

Máster Universitario en Gestión de Personal y Práctica  
Laboral

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2015 / 2016

LA RSE Y PRÁCTICA LABORAL EN LAS  
GRANDES EMPRESAS ELÉCTRICAS.  
CSR AND LABOR PRACTICES IN LARGEST  
ELECTRICITY COMPANIES

Realizado por el alumno D. Youssef El Hatifi

Tutorizado por el Profesor D. Jesús García González

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>2. OBJETIVOS DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA</b> .....	7
2.1. OBJETIVOS.....	7
2.2. METODOLOGÍA.....	7
<b>3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b> .....	8
3.1. DEFINICIÓN.....	8
3.2. DIMENSIONES.....	10
<b>4. MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD</b> .....	11
4.1. ASPECTOS GENERALES.....	11
4.2. GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).....	12
<b>5. APLICACIÓN PRÁCTICA A LAS GRANDES EMPRESAS ELECTRICAS.</b> ..	14
5.1. CASOS ESTUDIADOS .....	14
5.1.1. <i>Endesa, S.A.</i> .....	14
5.1.1.1. Empleo.....	16
5.1.1.2. Relaciones entre trabajadores y dirección.....	17
5.1.1.3. Seguridad y salud.....	17
5.1.1.4. Capacitación y educación.....	18
5.1.1.5. Diversidad e igualdad de oportunidades.....	19
5.1.1.6. Igualdad de retribución entre hombres y mujeres.....	20
5.1.1.7. Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales....	21
5.1.2. <i>Gas Natural SDG, S.A.</i> .....	21
5.1.2.1. Empleo.....	23
5.1.2.2. Relaciones entre trabajadores y dirección.....	24
5.1.2.3. Seguridad y salud.....	24
5.1.2.4. Capacitación y educación.....	25
5.1.2.5. Diversidad e igualdad de oportunidades.....	26
5.1.2.6. Igualdad de retribución entre hombres y mujeres.....	26
5.1.2.7. Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales....	27
5.1.3. <i>Iberdrola, S.A.</i> .....	28
5.1.3.1. Empleo.....	30
5.1.3.2. Relaciones entre trabajadores y dirección.....	31
5.1.3.3. Seguridad y salud.....	31
5.1.3.4. Capacitación y educación.....	32

5.1.3.5. Diversidad e igualdad de oportunidades.....	32
5.1.3.6. Igualdad de retribución entre hombres y mujeres.....	33
5.1.3.7. Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales....	33
5.1.4. <i>Red Eléctrica Corporación, S.A (REC)</i> .....	34
5.1.4.1. Empleo.....	36
5.1.4.2. Relaciones entre trabajadores y dirección.....	37
5.1.4.3. Seguridad y salud.....	37
5.1.4.4. Capacitación y educación.....	38
5.1.4.5. Diversidad e igualdad de oportunidades.....	39
5.1.4.6. Igualdad de retribución entre hombres y mujeres.....	40
5.1.4.7. Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales....	40
5.2. COMPARACIÓN DE LOS CASOS.....	41
5.2.1. <i>Empleo</i> .....	41
5.2.2. <i>Seguridad y salud en el trabajo</i> .....	43
5.2.3. <i>Capacitación y educación</i> .....	44
5.2.4. <i>Diversidad e igualdad de oportunidades</i> .....	45
5.2.5. <i>Igualdad de retribución entre hombres y mujeres</i> .....	46
5.2.6. <i>Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales</i> .....	49
<b>CONCLUSIONES</b> .....	50
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	52

Índice gráficos:

Gráfico 5.1.: Empleados en plantilla y nuevas contrataciones.....	41
Gráfico 5.2.: Tasa de rotación.....	42
Gráfico 5.3.: Tipo y número de accidentes.....	43
Gráfico 5.4. : Días perdidos, Tasa absentismo, Tasa de frecuencia.....	43
Gráfico 5.5.: Horas de formación.....	44
Gráfico 5.6.: Evaluación de desempeño.....	44
Gráfico 5.7.: Composición órgano de gobierno de la cuatro empresas.....	45
Gráfico 5.8.: Salario fijo medio respecto a los hombres en Endesa.....	46
Gráfico 5.9.: Diferencias salariales entre hombres y mujeres en Endesa.....	46
Gráfico 5.10.: Salario fijo medio respecto a los hombres en Gas Natural.....	47
Gráfico 5.11.: Diferencias salariales entre hombres y mujeres en Gas Natural.....	47
Gráfico 5.12.: Salario fijo medio respecto a los hombres en Iberdrola.....	48
Gráfico 5.13.: Salario fijo medio respecto a los hombres en REE.....	48
Gráfico 5.14.: Número de reclamaciones sobre prácticas laborales.....	49

Índice tablas:

Tabla 5.1.: Principales magnitudes Endesa.....	16
Tabla 5.2.: Principales magnitudes Gas Natural.....	23
Tabla 5.3.: Principales magnitudes Iberdrola.....	30
Tabla 5.4.: Principales magnitudes Red Eléctrica Corporación.....	36

### *Resumen*

La responsabilidad social empresarial se está convirtiendo para muchas empresas en un modelo de gestión de negocio. Muchas empresas se han dado cuenta de la importancia que supone ser consciente del impacto, que provoca su actividad sobre el medio ambiente y la sociedad. Por ello, deben llevar acciones enfocadas a lograr un beneficio tanto para sus grupos de interés, así como para la propia empresa. La RSE es una forma de reflejar una imagen de transparencia y rendir cuentas, tiene una dimensión más amplia, no solamente se trata de cumplir la legislación vigente, sino dar un paso más al frente. Hoy en día las empresas responsables no tienen por objeto únicamente la maximización de beneficio, sino que pretenden tener en cuenta en todo momento las peticiones y deseos de sus grupos de interés (o stakeholders) a la hora de tomar decisiones que marcan el rumbo de la empresa (Carroll, 1989). Por todo lo anterior, se han escogido cuatro empresas españolas con una fuerte representación en el IBEX35, para averiguar qué medidas o enfoque de gestión toman éstas, para proteger al medio ambiente y sociedad de los impactos que provoca el desarrollo de sus actividades.

### *Abstract*

Corporate social responsibility is becoming for many companies in a business management model. Many companies have realized the importance supposed to be aware of the impact caused by their activities on the environment and society. Therefore, they should take actions aimed at achieving a benefit to both its stakeholders and to the company itself. CSR is a way to reflect an image of transparency and accountability, has a wider dimension, not only it is enforcing existing legislation, but take a step forward. Today the companies responsible are not intended solely to maximize profit, but aim to take into account at all times the requests and desires of its stakeholders when making decisions that set the course of the company (Carroll, 1989). For all these reasons, we have chosen four Spanish companies with strong representation in the IBEX 35, to find out what measures or management approach they take to protect the environment and society impacts caused by the development of its activities.

### **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la responsabilidad social empresarial (RSE) supone una interacción de las empresas con el entorno donde operan. Tarea que manifiestan mediante el compromiso con la sociedad y el medio ambiente, mediante iniciativas dinámicas en función de las condiciones de cada país.

En España pese a la situación económica desfavorable, la RSE ha ido abriendo camino entre las grandes empresas, que son las pioneras en este aspecto adoptando políticas y herramientas. En España se encuentra el mayor número de empresas firmantes del pacto mundial, y también contamos con una gran presencia mundial, en lo que a memorias de sostenibilidad se refiere.

La RSE implica publicar la información de los resultados económicos, sociales y medioambientales de las organizaciones de tal forma que se tenga una visión global del impacto de sus actividades. A las tres dimensiones mencionadas se les conoce como la Triple Bottom Line (Elkington, 1997).

Antaño las empresas gestionaban e informaban de los resultados financieros a un número reducido de agentes (Friedman, 1956), sin tener en cuenta las repercusiones de sus actividades sobre el medio ambiente y la sociedad (enfoque neoclásico). Pero el nuevo enfoque de la RSE que integra la perspectiva social y ambiental, ha demostrado funcionar mejor que los modelos clásicos (Zubizarreta y Ramiro, 2009).

En el presente trabajo de fin de máster, lo que se pretende es proporcionar una visión completa del volumen de información divulgada en materia de RSE de las empresas eléctricas.

Uno de los aspectos más importantes de la RSE, es la gestión de recursos humanos, un aspecto de gran relevancia en estos últimos años. Todo ello se debe a la complejidad de la estructura organizacional y la globalización del mercado laboral, que hacen imprescindible una actualización constante en este campo. Hoy en día, los recursos humanos suponen un factor estratégico donde predomina la proactividad y el enfoque de equipo. Un diseño estratégico de las políticas de recursos humanos para lograr la eficiencia organizativa.

Los factores que han contribuido a la importante tendencia de poner más énfasis en la gestión de recursos humanos con perspectiva a largo plazo, podemos destacar:

- Aumento de la competencia.
- Coste de los recursos humanos.

- Ritmo y complejidad de los cambios sociales.
- Tendencias para el siglo XXI
  - Gestionar reducciones de empleo, fusiones, adquisiciones
  - Aumento de la participación estratégica
  - Aumento de las relaciones con los directores de línea.

## **2. OBJETIVOS DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA**

### **2.1. OBJETIVOS**

El presente trabajo de fin de máster, tiene por objeto analizar la información relativa a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de cuatro empresas eléctricas del IBEX35, averiguar sus actuaciones en esta materia y comprobar que éstas cumplen con los estándares internacionales para su formulación. Dado que se trata de un máster de recursos humanos se hará un especial énfasis en los mecanismos y medidas que se llevan en el seno de estas empresas, ya sean marketing interno, comunicación interna, nuevas tendencias organizativas y salud y seguridad laboral. En definitiva todos los aspectos laborales para fomentar un buen clima laboral.

### **2.2. METODOLOGÍA.**

Para la elaboración de este trabajo de fin de máster se han tomado como referencia las memorias de sostenibilidad de cuatro empresas del sector eléctrico español correspondientes al ejercicio 2015. La decisión de centrarse en el sector energético se debe al gran impacto en la sociedad y en el medio ambiente. Además a las empresas energéticas se les consideran culpables en parte del calentamiento global, de ahí, que los diferentes grupos de interés exijan un mayor grado de concienciación. Las empresas eléctricas como parte fundamental en la economía de un país deben fomentar el empleo responsable y eficiente de la energía. En los últimos años la producción de energía eléctrica se ha triplicado, todo ello, se debe a que la mayoría de las nuevas tecnologías funcionan con electricidad. Por todas estas razones nos ha parecido interesante estudiar este tipo de empresas y averiguar cómo se involucran en esta materia.

