearen kudeaketa eredua filialetan arrakastatsu ezartzea posible eta egokia dela erakusten du. Langileen protagonista papera eta paper aktiboari lehentasuna ematen dion kudeaketa eredu pertsonalista.

KASUA: IRIZAR Group

Kudeaketa eredu orokorra: talde autogestionatuen garapena; parte hartzea eta mozkin banatzea eta bertako komunitatearen inplikazioa

Aurrekariak / Motibazioak:

1991 urtean IRIZAR-ek sekulako aurrerapena hasten du Enpresaritzaren Bikaintasunaren aldera, sail edo departamentuen interesen oinarritik kudeatutako erakunde hierarkiko-funtzional batetik abiatuz, autogestionatutako diziplina anitzeko taldeek kudeatutako beste erakunde batetan eraldatzen joan da mailaz maila eta bezeroak leial bigurtzearen estrategia argi batekin, bere prozesu nagusiaren barruan: *"bezero/merkatuan pentsatzen denetik zerbitzatu den autobusaren bizitza amaierararte"*.

1998 an IRIZAR Group sortzen da bere nazioarteko hedapen estrategiaren ondorioz, ekintza hauek barneratuz: IRIZAR TIANJIN (Txina 1995), IRIZAR MAGHREB (Maroko 1997), IRIZAR BRASIL (1998), IRIZAR MEXIKO (1999), INTERNATIONAL HISPACOLD (Espainia 1997), IRIZAR TVS LTD. (India 2001), MASATS, S.A. (Espainia 2002) eta IRIZAR SOUTHERN AFRICA (Hegoafrika 2004), bederatzi proiektu berri suposatzen dituzte, 3.000 pertsona baino gehiagorekin.

Deskribapena:

Talde autogestionatuak

IRIZAR Taldeak, erakunde egitura transnazional batean oinarritutako estrategia orokor bat du. Eredu arrunt eta Kudeaketa Autonomia batean oinarrituta, matrize eta bere filialen artean harreman autonomo bat definitu dute. Atzerrian aurkitzen diren Irizar fabrikak autogestionatuak dira, oro har matritzetik datorren pertsona baten laguntzarekin, *Koordinatzaile Nagusiaren* funtzioa hartzen du. Zentzu honetan, 4 urteko gehienezko iraupen batean, rol hori bertako pertsona batek hartzen duela adieraztea garrantzitsua da.

Unitate bakoitzean, nazioarteko mailan, 4 eta 15 pertsona bitarteko lan taldeen antolamendu bat dago, modu autonomo eta autogestionatu batean egiten dute lan, "komunikazioan inbertsio handia" eta "esperientziak elkarbanatu" baten ondorioz koordinatuak. Arduradunen ohiko nola desagertzen da, erraztatzailearen irudia sortuz, bere funtzio nagusia talde ezberdinei behar duten languntza eskaintzea da eta komunikazioa, erakunde guztian zehar egoki hedatzen da.

Talde bakoitzak eguneroko eginkizun eta funtzioak garatzeko izateaz gain, aldikakoak ere baditu, eta beraiek dira hauen arduradun gorenak eta bakarrak. Taldea bera arduratzen da lana noiz eta nola antolatzeaz, beti ere, eginkizunak garaiz eta kalitatez burutzen dituzten bitartean. Talde bakoitzak demokratikoki aldi baterako izango den liderra aukeratzen bozkatzeko du, pertsonen artean txandakatzen joatea saiaterik da denboran zehar, pertsonalki eta profesionalki hazten doazen, lidergo esperientziak dituzten pertsonak sortzen joateko. Pertsona honek ez ditu bono ekonomiko extrak jasotzen aipatutako postua garatzeagatik.

