

[conclusiones y  
recomendaciones]

## Conclusiones

---

### **Fase de formalización del compromiso: estadio de "inspiración".**

Es evidente que las empresas españolas no están haciendo un esfuerzo deliberado y formalizado hacia la contribución de los ODM. El esfuerzo varía mucho según el Objetivo pero en general, no suele pasar del estadio "deliberado". Es claro que hay una correspondencia entre esta valoración y el estado de desarrollo de la RSC a nivel interno. Siguiendo la propuesta de Waddock y Boldwell (2007), las empresas del sector energético se encuentran en el estadio de "inspiración", y sólo en algunas dimensiones han pasado al estadio de "incorporación", formalizando planes y políticas que han dado lugar a resultados.

### **Matriz y filiales: dos velocidades de desarrollo de la RSC.**

Al analizar la información de la empresa, los analistas pusieron de manifiesto las distintas velocidades de desarrollo de la RSC en España y en países del Sur. Teniendo en cuenta la actividad en España, muchos de los indicadores valorados en este estudio habrían obtenido puntuaciones máximas. Sin embargo, las filiales en el Sur no disponían de planes sistematizados y no era posible encontrar información que evidenciara los resultados. Se observa también que las buenas prácticas realizadas en un país o por una unidad de negocio no son siempre replicadas en otras filiales/unidades de negocio.

Aquí están ocurriendo dos fenómenos. Por un lado, los sistemas de información internos en España están más desarrollados que los de las filiales. Es indudable que recuperar ciertos datos tiene un coste; sólo si ese coste está justificado por una demanda de los *stakeholders*, la empresa lo incluirá en su sistema de información. Así que se puede concluir que no hay demanda de información. Pero también es cierto, y así lo han puesto de manifiesto numerosos estudios, que la empresa tiende a presentar la información de forma no neutral, destacando los resultados positivos y ocultando los negativos. Probablemente las dos razones expliquen conjuntamente la falta de información sobre políticas y resultados.

Además, todo el sistema de gestión de RSC está más avanzado en el Norte que en el Sur. **En el Norte hay incentivos para que la empresa implante tales sistemas. En el Sur, hay urgencia de sistemas de RSC, pero no incentivos.** Tal como se exponía en el capítulo sobre el *Contexto*, todas las organizaciones

intergubernamentales estaban de acuerdo en que la mejor contribución del sector privado a la consecución de los ODM era mediante la RSC. Al mismo tiempo, el Banco Mundial ha señalado repetidamente que o la empresa se involucra en la consecución de los Objetivos o no se cumplirán las metas fijadas en 2015. Hay, por tanto, un fuerte desequilibrio entre incentivos y necesidad que debe ser corregido si queremos acabar con la pobreza.

Resulta chocante, además, que las empresas analizadas estén en índices bursátiles éticos y ocupen, en algunos casos, las primeras posiciones en los benchmark best in class. No hay relación entre este buen desempeño aparente y los pobres resultados obtenidos en este estudio. Esta diferencia se explica por la construcción de los índices. Las agencias de *social rating* otorgan la puntuación a la empresa basándose en los resultados de su matriz principal, no de las filiales en países del Sur. Sólo se tienen en cuenta graves escándalos de derechos humanos en el Norte. Así, el analista puede dar una buena puntuación a la empresa en materia laboral porque, entre otros factores, la empresa tenga un plan de conciliación laboral-personal. Sin embargo, este estudio nos ha permitido poner de manifiesto que la puntuación se otorga sin tener en cuenta si todas sus filiales en países del Sur cuentan también con un plan análogo y con análogos derechos.

### **Se peca por omisión, más que por comisión.**

La empresa energética española en los países analizados de América Latina está más orientada a minimizar las externalidades negativas derivadas de sus actividades empresariales que a potenciar impactos positivos. **Se observa una estrategia de evitación antes que de promoción** de los *linkages* positivos, una de los potenciales beneficios de la inversión extranjera directa. Lo criticable para la mayoría de las empresas analizadas la mayor parte de las unidades analizadas es la ausencia de políticas, antes que los resultados negativos.