Otra cuestión importante que influye en la elección de empresas del mismo sector, es proporcionar una mejor y mayor comparabilidad.

En el trabajo se han seguido las pautas y orden que marca el GRI, para analizar las distintas actuaciones en materia de RSE y práctica laboral de las empresas.

La información que aparece en el presente trabajo ha sido recopilada a través de los documentos que las empresas publican en sus webs.

Los aspectos que se tratan siguen el orden establecido por el GRI.

- Compromiso con el medio ambiente
- Compromiso con los derechos humanos.
- Compromiso con la sociedad
- Corrupción
- Gestión de recursos humanos.

En este último punto se ha hecho un especial hincapié, dada la naturaleza del máster y se han tratado los siguientes temas también incluidas en el GRI:

- Empleo
- Relaciones entre trabajadores y dirección
- Seguridad y salud
- Capacitación y educación
- Diversidad e igualdad de oportunidad
- Igualdad de retribución entre hombres y mujeres
- Mecanismo de reclamación sobre prácticas laborales.

Todos estos temas han sido analizados para verificar qué iniciativas implementan estas cuatro empresas, que tienen un gran peso en el IBEX35. Posteriormente se han elaborado gráficos para comparar la gestión de recursos humanos de estas empresas.

### **3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

#### **3.1. DEFINICIÓN**

La responsabilidad social empresarial ha sido uno de los temas más discutidos en debates, eventos, publicaciones y espacios de formación en los últimos años. Sin embargo, a día de hoy no existe un consenso ni sobre su definición y tampoco sobre su denominación. Lo que sí está claro es el protagonismo de las empresas adoptando nuevas responsabilidades más allá de la generación de riqueza y empleo. A continuación enumeraremos las definiciones con mayor grado de aceptación:

Howard R. Bowen es uno de los primeros en proporcionarnos una definición en su libro “Social Responsibilities of the Businessman” publicado en 1953, define las

responsabilidades sociales del empresario como las obligaciones políticas, decisiones o línea de acción de acuerdo a los valores de la sociedad.

La Comisión Europea en su Libro Verde (2001); define la Responsabilidad Social Empresarial como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con todos sus interlocutores”*

El observatorio de RSC en su apartado *“Qué es la RSC “*; define la RSE como una forma de dirigir las empresas, basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

José Ignacio Galán catedrático de la Universidad de Salamanca sostiene que la RSE emerge como un criterio universal para potenciar las externalidades positivas y neutralizar las negativas (diferencia entre propiedad y control). La RSE bien gestionada a través de la ética, permite la creación de valor a lo largo de la cadena de valor, motivar al personal e incrementar la productividad, mejora la reputación y la percepción del cliente. En definitiva una buena gestión de la RSE otorga a la organización una ventaja competitiva y valor añadido (Galán, 2012).

Ramón Jáuregui ex-ministro y uno de los autores más destacados en esta materia declara que *“ser responsable socialmente es ser excelente en todos los planos, ser moderno, innovador y aprovechar al máximo tu factor humano”*. Considera la RSE como un factor competitivo y no es únicamente invertir en marketing o reputación corporativa, sino que hay que serlo en todos los aspectos. Hace hincapié en que a pesar de que los objetivos de empresas siguen siendo obtener rentabilidad, no hay que olvidar el bienestar de la personas y que las empresas que sirven para este fin son más dignas de estima y legitimación social. Asegura que la expansión de la cultura de la RSE dependerá del impulso político (Galán, 2012).

La ONG Economistas Sin Fronteras; define la RSE de una forma más extensa y precisa que el Libro Verde *“el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores”*

World Business Council for Sustainable Development; define la RSE como el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible

por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

La asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España “Forética” (2008), nos proporcionan otra definición y describe la RSE como un *“fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente”*

Características o rasgos esenciales de la RSE (Lozano, 2011):

- **Voluntariedad:** la RSE va más allá que la simple aplicación legislativa, es algo más de lo estrictamente legal.
- **Integración:** la RSE no debe plantearse como la realización de acciones aisladas, sino que debe formar parte de la gestión empresarial.
- **Consistencia:** la RSE es un proceso continuo, con planificación a largo plazo. Cumplir este rasgo implica credibilidad y legitimidad a la empresa, esto repercutirá positivamente en la reputación de la empresa.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** una empresa debe estar dispuesta a informar de manera adecuada y veraz sobre sus impactos significativos a sus diferentes grupos de interés. La empresa debe rendir cuentas sobre cuestiones económicas, sociales y medioambientales.
- **Diálogo:** debe haber una comunicación fluyente, donde todos los participantes dispongan de la misma información, veraz y coherente. La organización debe buscar consenso, y no la imposición de ideas a la fuerza.

### 3.2. DIMENSIONES

El Libro Verde la comisión europea distingue dos dimensiones en función del impacto:

- Dimensión interna, que hace referencia a las consecuencias que conlleva la implantación de la RSE en el seno de la empresa. Esta dimensión se enfoca en los empleados de la empresa, es decir, gestión de recursos humanos, seguridad laboral y adaptación al cambio.
- La dimensión externa se extiende al resto de los grupos de interés. La dimensión de la RSE atiende a las siguientes áreas; socios comerciales, proveedores, consumidores, comunidades locales y las administraciones públicas

## **4. MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD**

### **4.1. ASPECTOS GENERALES**

Se trata de un documento corporativo que sirve como una herramienta de comunicación y reporting de las empresas con sus stakeholders. Es un documento consolidado y bien extendido en toda Europa. En algunos países europeos es obligatorio la elaboración de estas memorias para empresas cotizadas para poder formar parte de algunos indicadores internacionales de sostenibilidad.

Aunque en un principio se limitaba su entrega a los accionistas junto con otros informes, o analistas financieros. Es decir, no estaban al alcance de todas las personas. Hoy en día ese número tan reducido se ha ido ampliando, a través de la publicación de los informes de sostenibilidad en las páginas webs, con lo cual se pueden usar y consultar en todo momento.

La elaboración de estas memorias supone una gran colaboración entre los distintos departamentos, así como agentes externos de representación de los grupos de interés para intercambiar información.

Las memorias como piezas de comunicación deben conciliar el rigor de la información con lenguaje claro, diseño atractivo, tamaño adecuado y una estructura que favorezca la búsqueda y consulta.

La adopción de un gran número de empresas del GRI para la confección de memorias, permite su comparación tanto individual como por sectores, así detectar las buenas prácticas y las áreas de mejora.

Una de las características más deseadas en la comunicación de la RSE independientemente del grupo al que vaya dirigida, es la coherencia entre la acción y comunicación interna y externa. Hay que priorizar los hechos cumplidos, las cifras, y los resultados tangibles sobre los anuncios de propaganda.

La comunicación de la RSE permite evaluar las prácticas de una organización tomando de referencia sus valores y las condiciones del sector al que pertenecen.

La consecuencia de comunicar la RSE puede traducirse en un premio, de la misma forma no hacerlo puede suponer un problema. El reconocimiento genera mayor reputación, pero por encima de todo la sostenibilidad propia (Cuaderno Forética 13, 2009).

Básicamente el informe tiene los siguientes objetivos (Navarro, 2008):

- Compromiso público con los stakeholders, ya que comunica la evolución del grado de cumplimiento de sus promesas, así como las medidas correctoras y desviaciones.
- Afrontar las exigencias del mercado. La tendencia al consumo responsable exige a las empresas transparencia no solo en lo económico sino también social y medioambiental.
- Consolidar la confianza de las empresas desde una óptica interna y externa.
- Facilitar la integración de la RSE en la gestión de la empresa. El uso de indicadores el seguimiento y promueve la integración en la gestión empresarial.

#### 4.2. GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).

El GRI es una organización sin ánimo de lucro fundada en el año 1997 en Estados Unidos por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el PNUMA (Programa Medioambiental de Naciones Unidas), su principal función es promover la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, las cuales ofrecen información sobre su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno. Actualmente tiene la sede en Ámsterdam. Esta organización ofrece de manera gratuita guías para la elaboración de las memorias. Lo que se pretende con estas guías es ayudar a aquellas organizaciones que se animen a hacer memorias de sostenibilidad proporcionándoles unas pautas a seguir, y conseguir así memorias comparables y entendibles por todas las partes interesadas (Navarro, 2008).

Desde que se lanzó en el año 2000 la primera guía, se han ido sucediendo distintas versiones. La última versión G4 publicada en 2013 y que comenzó a aplicarse como estándar único a partir de 2015.

Los principios de elaboración de memorias son fundamentales para lograr la transparencia, por ello, las organizaciones deben aplicarlos a la hora de elaborar sus memorias de sostenibilidad. Dichos principios se dividen en dos grupos, principios para determinar el contenido y principios para determinar la calidad (GRI, 2013).

Principios para determinar el contenido:

- Participación de los grupos de interés: en este aspecto la organización debe indicar cuáles son sus grupos de interés y como satisface sus expectativas.

- Contexto de sostenibilidad: la memoria ha de reflejar el desempeño más amplio de sostenibilidad.
- Materialidad: se debe abordar los aspectos económicos, ambientales y sociales más importantes.
- Exhaustividad: la memoria ha de abordar los aspectos materiales y proponer una solución.

Principios para determinar la calidad:

- Equilibrio: la memoria debe reflejar tanto los puntos positivos como negativos de la actividad de la organización.
- Comparabilidad: la información que se proporciona en estas memorias debe ser sistemática de manera que los grupos de interés puedan verificar la evolución del desempeño de la organización.
- Precisión: la información debe ser lo suficientemente precisa para poder evaluar el desempeño.
- Puntualidad: las memorias deben presentarse con arreglo a un calendario regular, para disponer de información y poder tomar decisiones.
- Claridad: la información ha de ser adecuada y de fácil acceso.
- Fiabilidad: la información que se utiliza en la elaboración de la memorias debe ser analizada y registrada. Así como los procesos que se siguen en la confección de las mismas.