Ikus daitekeen bezala, taldeak ez du antolaketa piramidal bat. Baina egitura honek erabateko aldaketa eragiten du eguneroko ekintzetan, pertsonaren arduratik hasita, bere ekintzetan taldeko kide bezala: ez dago denboraren kontrolik, beraz, ez dira pertsonen lan sarrera eta irteera orduak kontrolatzeko makinak erabiltzen. Hau arraroa gerta daiteke Mexiko, Brasil edo India bezalako herrialdeetan baina, IRIZAR-en filialen analisisiek hala diote. IRIZAR eredua, pertsona bakoitza eta talde bakoitzaren arduran oinarrituta dago. Hori dela eta, hau aldatzen saiatuko balira, kontrolean eta gainbegiraketan oinarrituz, ezerk funtzionatutako ez lukeela ulertzen dute. Lantegiko koordinatzaileak momentu jakin batean zenbat langile dauden lanean ez jakitea gerta daiteke, ezta noiz iritsi diren edo atseden noiz egin duten ere, baina, ziur daude egunera bukatzerako bezeroari eman beharreko eguneko autobusak prest egongo direla.

Parte hartzea eta mozkinen banaketa

IRIZARen soldata politika ez da ohikoa eta enpresa desberdinen artean aldakorra da. Erakundeak askatasun eta erantzukizun zabalak eskaintzen dizkie guztiei, beraz, koherenteak izan asmoz, pertsona guztiei bere konpromisoarekin adostasunean berdintzen die.

Langile berri batek hasieran gutxieneko soldata irabazten du, merkatuan dagoenaren batezbestekoaren antzekoa izan daiteke, baina hobekuntza azkarrak lortzen ditu eginkizuna ikasten duenean eta bere lanak produktiboagoak direnean. Gehienezko soldata, enpresan lanean diharduen hirugarren urtean lortuko du, hau merkatuan dagoenaren batezbestekoa baino %20 handiagoa izango da gutxi gorabehera.

Noiz behinka, duten kargutik aske, langile guztientzat berdinak diren beste onura batzuk dituzte: mediku aseguruua eta beste zenbait zerbitzu, familia estaldura, hortz eta ikusmen zerbitzuak bezala.

Zehazki, mozkinen banaketa politikari dagokionez, proiektu bakoitzaren politika zehatzaren menpe dago (soldata politika bezala). Kasu batzutan, hileko soldata aldakor batean oinarrituta dago, beste batzutan aldiz, lantegiaren emaitzekin bat datozen urteko banaketa batean oinarrituta dago.

IRIZAR–TVS Indian, onurak egon ez ziren lehen urteetan zehar, langileek %10 eta %20 artean *irabaziaz eta urteko bonoak* jaso zituzten.

IRIZAR Mexikoren kasuan, 4 urteko inbertsioaren ondoren, negozioak galerak bota ez zituen lehen urtean, langileek 16 hileko soldata ordezkatzeko zuten bono bat jaso zuten, *mozkinen urteko banaketa* bezala, bere kooperatiba matrizearen irizpide berdina jarraituz (mozkinen %30aren banaeketa), filialetan ordainketa eskudirutan jasotzen da eta ez dituzte galerak jasaten, lantegiak dirua galtzen duen urteetan bitartean, hauek dira desberdintasun bakarrak.

Bertako komunitatearekin inplikazioa

Irizar S. Coop-ek Euskal Herriko bertako komunitatearekin egiatzko konpromiso bat du.

batez ere Goierriko eskualdearekin, matrizea kokatua dagoen lekua. Politika honekin kohetente izanik, Irizar Taldeak, bere filialak onurak sortzen dituzten eskualde guztietan, konpromiso hau bete behar dela ulertzen du.

Hau dela eta, bere filial batzuren inguruarekin lotura duten gizarte proiektuei finantziario laguntza ematen hasi dira. Aipatu behar da, orain arte, bere konpromisoa orokorrean sinbolikoa izan dela, eta ez dela irizpide berdina aplikatu mozkinak banatzeko garaian, matrizean eta filialetan.

Hala eta guztiz ere, kontutan hartu behar diren gizarte ekimenak daude eta ondorengoak dira:

Irizar TVS-k duen konpromisoa haur minusbaliatuekin lan egiten duen bertako GKE batekin, aipatutako filial honen poliesteraren hornitzaile modura.

Irizar Mexikok duen epe luzerako finantzaketa konpromisoa, etxerik gabeko haurren alde lan egiten duen GKE batekin.