Dentro del Objetivo 1 (erradicar la pobreza), hay más acciones en relación a la protección de los derechos laborales básicos, que las dirigidas al fomento de la empleabilidad o la contratación de minorías excluidas. Con todo, la referencia es más a un compromiso, sin que haya evidencias de resultados, ya que muchas empresas no ofrecen datos de empleados afiliados a sindicatos o participación de los empleados en negociaciones colectivas. Tampoco hay referencias a los salarios que perciben los empleados

Es también destacable que aunque la mayoría de las filiales de comercialización cuentan entre sus clientes con los segmentos más pobres del país, no hay una política específica para ellos. Con carácter general, se evidencia la falta de modelos de negocio orientados a la base de la pirámide, cuando, según la literatura analizada, este tipo de políticas podrían ser, además de una forma principal de contribuir al Objetivo 1, una oportunidad comercial para las empresas analizadas. Con todo, se mencionan algunos proyectos localizados, implantados por las empresas analizadas (véase ENDESA Argentina, Gas Natural Argentina, Unión Fenosa Colombia).

Igualmente, respecto a la creación de tejido empresarial es más frecuente la mención a que los proveedores cumplen con los derechos laborales básicos que a los salarios y beneficios que estos proveedores pagan a sus empleados o a las condiciones contractuales que mantienen con ellos. Tampoco se hace referencia a si existe una política explícita de contratación con proveedores locales, condición imprescindible para garantizar el crecimiento económico del país y la distribución de la riqueza.

En relación al Objetivo 2 (educación universal), la mayoría de las empresas dan algún tipo de ayuda a sus empleados. Sin embargo, estas varían mucho, yendo desde la entrega de un kit escolar, hasta becas de escolarización, pasando por desarrollo de oferta educativa generalista (no orientada al negocio) en la empresa (caso del programa Escuela en Planta de Gas Natural Argentina).

La lucha contra la discriminación (Objetivo 3) es un compromiso explícito de todas las empresas. El sector energético se caracteriza por una fuerte presencia masculina, influida por factores culturales que escapan al control de la empresa. Todas las empresas que ofrecían información sobre este punto muestran discretos avances en el porcentaje de mujeres contratadas. Sin embargo, en la mayoría de las unidades de análisis, no hay evidencias de políticas y acciones específicas dirigidas a evitar la discriminación en el puesto de trabajo o la violencia contra la mujer (por ejemplo, para evitar el acoso sexual). Hay programas de Conciliación pero todavía son débiles. No hay evidencia de que las acciones implantadas sean las reclamadas por los empleados.

En relación al Objetivo 4 (mortalidad infantil), el Objetivo 5 (mortalidad materna) y el Objetivo 6 (SIDA, tuberculosis y otras enfermedades) las empresas colaboran extendiendo los seguros de salud a los familiares de empleados. También aquí las prestaciones varían, ya que no se sabe si estos beneficios alcanzan a todos los empleados o los porcentajes de cobertura. Tampoco hay mención a planes o productos específicos dirigidos a hospitales o centros de salud, o a colectivos afectados por

enfermedades de transmisión, ni se suele incluir en los sistemas de previsión dirigidos a empleados, charlas de formación sobre prevención de enfermedades infantiles.

Todas las empresas disponen de programas de prevención de riesgos laborales y de certificación en salud y seguridad en el trabajo (OHSAS 18001) (en ocasiones, es un requisito para los proveedores), aunque no siempre hayan dado lugar a resultados positivos. En cuanto a la mujer, sólo algunas empresas (por ejemplo, Gas Natural Argentina) incluyen acciones específicas dirigidas a este colectivo (por ejemplo, prevención del cáncer de mama). Algunas empresas señalan que los planes de prevención los elabora Recursos Humanos atendiendo a las necesidades específicas. No está claro que los empleados participen en la elaboración de esos planes. Aunque hay algunas excepciones, no se indica si se ofrecen prestaciones adicionales en los seguros que pudieran mejorar la salud materna (por ejemplo, cobertura total en caso de partos, ampliación del periodo de baja para favorecer la lactancia materna, ayudas económicas en caso de partos, etc.).