El GRI propone seis grupos de indicadores de desempeño que se pueden agrupar en 3 dimensiones; económica, ambiental y social

- Indicadores de desempeño económico: reflejan el impacto de la empresa sobre las condiciones económica de sus grupos de interés.
- Indicadores de desempeño ambiental: se refiere a la afectación de los sistemas naturales vivos (ecosistemas, suelo, aire y agua).
- Indicadores de desempeño social: está relacionado con los impactos en los sistemas sociales por la actividad empresarial. Este grupo de indicadores se subdivide en cuatro grupos: prácticas labores y ética en el trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad de producto.

## **5. APLICACIÓN PRÁCTICA A GRANDES EMPRESAS ELECTRICAS**

### **5.1. CASOS ESTUDIADOS**

#### *5.1.1. Endesa, S.A.*

##### Modelo de negocio:

Endesa una de las empresas líderes del sector eléctrico español y segundo operador en Portugal, ofrece a sus clientes los siguientes productos/servicios (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015):

- Generación, transporte, distribución y comercialización de electricidad y gas.
- Comercialización de productos o servicios de valor añadido ( PSVA).
- Explotación de toda clase de recursos energéticos primarios.
- Prestación de servicios de carácter industrial.
- Desarrollo y gestión de energías renovables.
- Gestión de bienes inmuebles.

##### Presencia internacional:

Endesa desarrollo su actividad en los siguientes países:

- España, Portugal, Holanda, Luxemburgo.
- Marruecos.
- Latinoamérica: Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil, Costa Rica, Panamá
- Estados unidos.

##### **Compromiso con el medio ambiente.**

El modelo de gestión en materia medioambiental de la compañía constituye un importante compromiso, donde se pretende minimizar el impacto que genera la actividad de la empresa en el entorno donde opera. Dentro de este modelo se abordan aspectos relacionados con la lucha contra el cambio climático, una adecuada gestión de los residuos, emisiones, vertidos y suelos contaminados. Asimismo minimizar el consumo de recursos naturales escasos y la conservación de la biodiversidad. La compañía opera bajo certificaciones como la norma ISO 14001 (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015).

##### **Compromiso con los derechos humanos.**

En este aspecto la compañía mantiene un firme compromiso con los diez principios del pacto mundial de las Naciones Unidas donde se fomenta el respeto y la promoción de

los derechos humanos. Este pacto exige a las empresas participantes la publicación de un informe anual público, donde se detallan los progresos de la integración de estos diez principios. Endesa durante el ejercicio 2015 ha alcanzado el nivel avanzado, un nivel que se otorga a aquellas compañías con un alto grado de desempeño en esta materia. (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015)

La política de derechos humanos de la compañía recoge los siguientes aspectos:

- Rechazo al trabajo forzoso u obligatorio y al trabajo infantil.
- Respecto a la diversidad y no discriminación.
- Libertad de asociación y negociación colectiva.
- Condiciones de trabajo justas y favorables.

### **Compromiso con la sociedad.**

La compañía consciente del peso que tiene como generadora, distribuidora y comercializadora de una necesidad básica, por ello, la sociedad constituye un pilar fundamental en el desarrollo de su negocio, por ello, busca la creación de valor compartido donde se buscan soluciones beneficiosas para la sociedad. Las actuaciones en este aspecto son (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015)

- El acceso a la energía.
- Relaciones con las comunidades.
- Creación de valor compartido.
- Excelencia en la calidad operativa y de atención.
- Fortalece las relaciones institucionales y con la sociedad mediante la colaboración.
- Proporcionar conocimiento y sensibilización sobre la nueva cultura de la energía y fomentar el consumo eficiente.

### **Corrupción.**

Para afrontar este tipo de problemas, Endesa cuenta con el Código Ético y con un Plan de Tolerancia Cero con la corrupción, donde se representan los pilares de la cultura ética y de la integridad de la compañía.

El código ético cuenta 16 principios que definen el comportamiento de los colaboradores en el desempeño de sus actividades. Se dispone de un mecanismo de control para garantizar el cumplimiento y la mejora continua.

En cuanto al plan de tolerancia cero con la corrupción, manifiesta el compromiso específico de la compañía en la lucha contra la corrupción y el pleno rechazo a toda forma en la que se manifieste.

Por último, dispone de un canal ético puesto a disposición de sus grupos de interés y accesible a través de internet en su página web, para que éstos puedan comunicar de forma segura y anónima, las conductas irregulares, no éticas o ilegales. (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015).

### **Gestión de recursos humanos.**

#### 5.1.1.1. Empleo

Tabla 5.1.: Principales magnitudes

	2014	2015
Personal en plantilla	10.500	10.000
Nuevas contrataciones	290	291
Horas formación	408.700	401.296
% de mujeres en plantilla	21,5	21,5
% plantilla con contrato indefinido	97,15	98,8

Fuente: Elaboración propio a partir datos memoria sostenibilidad Endesa, 2015

La compañía solamente en la península ibérica cuenta con una plantilla de 10.000 trabajadores, un 4.76% menos que el ejercicio anterior, esto se explica por la finalización de contratos.

La empresa busca ser un referente en el sector eléctrico y sabe que el factor humano es una pieza clave, por ello, trabaja constantemente en identificar y desarrollar el potencial de la personas. En 2015, se han producido cambios en la visión, misión y valores de la compañía para afrontar los cambios del entorno y lograr los objetivos fijados. Los nuevos valores son: responsabilidad, innovación, confianza y proactividad.

Estos cambios han modificados sus prioridades labores en contexto variable, compartir información y colaborar abiertamente con el personal. Reconocimiento de méritos, ofreciendo feedback para una mejora continua en el desempeño.

#### Atracción, retención de talento y selección de personal.

En este punto, se llevan a cabo acciones de Employer Branding para posicionar la empresa como un lugar atractivo para trabajar. Para ello, participa en ferias de empleos tanto presenciales como virtuales, ayudando a mejorar la empleabilidad de los jóvenes. Asimismo se ha reforzado el plan de becas con acciones para mejorar la competitividad.

Las herramientas de selección se han adaptado a las nuevas tendencias, con una importante presencia y actividad en redes sociales.

En este caso la compañía potencia la participación de las personas de la organización en los procesos de selección, para fomentar la movilidad interna y el desarrollo profesional y el aprendizaje. Por ello, da prioridad a la publicación interna de las ofertas de trabajo. También se promueve el intercambio entre países donde esté presente la compañía y solamente cuando no se puede ser cubierta una vacante por promoción interna se recurre al mercado laboral.

### 5.1.1.2. Relaciones entre trabajadores y la dirección.

Las relaciones y condiciones se regulan a través de los distintos convenios colectivos que suponen una notable mejora de la normativa laboral de cada país donde opera la compañía. El derecho a la asociación no solamente está garantizado en la compañía sino que también Endesa, se asegura de que sus proveedores y contratistas otorguen ese derecho a sus respectivos empleados.

La compañía cuenta con cinco convenios colectivos que afectan al 92,73% de la plantilla de España y Portugal (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015)

### 5.1.1.3. Seguridad y salud.

En esta materia cabe destacar que el 96% de la plantilla trabaja en centros de trabajo que cuentan con certificaciones OHSAS18001.

Para Endesa la seguridad laboral repercute directamente en el rendimiento económico y el logro de sus objetivos. Por ello, promueve iniciativas para reducir accidentes y el fomento de la cultura de seguridad y salud, para aumentar la productividad, reducir el absentismo y las indemnizaciones asociadas. Asimismo, fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados con la organización (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015).

A través de la herramienta Delfos, diseñada por la propia compañía y que da reporting en prevención permitiendo crear un base de datos. Esta aplicación permite realizar inspecciones de seguridad sobre el terreno enviando fotos a tiempo real. También permite llevar a cabo todos los procesos de seguridad y salud, tales como gestión de accidentes, reconocimientos médicos, evaluación de riesgos, etc.

Las actuaciones en materia de seguridad y salud laboral son:

- Concienciación y excelencia operativa

1. Acciones para el mantenimiento de la cultura de seguridad
  - a. Formación en materia de seguridad y salud laboral.
  - b. Comunicación de políticas y estándares de seguridad.
2. Aplicación de la I+D+i en equipos de protección
  - a. Dispositivos de detección de tensión en el entorno de trabajo.
  - b. Aplicaciones móviles para ayudar a la supervisión en el campo.
  - c. Dispositivos móviles que permiten enviar fotos a tiempo real al centro de control para verificar la correcta seguridad en las operaciones.
- Salud y bienestar
  1. Vigilancia constante de la salud
    - a. Chequeos médicos al personal.
  2. Promoción de hábitos saludables.
    - a) Programas y campañas de prevención
      - ✓ Enfermedades respiratorias.
      - ✓ Estrés, alcohol y tabaco.
      - ✓ Sedentarismo, alimentación saludable.
      - ✓ Cáncer y enfermedades cardiovasculares.
- Proyecto One Safety
  1. Planes específicos contra la accidentalidad.
  2. Alianzas con empresas colaboradoras
  3. Planes de acciones sobre empresas contratistas.

#### 5.1.1.4. Capacitación y educación.

El desarrollo de las personas es un aspecto fundamental para la compañía, por ello, el departamento de recursos humanos trabaja constantemente en la identificación y desarrollo de personas con potencial, ya que la gestión por objetivos garantiza un desarrollo basado en el mérito y la contribución (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015).

Con la finalidad de no dar una sensación de estancamiento profesional y motivar a sus empleados, la compañía ha llevado a cabo varios programas que han tenido un gran éxito comprado con el ejercicio anterior.

- **Entrevistas de conocimientos.** Una iniciativa que se ha llevado a cabo en todo el grupo, y que cuya finalidad era conocer los intereses, aspiraciones y motivación de los empleados. Se trata de una especie de marketing interno

donde se pretende identificar o segmentar a los empleados y así ofrecerles algo más que un sueldo.

- **Coaching.** La compañía cuenta con su propio equipo que lleva a cabo procesos como el feedback, comunicación, escucha, creación de confianza en el equipo y coordinación de acciones.
- **Planes de sucesión.** Destinados para directivos, para identificar aquellos que son más responsables para que puedan seguir en el nuevo contexto de la organización.
- **Jornadas de conocimiento del negocio.** Se trata de una iniciativa innovadora de desarrollo que tiene por objetivos ampliar el conocimiento de los empleados y dotarles de una visión global e integrada de las distintas líneas de negocio.