Boluntariotza korporatiboaren eguna, Irizar Mexikoko langileak GKEen proiektuekin lankidetzan egiten dute.

Erabilitako tresnak:

Pertsonekin komunikazio irekia eta gardena prozesu guztian zehar.

Antolaketa talde autogestonatuarekin.

Prestakuntza politika propioa, "teknologiaren eraldaketa" politika deiturikoa, nazioarteko eremuan.

Taldeko ekintzak garatzen diren bertako komunitatearekin konpromiso politika, bai matrizean baita filialetan ere.

Zabaltze gradua:

IRIZAR Mexiko %100	Jasan duten pertsona kopurua: guztiak (268)
IRIZAR Brasil %70	Jasan duten pertsona kopurua: guztiak (313)
IRIZAR India %50	Jasan duten pertsona kopurua: guztiak (743)

Lortutako mozkin nagusiak:

Pertsonen asetasunaren handintzea, honen ondorioz sortutako langilegoaren egonkortasuna. Filialetako erdiko langilegoaren txandatzeta-tasa ez da %5era iristen.

Enpresa eraginkortasuna, ekospena eta kalitatearekin konpromisoarekin hazkundera, pertsonen parte hartzearen bitartez. Adibide modura, IRIZAR-TVSEK 2001 urtean, autobus fabrikazioan zuzenean jarduten zuten 543 pertsonekin 113 fabrikatsetik, 2006 urtean 669 pertsona zuzenekin 723 fabrikatsetara pasa ziren, 1.320 2007 urtean eta 1.418 2008 urtean.

Nazioarteko koherentzia pertsonen dagokionez: IRIZAR-ek pertsonetan oinarritutako eredu bere filialetan barneratzea lortu du, kultura, gizarte eta negozio egitura erabat desberdinak dituzten filialak.

Nazioarteko koherentzia inquiruaren konpromiso politikan: IRIZAR. bertako

komunitatearekin duen konpromiso politika -matrizearen politika dena- bere ekoizpena kokatzen duen lekuan aldatzen hasi da.

Ikasitako iraspenak eta gomendioak:

IRIZAR-TVS-ek pertsonetan oinarritutako eredua aplikatu daitekeela erakusten du, nahiz *joint venture* egitura duen filial konbentzional (ez kooperatiba) eredu batean, %33ko gutxiengo parte hartze batekin.

MONDRAGONen beste enpresa eta filial batzuk IRIZARen prozesua imitatzen hasi dira, Brasilen FAGOR Ederlan, Mondragón Assembly S.Coop eta Mexiko, AMPO S.Coop, UROLA S.Coop. bezala.

KASUA: FAGOR Etxetresna elektrikoak (Polonia)

Sindikatuako ordezkarien parte hartzea Zuzendaritza Kontseiluan eta inguruko soldata baldintzen azterketa.

Aurrekariak / Motibazioak:

Laurogeita hamar hamarkadatik aurrera, eta bere jaiotzea ikusi zuen eskualdearekin lotura galdu gabe, Fagor-ek, gaur egun europar fabrikatzaile erreferenteetako batean bihurtu duen nazioartekotze prozesua hasi zuen. Bere multilokalizazio prozesuaren mugarri nagusiak hauek dira:

1994 urtean, enpresak Extra Electromenagers instalazioa bereganatu zuen, Mohammedia marokoar herrian kokatua, kanpoan dituenetik lehenengoa da.

1994 urtean baita ere, Valiant alemaniar enpresarekin batera, joint-venture Geysler-Gastech sortu zuen.

1999 an Wrozamet sukalde enpresa poloniarra erosi zuen.

2002ko urtarrilean, kooperatiba merkatu ekialdera iritsi zen, Shanghai Vacuum Flash (joint-venture) martxan jarriz, Txinan presiozko kazolak fabrikatzeko. Fagor-ek proiektu honetan, enpresari urtero milioi bat unitateko ekoizpenaren gaitasuna izateko teknologia eta "know-how" ekarpena egiten du.