Es quizá en el Objetivo 7 (sostenibilidad medio ambiental) donde se pone de manifiesto la estrategia de evitación de riesgos que mencionábamos antes. Todas las empresas disponen de políticas para reducir las emisiones, favorecer la eficiencia energética y han suscrito estándares en esta materia (frecuentemente, ISO 14000 y EMAS). Sin embargo, son pocas las unidades de análisis que están implantando energías limpias y renovables y las que se comprometen con la protección de la biodiversidad, más allá de la restauración de los daños causados a las comunidades locales. Con algunas excepciones de alumbrado público, no suele haber planes o proyectos específicos para habitantes de tugurios o para la mejora de las condiciones de vida en ellos.

Por último, en relación al Objetivo 8 (alianza mundial para el desarrollo), todas las empresas están adheridas al Pacto Mundial, aunque no siempre muestran evidencia de estar cumpliendo los compromisos. Aunque uno de los compromisos adoptados al adherirse al Pacto Mundial es colaborar con las iniciativas de Naciones Unidas, ninguna hace referencia a los ODM en la documentación analizada. En 2006, las empresas del Foro de Reputación Corporativa lanzaron la campaña "Un mundo mejor para Joanna". Esta campaña tiene como objetivo sensibilizar a los consumidores, empleados y otros stakeholders de las empresas del Foro en relación a los ODM y la pobreza en el mundo. Sin embargo, las empresas no se comprometen explícitamente a realizar acciones para contribuir a la consecución de los ODM.

Tampoco hay políticas específicas para evitar y combatir la corrupción, más allá de una declaración formal de adhesión al décimo principio del Pacto Mundial. Sin embargo, como se decía en el capítulo dedicado a Contexto, la industria energética es una de las más afectadas por la corrupción, según Transparency International. En este caso, aunque el riesgo es grande, no hay evidencias de políticas y procesos de evitación ni de promoción de la buena gobernanza.

Uno de los linkeages positivos derivados de la inversión extranjera directa es la transferencia tecnológica. Las empresas citan algunos proyectos realizados en colaboración con Universidades, pero no hay evidencia de planes específicos para fomentar la transferencia en las comunidades locales.

En cuanto a la participación de empleados y otros *stakeholders* en la toma de decisiones, se mencionan sobre todo canales one way (el único canal two way es desayunos con la gerencia y no se conoce a cuantos empleados representa). No hay evidencias de institución de procesos de diálogo con las partes afectadas. Tampoco se observa que los resultados de esos procesos de diálogo, aunque sean informales, haya alimentado el diseño de estrategias (la fase de incorporación).

Por último, todas las empresas publican memorias de RSC en España, donde recogen información de todas las filiales. Estos datos suelen ser incompletos para las filiales del Sur, haciendo referencia a algunos países o a algunas unidades de negocio. Muchos indicadores GRI no se recogen en los países del Sur. Sólo ENDESA publica memorias separadas en Colombia, aun cuando éstas no tienen el nivel de desglose y profundidad que tiene la memoria publicada en España.

### **Filantropía poco estratégica.**

La Acción Social no está orientada al contexto competitivo, en las unidades de análisis estudiadas. Tal como sugiere la literatura, la Acción Social debería estar orientada a reducir los riesgos del entorno y fortalecer las oportunidades. La mayoría de las empresas parecen seguir un proceso orgánico y no estratégico para el diseño de su agenda social. Se colabora con varias actividades, pero en la memoria no se explica el alcance de la colaboración de la empresa, la descripción del proyecto y, lo más importante, los resultados sociales que se derivan del mismo. Así, con la información analizada no parece que la ASE esté generando resultados económicos y sociales.

Salvo algunos proyectos destacables (y recogidos en los casos de mejores prácticas), con la información disponible en las Memorias no parezca que haya un plan

sistematizado para la mejora de las comunidades locales, sino acciones aisladas, no orientadas a problemas estructurales, y muchas de ellas sin continuidad.