En cuanto al plan de formación de los empleados, la compañía centra su atención en cuestiones estratégicas para la consecución de los objetivos planteados.

Uno de los ejes principales para el ejercicio 2015 ha sido la formación en prevención de riesgos laborales donde se ha invertido un 27% del total. La formación se lleva tanto de forma presencial como online. Adicionalmente esta formación se complementa con medidas de sensibilización. Asimismo se imparte formación en relación a la protección del medio ambiente y otra formación técnica específica del sector eléctrico.

### 5.1.1.5. Diversidad e igualdad de oportunidades.

El plan Senda cuyo objetivo es la integración de diversos colectivos y la satisfacción de las personas. Este plan cuenta con cinco dimensiones (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015):

- Gestión de la diversidad e igualdad de oportunidades.
- Conciliación y flexibilidad: la compañía ha seguido reforzando acciones.
- Integración de personas con discapacidad y riesgo de exclusión.
- Promoción del voluntariado.
- Inversión social responsable.

En cuanto a la conciliación laboral, Endesa fomenta una cultura de promoción y fomento de la conciliación. La compañía está adscrita a fundaciones como efrTOP25 cuya misión es asesorar en la consolidación y crecimiento de iniciativas de conciliación.

Un ejemplo muy claro sobre la conciliación y flexibilidad, es la habilitación de salas de lactancia en las sedes de Madrid, Barcelona y Sevilla. Un espacio íntimo y reservado donde las mujeres pueden extraer la leche materna. Esta iniciativa se había trasladado a otros países como Perú, Colombia y Chile.

Otra iniciativa es el **Trabajo en casa** una prueba más del compromiso de la compañía por mantener y desarrollar la conciliación de sus empleados. En el 2015 han sido beneficiados de esta opción 119 empleados.

En lo que se refiere a la integración de personas con discapacidad, la compañía lleva a cabo las siguientes actuaciones:

- Acuerdos de colaboración con varias fundación como la de Adecco o Randstad, para llevar a cabo acciones de voluntariado dirigidas a personas con riesgo de exclusión, víctimas de violencia de género y parados de larga duración.
- Ayuda a familiares con discapacidad de empleados a buscar empleo.
- Becas a estudiantes con discapacidad.
- Buzón de consulta y sugerencias en materia de discapacidad para empleados de Endesa.

El voluntariado corporativo sirve como un mecanismo que incrementa la cercanía e involucración de la empresa con sus grupos de interés.

### 5.1.1.6. Igualdad de retribución entre hombre y mujeres.

Su objetivo es ser una empresa que respeta y gestiona las diferencias entre personas garantizando la igualdad en el trato y de oportunidades. Su plantilla femenina ascendió en el ejercicio 2015 a un 35,19 % del total, y con 28,7% de mujeres en puestos directivos.

Endesa se involucra en iniciativas sobre la violencia de género con colaboración del ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015):

Cuenta con un plan gestionado por el departamento de recursos humanos que garantiza la incorporación de las mujeres a puestos de decisión. Además este plan se asegura de una aplicación efectiva del principio de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor, es decir, la no existencia de diferencias retributivas por razón de género.

Este plan también proporciona facilidades como la flexibilidad horaria, las reducciones de jornada por cuidado de familiares y cambio temporal de régimen horario.

La compañía está adherida a los principios de empoderamiento de la mujer desde el año 2010, donde participa en su difusión junto con otras empresas.

### 5.1.1.7. Mecanismo de reclamación sobre prácticas laborales.

La compañía en consonancia con la normativa laboral vigente y el cuarto Convenio Colectivo de Endesa, así como el Acuerdo Marco de Garantías para Endesa y sus filiales, establece los criterios bajo los cuales se debe operar en situaciones de reordenación societaria y reorganización empresarial. En caso de que se produzcan circunstancias importantes, la compañía se lo comunica a los representantes con 30 días de antelación a la efectividad de la operación (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015).

### 5.1.2. *Gas Natural SDG, S.A*

#### Modelo de negocio.

Gas natural SDG ofrece a sus clientes los siguiente productos/ servicios (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015)

- Aprovisionamiento y transporte de gas.
- Distribución y comercialización de gas.
- Generación de electricidad.
- Distribución y comercialización de electricidad.
- Telecomunicaciones.
- Operación y mantenimiento de instalaciones eléctricas.

#### Presencia internacional.

La compañía opera en más de 30 países (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015)

- Europa: Alemania, Bélgica, España, Francia, Holanda, Luxemburgo, Italia, Moldavia, Portugal y Reino Unido.
- América: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, EEUU, El Salvador, Guatemala, Honduras, Islas Cayman, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Perú, República Dominicana y Venezuela.
- África: Angola, Argelia, Egipto, Kenia, Madagascar, Marruecos, Uganda y Sudáfrica.
- Asia: Australia, Arabia Saudí, India, Japón, Corea, Filipinas y Omán.

**Compromiso ambiental.**

Su compromiso con el medio ambiente se centra en cumplimiento de la legislación ambiental, reducir el impacto ambiental, mitigar el cambio climático, preservar la biodiversidad, así como la optimización de los recursos naturales. El modelo de gestión se basa en un enfoque preventivo incluyendo los criterios ambientales en sus procesos y negocios. Cuenta con todas la certificaciones de medio ambiente como la norma ISO 14001. Y otro dato importante y es que la compañía se asegura de que sus empresas colaboradoras y contratistas cumplan con las mejores prácticas ambientales. (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015)

**Compromiso con los derechos humanos.**

La compañía dispone de una política de derechos humanos que se alinea con los principios rectores de las naciones unidas en materia de derechos humanos. Esta política establece 10 principios que han sido diseñados a partir de los riesgos detectados en la compañía y su entorno. Algunos principios que incluye esta política son:

- Evitar prácticas discriminatorias o que menoscaben la dignidad de las personas.
- Erradicar el uso de trabajo infantil.
- Ofrecer un empleo digno.
- Respetar las comunidades indígenas.

Para reforzar el conocimiento y el cumplimiento de esta política, establece un plan de comunicación y formación online de obligado seguimiento para todos los empleados, así como seminarios donde se explican los principios y los conflictos que puedan aparecer (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

**Compromiso con la sociedad.**

Dentro de su compromiso social, la compañía desarrolla actividades, conocimiento y dedica parte de los beneficios a la inversión social. Mantiene un diálogo permanente y bidireccional con la sociedad lo que le permite conocer sus expectativas e intereses y así poder implicarse en su desarrollo.

Promueve actividades educativas, culturales y de salud, favoreciendo a colectivos con desventajas mediante la inversión social.

Realiza evaluaciones del impacto social que puede ocasionar su actividad, para así evitarlos o mitigarlos. Así como actividades filantrópicas para la creación de valor compartido (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

### **Corrupción.**

Uno de los principios de Gas Natural Fenosa es operar con integridad, porque contribuye a conseguir los objetivos empresariales y gestionar el negocio para que perdure en el tiempo.

El modelo de gestión se basa en procedimientos y herramientas específicas, con el fin de asegurarse de que la actividad de la compañía y la de sus empleados cumplan con las leyes y estándares aplicables (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

### **Gestión de recursos humanos.**

#### 5.1.2.1. Empleo

Tabla 5.2.: Principales magnitudes

	2014	2015
Personal en plantilla	22.652	20.641
Nuevas contrataciones	1.997	1.311
Horas formación	756.145	832.144
% de mujeres en plantilla	27	28
% plantilla con contrato indefinido	94	96,1

Fuente: Elaboración propio a partir datos memoria sostenibilidad Gas Natural, 2015

Viendo está tabla y a pesar de que ha bajado el número de empleados de un año otro, por la finalización de proyectos en otro países. Observamos que invierte mucho capital en la formación de sus empleados para que tengan un mejor desempeño. También vemos que las mujeres representan un 28 % de la plantilla total, lo que quiere decir que la compañía apuesta por una política de igualdad de oportunidades y no discriminación por género. Por último, los tipos de contratos donde observamos una evidente apuesta por el empleo estable dentro de la compañía.

#### Atracción, retención del talento y selección de personal.

En cuanto a la gestión de talento, la compañía incentiva el desarrollo individual y la evolución de la carrera profesional, controlando el aprendizaje para una correcta alineación de los objetivos centrales y de individuos (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

A lo largo del 2015 se han diseñado indicadores para mejorar la gestión del talento. Para valorar y segmentar el talento, la compañía tiene en cuenta factores como el comportamiento, los resultados, las competencias y el interés por progresar. También en función del perfil y potencial se asignan programas de movilidad y proyectos relevantes. Dentro de este aspecto el modelo de liderazgo que se lleva a cabo, es un modelo único para todos los empleados en función de las competencias y comportamientos. Todo con la finalidad de un crecimiento sólido y equilibrado del negocio.

Asimismo, se realizan evaluación de competencias de directivos y mandos intermedios para que éstos conozcan su papel o posición en el modelo de liderazgo de la compañía.

La compañía segmenta el mercado interno en función de las necesidades de cada empleado, para poder ofrecer planes individuales idóneos.

En lo referente a la atracción del talento, la compañía consciente de la necesidad de poseer una plantilla renovada y actualizada, colabora con universidades y escuelas de negocio en programas de prácticas y becas.

La compañía cuenta con modelo de selección global y homogénea para todos los países donde opera. Esto garantiza una única estrategia, con los mismos criterios y la aplicación de las mejores prácticas de identificación, captación y retención de talento profesional (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

### 5.1.2.2. Relaciones entre trabajadores y la dirección.

Para la compañía la libertad de sindicalización y libertad de asociación, es un pilar fundamental en su modelo de gestión. La organización cuenta con representantes de trabajadores elegidos libremente respetando el principio de legalidad.

En función del país y su respectiva normativa en materia de relaciones laborales, la compañía apuesta por el diálogo y negociación con los representantes de los empleados, estableciendo y manteniendo canales de comunicación permanentes (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

### 5.1.2.3. Seguridad y salud.

La actuación de la compañía en esta materia va más allá de lo meramente legislativo, impulsando una mejora continua en las condiciones de trabajo y gestión de seguridad, salud y bienestar. Esta actuación no solamente se limita al personal sino que también involucra a proveedores, empresas colaboradoras y clientes (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

La seguridad y la salud forman parte de la estrategia de la compañía y es una cuestión prioritaria e interiorizada dentro de la organización.