2002 urtean zehar, eta Electra Consumers Products Ltd. (Elco) israeldar enpresarekin partzuergoan, Fagor-ek Brandt taldearen %10a bereganatu zuen. Brandt talde, etxetresna elektrikoaren buru zen merkatu frantsesean, Brandt, De Dietrich, Thomson eta Vedette markekin.

2005eko apirilean, kooperatibak firma frantsearen %90a erosi zuen, horrek 6 instalazio, 5 filial eta 4.700 langile gure erakundera barneratze berehalakoa suposatzen zuen, orduan zituen dimentsioak bikoiztuak ikusirik.

2005 urtean ere, Fagor-ek Grumal hartu zuen, sukaldeko altzarien ate eta osagarrien lantegia. Fagor-ek Azpeitian zuen bost saileko fabrikazio egitura barneratzea eta bere 260 langileek, sukaldeko altzarien sektorean espainiar fabrikatzaile nagusietako batean bihurtu zuten.

Esan daiteke, kooperatibaren ibilbidea, bere eraginkortasuna bost herrialdeetan probatu duen negozio eredu baten hazkundera eta garapenaren kontzeptuarekin lotuta datorrela. Horrela, 6.300 langile baino gehiago ditu bederatzi instalazio eta hamahiru filialetan, eta bere produktuak bost kontinenteetako 80 herrialdeetan saldu ahal izateko, merkatu sare indartsu bat du.

Deskribapena:

Sindikatuako ordezkarien parte hartzea Zuzendaritza Kontseiluan

Wrozamet poloniar enpresaren pribatizazio prozesuaren aurrean, FAGOR etxetresna elektrikoaren Taldea beste zenbait etxetresna elektrikoaren fabrikatzaile multinazionalen modura, interesdun bezala aurkeztu zen. Azken talde hauek izan ziren enpresaren erosketarako eskaintza ekonomiko hanidenak egin zituztenak, baina, langileen ordezkariak poloniar gobernuari mondraoiko kooperatiba onartzea proposatu zioten. Lanileekiko zuen

konpromiso politikagatik.

FAGOR-ek eginiko eskaintzak, sindikatuko bi ordezkari Zuzendaritza Kontseiluan parte hartzeko aukera ematen zuen. Poloniar Gobernu eta Sindikatua aukera honen aurrean harrিতта geratu ziren, baina, FAGOR-eko zuzendariekin bat eginez, beraiek ohituta zeuden langileak enpresaren gobernu organoetan barneratzen, beraien matrize kooperatiban.

Hala eta guztiz ere, poloniar enpresaren kudeaketa, egiazko erronka bat suposatzen zuen FAGOR-entzat, matrizearekin zituen desberdintasunak zirela eta. Zuzendari nagusiarekin ados *“bide luzea izan da, kooperatibak ez diren legezko formulen kudeaketan esperientzia eza kontutan hartuz. Ikaskuntza prozesu bat izan da. Era berean, Sindikatuko ordezkariak ere ez zeuden ohituta zuzendarikidetzara rola betetzen, beraz, haiek ere ikaskuntza prozesu baten aurrean zeuden. Aipatutako prozesuak ez zuen eraginik maila teknikoan solik –alderdi ekonomikoak eta negozio estrategiak ulertzeko helburuarekin-, baita Zuzendaritza Kontseiluan parte izate beraren funtzio eta erantzukizunak ere”*.

Sindikatuko bi ordezkariak uste dute hau esperientzia baikorra izan dela enpresaren egonkortasun ekonomiko eta sozial eta solidaritate-lansaria, ekoizpen katearen esku lan zuzeneko (MOD) langileen beharretan fokalizatuak egonik bereziki.

2006 urterarte soldata igoerak langile guztientzat kopuru finko batengatik ordezkatuak zeuden. Zuzendari batek azaltzen zuen, ekoizpen kateko langile batzuk beraien hileko soldata 1000 PLN-tik 1600 PLN-rako igoera izanda jasotzen zuten. Denborarekin, arduraren handiagoko hainbat zeharkako lanpostu (MOI), 2001 urtean 3000 PLN-rekin ordainduak zirenak, 2006 urtearen bukaeran 3600 PLN jasotzea pasa ziren.