**Falta consistencia externa.**

No hay evidencia tampoco que las acciones estén alineadas con las prioridades del país ni con los planes de desarrollo local. Tampoco hay evidencias de que las acciones elegidas resulten de procesos de diálogo con representantes locales, en los que se subraye la urgencia o la necesidad de atacar esas causas.

## Limitaciones y recomendaciones

---

Antes de pasar a exponer algunas recomendaciones derivadas de este estudio, se explican en los siguientes párrafos las principales limitaciones de esta investigación. La principal limitación de este trabajo está en la valoración del impacto. El impacto de la actividad de la empresa en la consecución de los ODM es un reto para empresas e investigadores. El impacto sólo podría ser analizado a nivel local y aislando el efecto de otras empresas, de las organizaciones de la sociedad civil y de los gobiernos, para poder atribuir a la filial X la consecución de los ODM en la comunidad. Ante las dificultades de medición del impacto, se recurrió a un Proxy. El hecho de utilizar un proxy supone perder información y validez.

En concreto, hay dos grandes limitaciones derivados de la utilización del proxy:

- La transformación de la escala interválica en escala ordinal.
- La forma de utilizar e inputar la información de terceros, basándose en el principio de "no news, good news". Esto es la falta de noticias sobre una empresa iguala la puntuación de impacto a la de esfuerzo.

A continuación se exponen algunas recomendaciones a empresas, organismos multilaterales y organizaciones de la sociedad civil.

### **Inspirar**

Es preciso sensibilizar a la empresa sobre la estrategia global de lucha contra la pobreza. Las empresas y los ciudadanos desconocen la existencia de esta estrategia y la necesidad de aunar esfuerzos para conseguir el objetivo propuesto en 2015. Naciones Unidas cuenta con iniciativas dirigidas a sensibilizar a ciudadanos, pero no existe ninguna iniciativa organizada para fomentar el compromiso de la empresa, ni desde Naciones Unidas, ni desde el PNUD ni desde el Pacto Mundial. Urge, pues, que organismos multilaterales como Naciones Unidas, Unión Europea o la OCDE, implanten este tipo de programas, ya que como señalaban el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional si el sector privado no se involucra, no se cumplirán los Objetivos en la fecha prevista.

Sólo se conoce una iniciativa empresarial de promoción de los ODM impulsada por empresas españolas: la campaña "Un mundo mejor para Joanna", dirigida por el Foro de Reputación Corporativa, en el que participan tres de las empresas analizadas (Gas Natural, Iberdrola y Repsol YPF). Esta iniciativa está dirigida a dar a conocer los

ODM entre los clientes, empleados y demás stakeholders de las empresas del Foro que como una estrategia inspiracional para las empresas que la forman. En la web de la campaña se pueden encontrar acciones que cada empresa está poniendo en marcha para la consecución de cada uno de los ODM.

Sin embargo, como ha puesto de manifiesto este estudio, no basta con estos esfuerzos aislados. El compromiso de reducir la pobreza debe permear la cultura interna, igual que empieza a ser una parte integral el compromiso en la lucha contra el cambio climático. Las empresas deben orientar sus operaciones empresariales con este fin, no sólo hacer acciones aisladas de filantropía. Sólo así estaremos en condiciones de cumplir los Objetivos en 2015.

Como se apuntaba en las conclusiones, las diferencias en el estado de desarrollo de la RSC, tanto en estrategia como en resultados entre las filiales del Sur y las matrices del Norte lleva a pensar que no hay incentivos en el Sur para la RSC. Es por tanto, necesario construir estos incentivos en el Sur o incluir el Sur en los incentivos del Norte. Por ejemplo, creando un fondo de inversión con las empresas que desarrollan soluciones empresariales para la base de la pirámide o las que muestran mayor transferencia y *linkages* positivos; favoreciendo la compra de marcas que contribuyen de forma probada al desarrollo de las comunidades locales; en la concesión de ayuda oficial al desarrollo, favoreciendo a las empresas que demuestran un mejor impacto social y medio ambiental en las comunidades del Sur.