Son muchas las herramientas y medidas que utiliza la empresa para fomentar una cultura de seguridad y salud entre los empleados de las que podemos destacar:

- Orientación e información.
- Reuniones periódicas de seguridad y salud.
- Trabajos en baja tensión.
- Señalización.

En cuanto la gestión y evaluación de riesgos, la compañía dispone de un procedimiento general aplicable a todo el grupo. En este procedimiento se establecen las pautas y principios que se han de seguir para identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales. Las evaluaciones se hacen cada tres años como periodo máximo. Asimismo las controles se hacen anualmente y el seguimiento de las medidas preventivas se realiza cada tres meses.

Además la compañía cuenta con otros mecanismos específicos de gestión de riesgos para reducir lo máximo posible accidentes.

- Observaciones preventivas de seguridad para corregir conductas inseguras.
- Inspecciones documentadas para una supervisión efectiva.
- Tolerancia cero para eliminar situaciones de riesgo.
- Pausas de seguridad para reforzar el compromiso con la seguridad y salud.
- Planes de acción personal.
- Seguimiento de acciones.
- Investigación de accidentes e incidentes para aprender de los errores y no volver a repetirlos.

Un punto fuerte de la compañía y es que permite la participación de los empleados en la gestión de la seguridad y salud, estableciendo canales de información y consulta. (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

#### 5.1.2.4. Capacitación y educación.

A través de la universidad corporativa que mantiene alianzas con instituciones académicas tanto en España como en el resto del mundo, proporciona a sus empleados la formación necesaria para un excelente desarrollo del talento de la compañía. El modelo formativo se lleva a cabo a través del Instituto de Liderazgo y el Instituto

técnico. En el instituto de liderazgo se desarrollan habilidades relativas al modelo de liderazgo de Gas Natural. En el instituto técnico se proporcionan conocimientos asociados al negocio y se estructura en cinco escuelas; escuela de generación, escuela up&mid, escuela de distribución, escuela comercial y escuela de procesos corporativos. Los contenidos se estructuran en itinerarios formativos para aprovechar las sinergias, proporcionar una formación ordenada y sostenible en el tiempo (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

- **Conocimientos de contexto:** formación general sobre el medio ambiente, prevención y calidad.
- **Conocimientos funcionales:** en función del puesto o perfil.
- **Habilidades:** basado en 24 habilidades del modelo de liderazgo.
- **Desarrollo directivo:** cursos para para futuros directivos.

La formación en seguridad y salud constituye un compromiso firme que ha consolidado la compañía como un referente mundial en seguridad y salud. Dentro de los programas e iniciativas destacan:

- **Programa Savia:** con esta iniciativa se busca la excelencia operativa y las habilidades precisas para la gestión de equipos.
- **Programa Cuidamos la Experiencia:** dirigido a personas mayores de 55 años, cuyo objetivo es poner el valor de la experiencia de estas personas, prevenir los riesgos y rejuvenecer la plantilla con nuevas incorporaciones.
- **Proyecto Smile:** para una implantación correcta y agilizar los procesos y sistemas de distribución y comercialización.

### 5.1.2.5. Diversidad e igualdad de oportunidades.

Las actuaciones que se llevan en este aspecto vienen reflejadas tanto el código ético como en su política de igualdad de género.

En cuanto a la diversidad de género la compañía ha lanzado entre otros el plan de Mentoring para la mujer y un plan de desarrollo específico para mujeres con alto potencial (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

### 5.1.2.6. Igualdad de retribución entre hombre y mujeres.

En este aspecto predomina la equidad en el ámbito interno, y la competitividad desde el punto de vista de mercado (Memoria Sostenibilidad Gas Natural, 2015).

Esta política se rige por los siguientes principios:

- Recompensar con una oferta integral de elementos dinerarios y no dinerarios, de acuerdo a las distintas necesidades y expectativas laborales.
- Fomentar el compromiso con los objetivos de la compañía.
- Retribuir de manera equitativa y competitiva, en función de las responsabilidades y del mercado local.
- Transparencia en los criterios de retribución y recompensa.

Retribución variable en funciones de las aportaciones en el puesto de trabajo, eficiencia y crecimiento. También existe la posibilidad de participar en los resultados de la compañía, esta iniciativa está dirigida a directivos y comerciales en función del desempeño y consecución de objetivos. Estos programas persiguen la retención y motivación de personas claves para la compañía.

Además ofrece otros beneficios sociales como planes de pensiones como una garantía post-empleo. Asimismo ofrece una retribución flexible a directivos y técnicos excluidos del convenio colectivo.

El paquete de beneficios sociales es uno de los mejores a nivel nacional e incluye:

- Ampliación de permisos por nacimiento, matrimonio, defunción.
- Pólizas y servicios de asistencias médica.
- Complementos de las prestaciones públicas en caso de incapacidad temporal.
- Ayudas a familiares con discapacidad.
- Ayudas para estudios profesionales y becas para los hijos.
- Bonificaciones en el consumo eléctrico y de gas natural.
- Ayudas por nacimiento de hijos, matrimonio y guarderías.

### 5.1.2.7. Mecanismo de reclamación sobre prácticas laborales.

La compañía está comprometida con el respeto a la libre sindicalización en todos los países donde se encuentra instalada. Predomina la negociación y el dialogo entre empresa y trabajadores para establecer las mejores condiciones sobre salarios, planes de igualdad y otras condiciones. El servicio de atención al empleado es el encargado de resolver todo tipo de incidencias y peticiones en materia laboral por parte de los empleados de la compañía. Las peticiones de resolución de incidencias laborales en el año 2015 han ascendido a 10.854 (Memoria Sostenibilidad Endesa, 2015).

*5.1.3. Iberdrola, S.A*

Modelo de negocio.

Consiste en la generación, transporte, distribución y comercialización tanto de electricidad como gas natural como principal negocio. Luego a través de sus filiales presta servicios de ingeniería, construcción y mantenimiento de instalaciones eléctricas, de gestión y promoción de suelos y de venta y alquiler de viviendas, oficinas y locales comerciales (Memorias Sostenibilidad Iberdrola, 2015).

Presencia internacional.

Iberdrola tiene presencia a través de sus filiales y/o participaciones en lo siguiente países:

- Europa UE: Alemania, Bélgica, Bulgaria, España, Estonia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Islas de Man, Rusia, Suiza.
- América: EE.UU., Canadá, Brasil, Bolivia, Honduras, México, Chile, Venezuela, Islas Vírgenes Británicas, Islas Caimán.
- Asia: Arabia Saudita, Turquía, Dubái,
- África: Argelia, Kenia, Sudáfrica.

**Compromiso ambiental.**

En lo referente a este aspecto Iberdrola aplica una política de descentralización, en la que los centros de cada país asumen la responsabilidad en asuntos ambientales. Cuenta con modelo de gestión ambiental basado en las norma UNE-EN 14001 implantado en 2006 y renovado en 2012 por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), cuyas principales directrices son las siguientes

- Preservar la biodiversidad.
- Prevenir la contaminación.
- Conseguir la excelencia operativa.
- Optimizar la gestión de los residuos.
- Colaborar con los grupos de interés.

Este modelo se refuerza mediante actividades complementarias como son: seguimiento de la regulación, formación específica en aspectos ambiental que en 2015 ha ascendido a 15.800 horas, y sistemas de información de incidentes y anomalías.

Iberdrola tiene implantado también un sistema específico de gestión ambiental basado en la norma UNE-EN-ISO 14001:2004 y EMAS, que tiene como objetivo reducir los riesgos ambientales y optimizar la gestión de recursos (Memorias Sostenibilidad Iberdrola, 2015).

### **Compromiso con los derechos humanos.**

Iberdrola manifiesta su total compromiso con los derechos humanos, por ello, las prácticas de la compañía, están alineadas con los principios en los que se basa el Pacto Mundial, las directrices de la OCDE para empresas multinacionales, la Declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo.

En relación a las prácticas de seguridad, Iberdrola asegura que sus procedimientos son compatibles con la normativa internacional de derechos humanos y con las leyes de los países donde opera, y que también cuenta la certificación ISO 9001 emitida por AENOR en 1999 y que se encuentra vigente. (Memoria Sostenibilidad Iberdrola, 2015)

### **Compromiso con la sociedad.**

El modelo de gestión que lleva a cabo Iberdrola, se basa en promover mecanismos de diálogo y comunicación, adoptando medidas para facilitar el desarrollo económico y social, favoreciendo políticas de empleo y relaciones con la cadena de suministro. El compromiso de la compañía se materializa mediante actuaciones sociales en colaboración con las administraciones, instituciones y organismos de la sociedad civil, como con acciones de patrocinio y mecenazgo.

Las actividades de patrocinio y mecenazgo se realizan principalmente a través de la Fundación Iberdrola en España, la ScottishPower Foundation en Reino Unido, The Iberdrola Usa Foundation en los Estados Unidos y el Instituto Elektro en Brasil (Memoria Sostenibilidad Iberdrola, 2015).

### **Corrupción**

Iberdrola manifiesta su compromiso firme contra la corrupción, mediante el establecimiento de mecanismos para prevenir irregularidades, todo ello, se refleja en el Código Ético y la Política de prevención de delitos y contra el fraude. Se desarrollan varios programas para fomentar que las acciones de la organización sean éticas y de acuerdo a la normativa vigente.

El desarrollo de la Política de prevención de delitos y contra el fraude es competencia de la Unidad de Cumplimiento de la Sociedad. Este órgano a su vez se encarga del cumplimiento del Código Ético, para garantizar una cultura empresarial transparente.

En cuanto a los incidentes de corrupción del ejercicio 2015, la Unidad de Cumplimiento no ha tenido constancia de que se hayan producido resoluciones judiciales relacionadas con casos de corrupción (Memoria Sostenibilidad Iberdrola, 2015).

### **Gestión de recursos humanos.**

#### 5.1.3.1. Empleo.

Tabla 5.3.: Principales magnitudes

	2014	2015
Personal en plantilla	10.500	10.000
Nuevas contrataciones	290	291
Horas formación	408.700	401.296,1
% de mujeres en plantilla	21,5	21,5
% plantilla con contrato indefinido	97,15	98,8

Fuente: Elaboración propio a partir datos memoria sostenibilidad Iberdrola, 2015

Dentro de sus prioridades para lograr sus objetivos empresariales, la compañía fomenta el mantenimiento de puestos estables y de calidad, asegurándose de la mejora continua de las aptitudes y competencias profesionales, prueba de ello, las horas de formación y los contratos fijos.