Nahiz eta FAGOR MasterCook-en lan egiten duten bazkide kooperatibo kide baztuk, sindikatuko ordezkariak beti ez dutela enpresaren kudeaketan laguntza, baizik negozioz jarrai baten jarrera mantentzen dutela sentitzen duten arren, Taldearen ikuspegik Sindikatuen parte hartzearen inguruan baikorrak dira. Zentzu honetan, Zuzendaritza Nagusiak *“sindikatu ordezkarien barneraketa esperientzia baikorra eta arrakastatsua da”* ezartzen du eta kontutan hartu beharreko estrategia bat dela uste du. *“Konpainia orok langileen parte hartzea sustatu behar de informazioan, mozkinetan, autogestionatutako taldeetan eta baita berdinetan ere, baina, enpresa ez kooperatiba bat denak, ez du interesik izango, Sindikatua Zuzendaritzan parte hartzen uzteko. Beraz, bere adostasunean aztertua izan behar duen politika bat da”*.

El estudio de condiciones salariales del entorno

Fagor MasterCook-ek inguruaren soldata baldintzen azterketa politika bat dauda. Horretarako, bi erreferentzi hartzen ditu kontutan:

Kanpo aholkularitza batek egindako azterketa bat. Urtero egiten den ikerketa honek poloniar lurraldea betetzen du oro har eta zehazki Wroclaw inguru.

Kanpoko hornitzaile baten bitartez, Fagor MasterCook-ek egindako urteko ikerketa bat, FAGOR MasterCook-ek ordaindutako soldatak kontrastatzen ditu, bertako inguruari dagokionez.

Bi ikerketek erabilera handia izan dute, bertako batezbestekoaren goitik edo behetik aurkitzen ziren lanpostu horiek identifikatzeko. Ildo honetan. lanbile zuzenen (MOD) eta

zeharkakoen (MOI) artean dagoen soldata tartea, inguruan behatutakoa baino txikiagoa del baiezta daiteke. Egoera hau zuzenean lotuta dago sindikatu ordezkarien parte hartzearekin Zuzendaritza Kontseiluan eta MONDRAGON-eko solidaritate-lansari politikarekin koherentea da.

Erabilitako tresnak:

- Zuzendaritza Kontseiluan, Sindikatuko ordezkariak betetzeko bi postu izatea.
- Soldata maila buruzko informazioa ematen duen, inguruaren lansari-politikaren ikerketa.

Zabaltze gradua:

FAGOR MasterCook %100 Jasan duten pertsona kopurua: guztiak (1639)

Lortutako mozkin nagusiak:

- Gobernu koherentzia maila orokorrean: Kudeaketa politiken garapena, matrizean ezarritakoarekin eta bere estrategia orokorrarekin adostasunean.
- FAGOR-eko langileekin konpromiso politikaren, Sindikatu eta langilegoaren aldetik balorazioa.
- Kanpoan, legezko formula kooperatiboa ez den enpresa baten kogestioa aurrera eramateko aukera.
- Bertako dimentsioa eta dimentsio orokorraren arteko sinergia bultzatzea erraztuko duten elementuak eskura izatea.

Ikasitako iraspenak eta gomendioak:

- FAGOR MasterCook-ek, filial bat sindikatu sektorearekin partaidetza kudeatu daitekeela erakutsi du.
- Atzerrian, ez kooperatiba formulapean filialak daudela kontutan hartuz, interesgarria da, Sindikatuko kideak Zuzendaritza Kontseiluan barneratze politika aztertzen jarraitzea.
- FAGOR MasterCook-ek, lansari-solidaritate politika baten barneraketan lan egiten hastea posible dela erakusten du.

10. BIBLIOGRAFIA

AENOR (2008): “Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social de las empresas”, AENOR, Madrid.

ALPEROVITZ, G.,(2005): “America Beyond Capitalism: Reclaiming Our wealth, Our Liberty, and Our Democracy”, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

ARGANDOÑA, A. (1997): “Ética y empresa. Una visión multidisciplinar”, Argantaria Fundazioa, Madrid.