## **Incorporar**

Las empresas tienen amplio margen de mejora, especialmente en su relación con *core stakeholders* como

- Empleados: creación de empleo, derechos laborales básicos, fomento de la empleabilidad, y salarios;
- Clientes: salud y seguridad, sensibilización y formación de clientes en medio ambiente, base de la pirámide;
- Proveedores: control del desempeño social y medio ambiental de los resultados de proveedores; favoreciendo la contratación con proveedores locales.

Los otros dos grandes temas en los que la empresa energética española puede hacer una buena contribución son la protección del medio ambiente (empleo de energías renovables, utilización de energías más limpias, protección de la

biodiversidad, fomento de la eficacia energética en toda la cadena de valor) y la lucha contra la corrupción.

En general, la empresa debe crear procesos de diálogo que le permitan identificar las prioridades de las comunidades en las que trabaja, adaptando sus planes y políticas de RSC al estado de cumplimiento del país. Los procesos de identificación de *stakeholders*, gestión de procesos de diálogo y *responsividad* a las demandas están poco desarrollados en el Sur. Estos procesos de diálogo deberían implantarse no sólo para el diseño y gestión de planes de ASE, sino para la orientación de los procesos empresariales, estrictamente relacionados con el negocio. Una mejor gestión de los procesos de diálogo permitirá que los planes y políticas de RSC ganen en consistencia externa, toda vez que estarán alineados con las prioridades de cada país y con los planes de desarrollo local. Así, los planes y políticas de RSC obtendrán mayor credibilidad y confianza en la comunidad en la que se implantan, ya que los verán como respuesta a sus necesidades y no como una imposición desde las casas matriz.

## **Indicadores**

La empresa debería medir el impacto de su actividad en las comunidades locales. Para ello, debería identificar una serie de ratios derivados de los ODM (por ejemplo, los *targets* de Naciones Unidas, con los indicadores fijados por el país y los indicadores de desarrollo humano) y medirlos antes y después de su instalación en el país. De esta forma, podría comunicar el impacto de su actividad a las comunidades locales y a sus *stakeholders*, incluyendo esta información en su Memoria de Sostenibilidad.

## **Innovación continua**

Salvo acciones aisladas, no hay constancia en las empresas analizadas que estén utilizando los procedimientos de evaluación para retroalimentar el diseño de estrategias y acciones en el ámbito de RSC. Sin embargo, esta es una fase crucial del proceso de gestión con *stakeholders*: la utilización de la información obtenida en los procesos de diálogo como input para la generación de respuestas a las demandas.

Además, las empresas deberían implantar mecanismos que permitan compartir know how entre filiales y/o unidades de negocio. Algunas filiales han implantado sistemas que pueden ser considerados como mejores prácticas. Sin embargo, estos casos no han sido replicados en otras filiales. La organización transnacional del

departamento de RSC, por ejemplo con la creación de comités multinacionales, permitiría compartir esta información internamente.

Sería también deseable que se compartiera know how con otros sectores. Las experiencias de otras empresas en el ámbito del diseño de sistemas de información, identificación y relación con stakeholders, uso del feedback, etc. pueden ser replicadas por las empresas objeto de análisis. Faltan espacios dirigidos a esta formación/información entre empresas y casos orientados a facilitar el benchmarking en RSC.

Por último, es imprescindible generar incentivos al desarrollo de la RSC en el Sur. Entre otras medidas, sería urgente que los analistas de índices éticos y otras agencias de *social rating* incluyeran el desempeño de las filiales de las empresas cuya matriz está situada en el Norte, así como el desempeño en todas las unidades de negocio de la empresa. Antes de dar una puntuación a la empresa deberían asegurarse que el desarrollo de ciertas políticas está implantado tanto en la empresa matriz como en las filiales, en todas las unidades de negocio, y que en los dos casos ha dado lugar a resultados. Sólo esto sería un poderoso incentivo para que las empresas aceleraran el desarrollo de su estrategia RSC en el Sur, que es, a su vez, condición necesaria para que consigamos las metas pactadas en el 2015.