#### Atracción, retención de talento y Selección de personal.

La gestión del talento se hace con una perspectiva global y se fomenta la movilidad y la rotación al operar la compañía en 40 países:

- Fomentando la movilidad como factor clave para el desarrollo además de la formación.
- Retos y oportunidades para empleados con potencial, la finalidad es que los empleados se enfrenten a nuevas situaciones, ganar visibilidad y probar sus capacidades.

La compañía ha definido un modelo de desarrollo con procesos de revisión del talento. Así como programas de formación para futuros directivos, programas de liderazgo y desarrollo de competencias.

La selección se basa en los méritos y capacidades de los candidatos para así tener a los mejores profesionales. Y en la contratación no se establecen diferencias salariales por

condiciones personales, sociales o ideológicas (Memoria Sostenibilidad Iberdrola, 2015).

### 5.1.3.2. Relaciones entre trabajadores y la dirección.

Con la finalidad de enmarcar adecuadamente las relaciones laborales, Iberdrola dispone de convenios colectivos o acuerdos específicos para regular los aspectos relacionados con el personal de la compañía. A nivel nacional cuenta con diferentes convenios colectivos tanto para la empresa matriz como para las filiales. Dichos convenios cuentan con mecanismo de seguimiento específico para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos, así como la consulta con los empleados y los representantes sociales (Memoria Sostenibilidad Iberdrola, 2015).

Los aspectos más relevantes para la empresa en sus relaciones con los empleados destacan:

- Definir las condiciones de trabajo.
- Régimen de trabajo, las modalidades de trabajo y horarios.
- Estructura salarial, complementos y gastos.
- Reconocer el derecho a la conciliación de la vida personal familiar y laboral.

### 5.1.3.3. Seguridad y salud.

Los principios de actuación en esta materia se rigen por la política de seguridad y salud laboral, aprobada por el consejo de administración. Cuenta con un sistema global aplicable a todas las filiales y que cuyos pilares son la responsabilidad, la cultura preventiva, la cualificación y participación de todos los empleados. Esta herramienta se basa en el aprendizaje por errores pasados e incluye programas preventivos como (Memoria Sostenibilidad Iberdrola, 2015):

- Un mejora continua de los equipos e instalaciones.
- Mejores procedimientos operativos.
- Formación de calidad en materia de seguridad y salud laboral.
- Reconocimiento de logros de los empleados aportando ideas nuevas.
- Auditorias e inspecciones.
- Chequeos de salud a través de médicos propios de la empresa, para la detección de enfermedades y fomentar hábitos saludables.
- Campañas de sensibilización y concienciación en varios aspectos.

- Comités de seguridad y salud laboral donde participan representantes de los trabajadores.

### 5.1.3.4. Capacitación y educación.

Para Iberdrola la formación y capacitación de sus profesionales es un factor clave para el éxito de la organización. Por ello, ha diseñado políticas y programas específicos para mejorar la cualificación de sus empleados que le permitan crear valor y una mejora continua. Y también para que puedan desempeñar puestos de responsabilidad en el futuro (Memoria Sostenibilidad Iberdrola, 2015).

Aplica el modelo de aprendizaje 70-20-10:

- El 70% del aprendizaje tiene lugar en el puesto de trabajo (experiencia),
- El 20% de nuestro aprendizaje proviene de otras personas (relaciones).
- El 10% de nuestro aprendizaje se realiza en un entorno formal (formación).

### 5.1.3.5. Diversidad e igualdad de oportunidades.

La no discriminación y respeto a la diversidad son los objetivos fundamentales de la compañía en un entorno multicultural. Dentro de las iniciativas para la integración de los profesionales dentro de sus puestos de trabajo, se desarrollan acciones como (Memoria Sostenibilidad Iberdrola, 2015):

- **Plan Familia:** una medida para ayudar a los empleados con familiares discapacitados, para facilitarles la integración en el mundo laboral mediante un plan personalizado.
- **Ayudadas sociales:** su finalidad es satisfacer necesidades sociales de los hijos y cónyuges de sus empleados.
- **Servicio Comunica:** asesoramiento personalizado para personas con discapacidad auditiva.
- **Campamentos de verano:** actividades dirigidas a hijos de sus empleados con discapacidad funcional.

En lo que respecta a la igualdad de oportunidades, predomina el trato equitativo y progresión personal, la compañía trabaja en las siguientes líneas:

- Igualdad efectiva de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de la organización.

- Desarrollo profesional de las mujeres, removiendo los obstáculos que puedan impedir o limitar su carrera.
- Acciones para corregir las desigualdades en el acceso de mujeres a cargos de responsabilidad en los que tengan escasa o nula representación.
- Mecanismos y procedimientos de selección y desarrollo profesional que faciliten la presencia de mujeres con la cualificación necesaria en todos los ámbitos de la organización.
- Fomentar la organización de las condiciones de trabajo con perspectiva de género, permitiendo la conciliación de la vida personal, laboral y familiar de las mujeres y hombres.

### 5.1.3.6. Igualdad de retribución entre hombre y mujeres.

La compañía dispone de procedimientos para evitar cualquier discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma (Memoria Sostenibilidad Iberdrola, 2015).

Medidas de protección y apoyo a empleados víctimas de violencia de género:

- Apoyo económico en alquileres y gastos escolares como consecuencias traslados.
- Permisos y posibilidad de suspensión temporal de contrato.
- Traslado a otros centros de trabajo.
- Permiso de un mes sin sueldo y sin alegar causa.
- Concesión de préstamos y anticipos personales.
- Asesoramiento psicológico, médico y jurídico.

### 5.1.3.7. Mecanismo de reclamación sobre prácticas laborales.

Iberdrola pone a disposición de todos sus grupos de interés de forma individualizada canales de comunicación, y asigna un responsable organizativo para cada canal. Para el capital humano el diálogo y la comunicación se llevan a través de subcomisiones o comités de trabajadores, encuestas, intranet, oficina global de los empleados. Otro mecanismo específico es el buzón ético mediante el cual los empleados pueden canalizar denuncias o reclamaciones con todas las garantías de resolución y confidencialidad (Memoria Sostenibilidad Iberdrola, 2015).

*5.1.4. Red Eléctrica Corporación, S.A (REC)*

Modelo de negocio.

Red Eléctrica como transportista único y operador (TSO) del sistema eléctrico español, ofrece a sus clientes los siguientes productos/ servicios (Memorias Sostenibilidad REC, 2015):

- Actividades de transporte de energía eléctrica
- Actividades de operación del sistema.
- Construcción y explotación de sistema eléctricos a nivel internacional.
- Actividades de telecomunicación: explotación comercial de la red de fibra óptica.

Presencia internacional.

REC opera en los siguientes países:

- España
- Portugal
- Holanda
- Francia
- Perú
- Luxemburgo

**Compromiso ambiental.**

Red eléctrica consciente de los principales impactos de su actividad sobre los territorios y el paisaje por donde transcurren sus líneas eléctricas, realiza estudios detallados del territorio para minimizar el impacto mediante programas de supervisión de los trabajos de construcción y mantenimiento.

Uno de los aspectos importantes para la compañía es la protección del patrimonio arqueológico y etnológico, por ello, ha puesto en marcha los proyectos para disponer de información de patrimonio catalogado para su consulta antes de comenzar los trabajos. Estos proyectos requieren de una estrecha colaboración con las administraciones competentes.

La biodiversidad es un principio básico en la política ambiental de la compañía, por ello, ha elaborado un plan de acción específico que abarca toda su actividad en colaboración con el ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente.

Uno de los problemas a los que tiene que hacer frente la compañía es la no alteración de los hábitats de ciertas especies de fauna y flora, debido a la apertura de calles de seguridad, necesarias para evitar incendios durante el funcionamiento de las líneas.

En relación al cambio climático, la compañía sin estar obligada a ello, decidió formalizar su compromiso con el cambio climático aprobando una estrategia específica, que ha sido revisada y aprobada por el presidente en mayo de 2014. Dicha estrategia lleva asociado un plan de acción que abarca tanto las actuaciones relacionadas con su actividad de transportes y operador del sistema eléctrico, como la reducción de la huella de carbono. (Memorias Sostenibilidad REC, 2015).

### **Compromiso con los derechos humanos.**

Red Eléctrica desarrolla su actividad conforme los principios y directrices recogidos en su política de responsabilidad corporativa, y de forma compatible con los valores y compromisos establecidos en el Código Ético. Además ha tenido en cuenta las directrices para las empresas multinacionales de la OCDE, y la declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y la política social de la OIT. La compañía menciona que es miembro fundador la Red Española del Pacto Mundial, lo que conlleva la realización de un informe anual sobre los avances con los diez principios.

En 2015, se han desarrollado auditorías sociales a sus proveedores, para averiguar el grado cumplimiento de los compromisos con los derechos humanos fundamentales (Memoria Sostenibilidad REC, 2015).

### **Compromiso con la sociedad.**

La compañía asume como un objetivo de su gestión empresarial la contribución al desarrollo sostenible de la sociedad, para ello lleva a cabo diversas actuaciones que promueven las relaciones institucionales y sociales, buscando la participación en proyectos e iniciativas que favorezcan el bienestar y el progreso de las comunidades en las que está presente.

La sociedad forma parte esencial en la política de responsabilidad, y se lleva a cabo mediante actuaciones de colaboración con las diferentes instituciones y entidades públicas y privadas. El programa llevado a cabo en 2015 incluye actuaciones destinadas al fomento de la sostenibilidad y el uso eficiente de la energía, al apoyo de las comunidades locales y regionales, y a la contribución a proyectos culturales y educativos (Memoria Sostenibilidad REC, 2015).

### **Corrupción.**

Red Eléctrica considera la ética y la transparencia como pilares fundamentales para el buen funcionamiento de la actividad empresarial. Por ello, basa su enfoque de gestión en el Código Ético, diversas políticas, procedimientos y herramientas específicas orientadas a alcanzar el mejor cumplimiento ético de la compañía.