ARGANDOÑA, A. (2006): “Eficiencia económica, ética y responsabilidad social corporativa“, Conferencia en la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School. Iruñea.

ARRIETA, B., DE LA CRUZ, C. (2006):” La dimensión ética de la responsabilidad social”, Deustuko Unibertsitatea, Bilbao.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (2004): “Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”. AECA Txostenak, Gizarte Erantzukizun Korporatiboa saila, 1. Zkia.

BECK, U. (1998): “¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización”, Paidós Ibérica, Barcelona.

BELHOUARI, A., BUENDÍA MARTINEZ, I., LAPOINTE, M., & TREMBLAY, B. (2005): La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?, CIRIEC-España, N. 53, 191-208.

BOWEN, H. R. (1953). “Social responsibilities of the businessman”, Harper&Row, New York.

CARROLL, A. B. (2003): Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct. Business & Society, Vol. 38 N. 3, September 1999, pp.268-295.

CLAMP C., (2003): “The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives, Mapping Cooperative Studies in the New Millennium”, University of Victoria.

COALITION FOR ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE ECONOMIES – CERES (1989): “CERES principles”, <http://ceres.org/NetCommunity/page.aspx>. 2007ko urriak 10ean kontsulta egina.

COTE D., 2003, Les Holdings coopératives, Evolutions ou Transformation Définitive? Jalons, De Boeck, Paris.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS – COM (2002/366): “Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. http://europa.eu.int/commm/empolyment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf. 2007ko irailak 19an kontsulta egina.

DE CASTRO SANZ, M. (2005): "La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa", CIRIEC-España, N. 53, pp.29-51.

DE LA CUESTA, M. (2004): "El porqué de la responsabilidad social corporativa". Boletín Económico ICE, N.2813, pp. 45-58.

DE SEBASTIAN, L. (2001): "Un mundo por hacer: Claves para comprender la globalización", Trotta, Madrid.

EFQM (2003): "Excellence One Tool book for Corporate Social Responsibility", European Foundation for Quality Management, Bruselas.

ERRASTI A.M., HERAS I., BAKAIKOA B. and ELGOIBAR P., (2003): "The internationalization of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation", CIRIEC-España, N. 74:4, pp. 553-584.

FALK, R. (2002): "La globalización depredadora", Siglo XXI España Editores, Madrid.

FRIEDMAN, M., (1970): "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", New York Times Magazine, September.

GELINIER, O. (1976): "Estrategia social de la empresa", Hommes et Techniques.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI (2002): Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad: sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa, <http://www.globalreporting.org/guidelines/SpanishTranslations.pdf>. 2007ko irailak 23an kontsulta egin.

GREEN MONEY JOURNAL: "Dow Jones sustainability indexes", <http://greenmoneyjournal.com/article.mpl?articleid=118&newsletterid=7>, 2007ko urriak 20ean kontsulta egin.

IRIZAR, I. (2006): "Cooperativas, globalización y multilocalización", Mondragon Unibertsitatea, Arrasate/Mondragon.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARTIZATION – ISO (2006):" Borrador. Guía sobre Responsabilidad Social. ISO/WD 26000", <http://www.iso.org>, 2007ko urriak 23ean kontsulta egin.

INSTITUTO INTERNACIONAL PARA EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO (1996):"Los principios de Bellagio", http://www.iisd.org/measure/principles/progress/bellagio_full_es.asp. 2007ko irailak 25an kontsulta egin.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (2006): "Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social Empresarial", <http://www.ethos.org.br>. 2007ko urriak 20ean kontsulta egin.

KEIDANREN- JAPAN FEDERATION OF ECONOMIC ORGANIZATIONS (1996): "Keidanren Charter for Good Corporate Behavior", [http:// www.keidanren.or.jp/english/policy/pol052.html](http://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol052.html). 2007ko urriak 7ean kontsulta egina.

LUZARRAGA, J.M. (2008): "Mondragon Multil-localisation strategy: Innovating a human centred globalisation". Tesis Doctoral. Mondragon Unibertsitatea. Arrasate/Mondragon.

KARNANI A., (2006): "Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage", Ross School of Business, wp 1035, September 2006, University of Michigan.

CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS & BOARD EFFECTIVENESS (2002): "The Clarkson principles of the Stakeholder Management", <http://www.cauxroundtable.org/TheClarksonPrinciplesofStakeholderManagement.html>. 2007ko urriak 15ean kontsulta egina.

KORTEN, D.C. (1998): "Cuando las transnacionales gobiernan el mundo", Cuatro Vientos, Santiago de Chile.

LARRAÑAGA, J. (2005): "Dilema del cooperativismo en la Era de la Globalización", Ed. Euskadiko Kooperatiben Federazioa.

LASERRE, P. (2005): "Global Strategic Management", Palgrave Macmillan, New York.

MARTIN, R. (2002): "La empresa española en el siglo XXI": El papel de la Empresa en la Sociedad" Revista de Estudios Económicos, N. 4/ 2002, pp.300-327.

MORENO, J.A. (2001): "Ética empresarial y globalización", Fundación Mapfre Estudios, Madrid.

NIETO, M (2004): "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management", Universia Business Review, 1º trimestre, pp. 28-39.

STIGLITZ, J.E. (2002): "El malestar de la globalización", Santillana, Madrid.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD (2000): "Revised OECD guidelines for Multinational Enterprises", <http://www.oecd.org>. 2007ko irailak 25an kontsulta egina.

OHMAE, K (2005): "El próximo escenario global". Ediciones Gránica, Barcelona.

ORMAECHEA, J.M. (1991): "La Experiencia Cooperativa de Mondragón". Grupo Cooperativo Mondragón, Mondragón.

PACTO MUNDIAL ESPAÑA (2003): Guía del Pacto Mundial: una forma práctica para entender la visión y los nueve principios, www.pactomundial.org. 2007ko urriak 15ean kontsulta egina.

PERDIGUERO, T. (2003): La responsabilidad social de las empresas en un mundo global, Anagrama, Madrid.

PRAHALAD, C.K. (2005): "La fortuna en la base de la pirámide", Ediciones Gránica, Bartzelona.

SAI (2005): "Responsabilidad Social 8000. Norma SA8000" , <http://www.sa8000.org>. 2007ko urriak 2ean kontsulta egin.

SACHS J.,(2005): "The End of Poverty", Granica, Harvard Publishing.

SOMAVIA, J. (2004): "Cooperatives for a Fair Globalisation: Creating opportunities for everyone", International Labour Office (ILO) speech at the 82 ICA, International Cooperative session.

SULLIVAN, L.H. (1977): " Global Sullivan Principles".The Leon H. Sullivan Foundation. <http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/>. 2007ko urriak 10ean kontsulta egin.

STAKEHOLDER ALLIANCE (1991): " The Sunshine Standards", The Center for Advancement and Public Policy, <http://www.caponline.org/sunstds.html>. 2007ko urriak 12ean kontsulta egin.

THE BOSTON COLLEGE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP (2001): "Standards in Excellence in CorporateCommunity Involvement", <http://www.bccccc.net/index.cfm/fuseaction/Page.viewPage/pageId/707>. 2005ko urriak 18ean kontsulta egin.

SCHWARTZ, P. (2000): "Cuando las transnacionales gobiernan el mundo", Granica, Bartzelona.

VARGAS, A., VACA, R.M.,(2005): " Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades", CIRIEC-España, N. 53, pp. 241-260.

VAZQUEZ, O. (2006): "Responsabilidad Social Empresarial: Matices conceptuales", Lan Harremanak, N. 14, pp. 13-23.

WILLIAMSON T., IMBROSCIO D. and ALPEROVITZ G., 2003, Local Policy Responses to Globalization: Place-Based Ownership Models of Economic Enterprise", The Policy Studies Journal, Vol. 31, No. 1.

XERTATU (2007): "Xertatu: adi: "Metodología de mejora continua en Responsabilidad Social Empresarial", Bizkaiko Foru Aldundia, Bilbao.