La compañía ha implantado un Código de conducta específico para sus proveedores, cuya finalidad es el seguimiento del respecto de los derechos humanos, la igualdad e integración de las personas con discapacidad, así como la seguridad laboral y ambiental. REC cuenta con un canal ético, disponible en la página web corporativa, a través del cual, se pueden realizar consultas, denuncias o sugerencias al Gestor Ético de manera anónima. Por último, la compañía menciona la ausencia de incumplimiento del Código Ético durante el ejercicio 2015(Memoria Sostenibilidad REC, 2015).

### **Gestión de recursos humanos.**

#### 5.1.4.1. Empleo.

Tabla 5.4.: Principales magnitudes

	2014	2015
Personal en plantilla	1.682	1.697
Nuevas contrataciones	30	50
Horas formación	133.118	170.436
% de mujeres en plantilla	22,8	22,8
% plantilla con contrato indefinido	99,4	99,9

Fuente: Elaboración propio a partir datos memoria sostenibilidad REC, 2015

Podemos observar claramente que Red Eléctrica Española al igual que las otras compañías eléctricas apuesta por un empleo estable y de calidad basado en la eficiencia y en la igualdad de oportunidades.

#### Atracción, gestión del talento y selección de personal.

Un elemento clave en la gestión de talento es la estrategia de aprendizaje mediante programas de formación y desarrollo. Para impulsar el talento lleva a cabo una formación técnica que permiten conocer el funcionamiento de cada una de las unidades de negocio. Desarrollo de las competencias, es decir, las habilidades necesarias para cada puesto de trabajo. Formación corporativa mediante programas y acciones de

formación transversal. Además cuenta con programas de formación para personas recién incorporadas, técnicos con alto potencial y equipos directivos.

En cuanto a la atracción de nuevos talentos mantiene una estrecha colaboración con universidades y escuelas de negocio, ofreciendo becas y periodos de prácticas para recién titulados universitarios y de ciclos formativos (Memoria Sostenibilidad REC, 2015).

### 5.1.4.2. Relaciones entre trabajadores y la dirección.

La compañía mantiene un firme compromiso con el derecho de los empleados a la sindicación, asociación y negociación colectiva, respetando la legislación laboral vigente y el X convenio colectivo de la compañía aprobado en 2014 y que seguirá vigente hasta 2017.

Dentro de este convenio se han establecido diferentes canales de comunicación con los representantes de los empleados.

Algunas de estos canales son: la comisión de formación, comité de seguridad y salud, comisión de igualdad, comisión de movilidad geográfica....etc.

Las notificaciones de cambios organizativos se hace de acuerdo a la normativa vigente, y los cambios que implican una movilidad geográfica se preavisa con 30 días de antelación.

En cuanto a las modificaciones sustanciales si son individuales se avisan con 15 días, y en el caso de modificaciones colectivas se abre un periodo de consultas con los representantes legales que se podrá cambiar por mediación o arbitraje (Memoria Sostenibilidad REC, 2015).

### 5.1.4.3. Seguridad y salud.

La compañía cuenta con un modelo de empresa saludable aprobado en 2014, establece los principios y directrices generales para la gestión, promoción y vigilancia de la salud de las personas que integran Red Eléctrica. Es un compromiso estratégico tal como lo recogen el Código ético, la Política de responsabilidad corporativa, la Política de recursos humanos y la adhesión a la Declaración de Luxemburgo (Memoria Sostenibilidad REC, 2015).

- **Formación y sensibilización:** Red Eléctrica considera la formación y sensibilización en prevención de riesgos laborales una vía de trabajo básica para evitar o disminuir los riesgos para la salud derivados del trabajo. Durante 2015

se impartieron 5.850 horas de formación en seguridad y salud. Del total de las horas impartidas, 410 se destinaron a formación específica en materia de riesgo eléctrico.

- **Promoción de la salud:** se llevan actuaciones como el plan de salud cardiovascular, promoción de la actividad física y la celebración de jornadas deportivas.
- **Gestión del envejecimiento:** se llevan a cabo acciones como el análisis de los riesgos asociados a la edad, para valorar la repercusión en las distintas áreas de la empresa. Este modelo contribuye a alcanzar edades avanzadas en las mejores condiciones de salud y proporcionar puestos adecuados a sus capacidades.
- **Seguridad en la cadena de suministro:** la compañía exige a sus proveedores que lleven a cabo tareas homologación en sus instalaciones y centros por personal cualificado de la compañía.
- **Consulta y participación de empleados:** cuenta con un comité de seguridad y salud formado con delegados de prevención y representantes de empleados que se reúnen trimestralmente o cuando una parte lo solicite. Este órgano se encarga del seguimiento de toda la actividad preventiva y de salud, así como la revisión de procesos y normativa interna.

#### 5.1.4.4. Capacitación y educación.

La formación y desarrollo de las personas, la gestión del conocimiento y la identificación de talento forman parte del modelo de gestión global de la compañía.

El modelo de gestión del conocimiento y liderazgo facilita la transmisión de conocimiento, un factor clave para la compañía. La implicación del líder de grupo anima a compartir conocimientos de sus colaboradores y adquiere el compromiso de evolución de sus equipos (Memoria Sostenibilidad REC, 2015).

La compañía bajo el modelo de liderazgo ha diseñado dos programas: Banco de Potencial y LideraT con lo que se pretende desarrollar habilidades directivas para afrontar un estilo de liderazgo flexible, orientado a la creación de entornos colaborativos y participativos.

La metodología de formación de la compañía se basa en el modelo 70-20-10 que incorpora importantes avances tecnológicos.

El 70% consiste en aprendizaje en el puesto de trabajo, el 20% de los demás compañeros y por el último el 10% es el aprendizaje formal.

La estrategia de aprendizaje cuenta con sistema de evaluación de la formación, que permite conocer los impactos de estas acciones formativas para así poder mejorarlas.

En la compañía existen tres niveles de progresión profesional de acuerdo con la madurez, conocimientos y experiencia laboral. Asimismo posibilita la carrera técnica como alternativa a la progresión directiva. Ofrece planes de movilidad funcional para mejorar el desarrollo transversal (Memoria Sostenibilidad REC, 2015).

### 5.1.4.5. Diversidad e igualdad de oportunidades.

El compromiso con la diversidad e inclusión forman parte de la cultura de la compañía.

El objetivo de la compañía es desarrollar estrategias orientadas a las personas suprimiendo las barreras culturales y estereotipos como la edad, el género y la discapacidad. Los ejes principales de estas estrategias son (Memoria Sostenibilidad REC, 2015):

- Igualdad de oportunidades en el empleo.
- Promoción de la mujer en puestos de responsabilidad.
- Protección contra la violencia de género y acoso sexual.
- Convivencia entre generaciones.
- Inclusión de profesionales con discapacidad

Dentro de la política de inclusión de profesionales con discapacidad, se ha aprobado un plan de acción en colaboración con la Fundación Adecco. Este plan tiene varias líneas de actuación como el cumplimiento con la ley general de discapacidad, normalización y acción social entre otras muchas.

En 2015 se han celebrado varias iniciativas a favor de personas discapacitadas:

- **Generación de empleo**, una inversión de 400.000 euros en bienes y servicios adquiridos a centros especiales.
- **Plan familia:** dedica a familiares discapacitados de empleados donde se les presta atención y acompañamiento profesional para mejorar su integración social y laboral.
- **Proyecto unidos:** dirigido a universitarios con discapacidad durante sus etapas académicas y su acceso al mercado laboral
- **Jornadas de sensibilización.**

- **Campañas de comunicación.**

5.1.4.6. Igualdad de retribución entre hombre y mujeres.

Mediante el plan de igualdad aprobado en 2009 en colaboración con los representantes, se han efectuado acciones para promover la igualdad efectiva en áreas de empleo como las selección, promoción, formación y desarrollo y retribución.

Se ha implando un observatorio de liderazgo femenino encaminado a incrementar la presencia de mujeres en altos cargos directivos.

La compañía participa activamente en colaboración con el ministerio de sanidad, servicios socia e igualdad, en todas las iniciativas que impulsan el papel de la mujer en puestos de responsabilidad. Como recompensa del esfuerzo de la compañía en esta materia, en 2015 el 31% de las promociones internas a puestos directivos han sido mujeres (Memoria Sostenibilidad REC, 2015).

5.1.4.7. Mecanismo de reclamación sobre prácticas laborales.

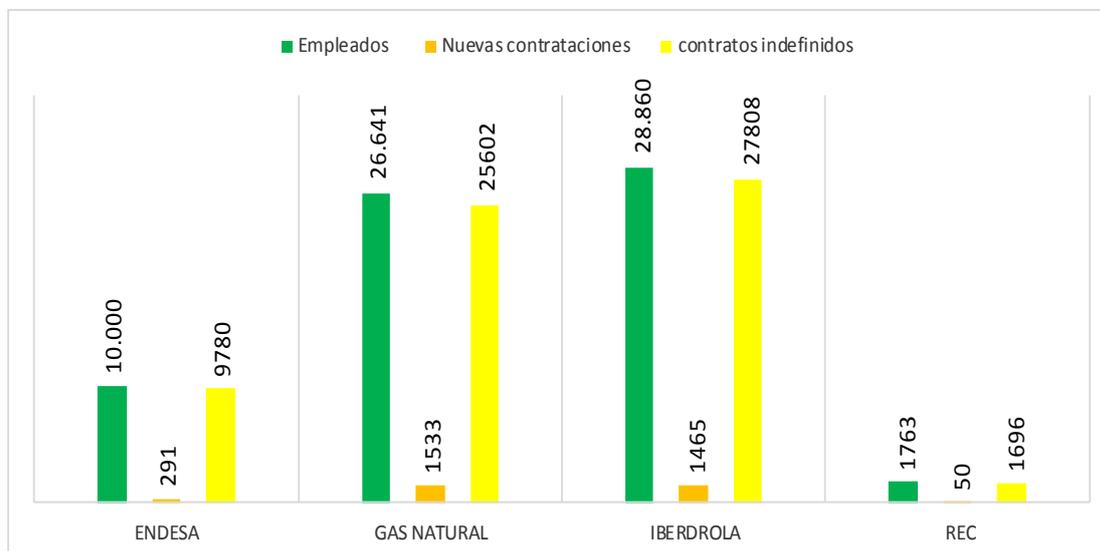
Para velar por el conocimiento y el cumplimiento del código ético, la compañía dispone de un canal ético mediante el cual todos los grupos de interés pueden transmitir consultas, denuncias o sugerencias. También cuenta con un gestor ético cuya misión es el asesoramiento de todos los grupos de interés, elaborar planes de acción en la resolución de denuncias y mantener informados a los demandantes del estado de las consultas entre otras muchas competencias que tiene asignadas.

Además cuenta con otro servicio de atención para los grupos de interés externos que desconozcan la canal ético. En el ejercicio 2015 se han efectuado 27 consultas con un tiempo de resolución de 10 días. En cuanto a reclamaciones se han hecho dos y están pendientes de resolución (Memoria Sostenibilidad REC, 2015).

## 5.2. COMPARACIÓN DE LOS CASOS.

### 5.2.1 Empleo.

Gráfico 5.1.: Empleados en plantilla y nuevas contrataciones

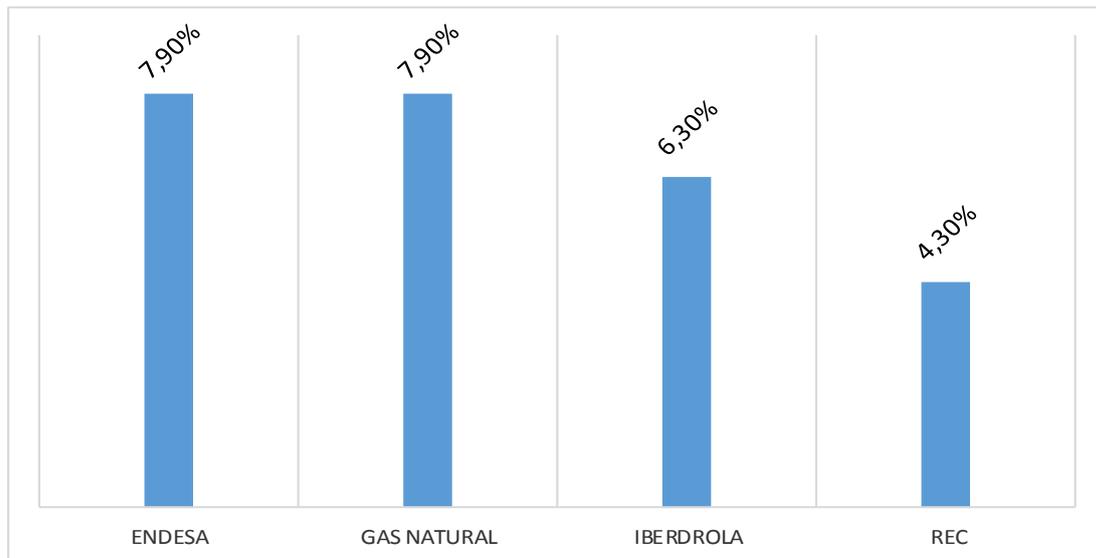


Fuente: elaboración propia a partir datos memorias sostenibilidad, 2015

Está muy claro que el volumen de negocio de estas cuatro empresas es distinto, pero sí observamos que todas ellas apuestan por el empleo estable ya que los contratos indefinidos superan el 95% en las cuatro compañías.

También observamos que a pesar de la situación económica del país, estas empresas siguen con su política de contratación, renovando sus plantillas y creando empleo estable especialmente para jóvenes titulados. En el caso de Endesa debería incluir todos los trabajadores de los países donde opera, ya que es uno de los requisitos de las memorias de sostenibilidad. Otra cuestión adicional es la no mención de ninguna de las cuatro empresas de empleados contratados a través de empresas de trabajo temporal. En cuanto a las contrataciones son mayormente becarios que suelen estar por un periodo de un año y solamente un número mínimo pasa a formar parte de la plantilla habitual.

Gráfico 5.2.: Tasa de rotación.



Fuente: elaboración propia a partir datos memorias sostenibilidad, 2015

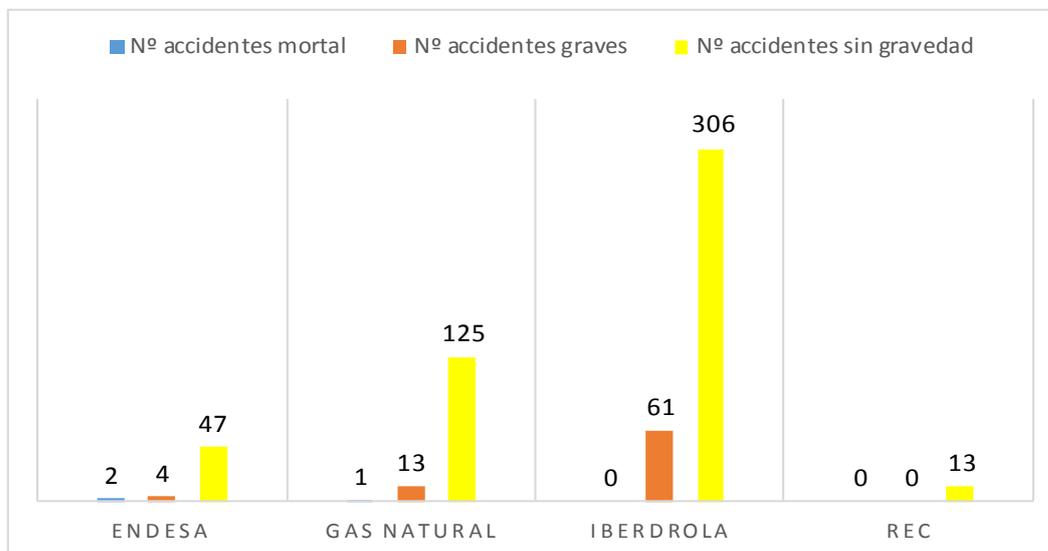
La rotación se define como la proporción de personas que salen de la organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable, es decir, jubilación o fallecimiento (Álvarez, pág. 25). Las causas más comunes son la política salarial, oportunidades de progreso, grado de flexibilidad, criterio de evaluación de desempeño...etc.

Ahora bien, como podemos observar en el gráfico las tasas de rotación son muy bajas en las cuatro empresas especialmente en REC. Esto quiere decir, que hay una satisfacción general por parte de los empleados con respecto a las políticas y condiciones laborales de las compañías.

Otra posible causa puede que sea la situación actual del mercado laboral español y la imposibilidad de encontrar empleo.

5.2.2. Seguridad y salud en el trabajo.

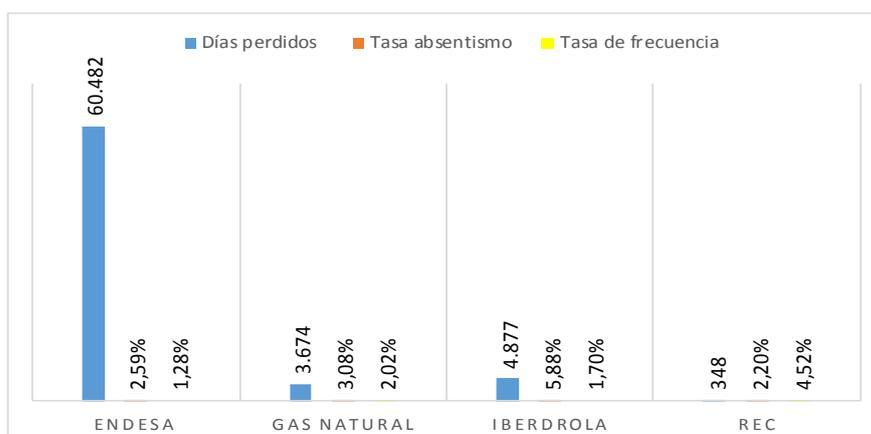
Grafico 5.3.: Tipo y número de accidentes.



Fuente: elaboración propia a partir datos memorias sostenibilidad, 2015

A pesar de todo el esfuerzo vemos que Iberdrola encabeza la lista, seguida por Gas Natural, sí que es cierto que son accidentes sin gravedad. La que mejor nota lleva es REC pero hay que destacar que las dos primeras tienen una plantilla más grande que esta última. El número de víctimas mortales es muy reducido lo que significa que las empresas cuentan con sólidos mecanismo de control y supervisión. Un datos interesante y es que una gran parte de estos accidente ocurren en otros países donde la normativa no es tan tajante o inexistente, lo que conlleva a estas empresas a saltarse ciertas normas.

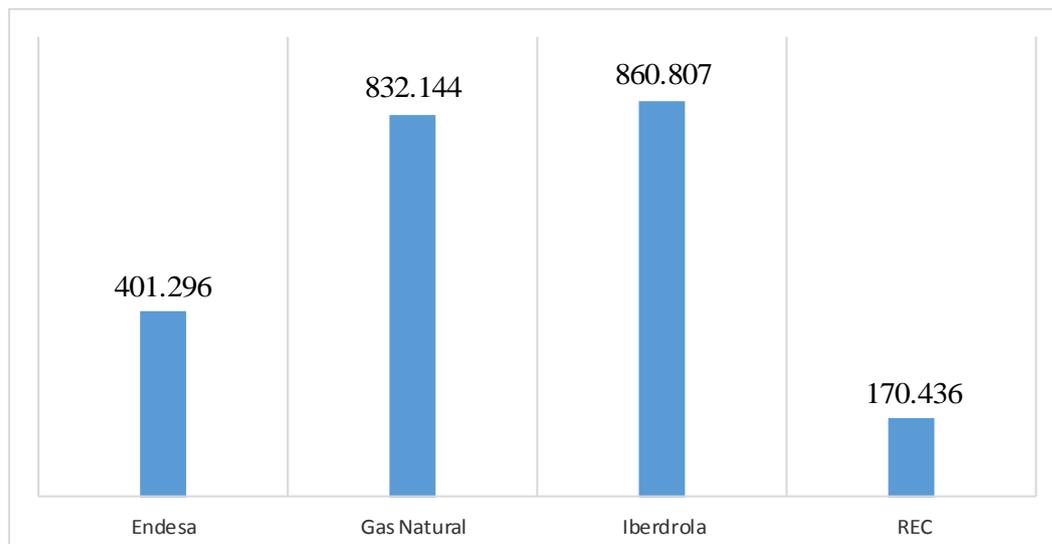
Grafico 5.4. : Días perdidos, Tasa absentismo, Tasa de frecuencia



Fuente: elaboración propia a partir datos memorias sostenibilidad, 2015

5.2.3. *Capacitación y educación*

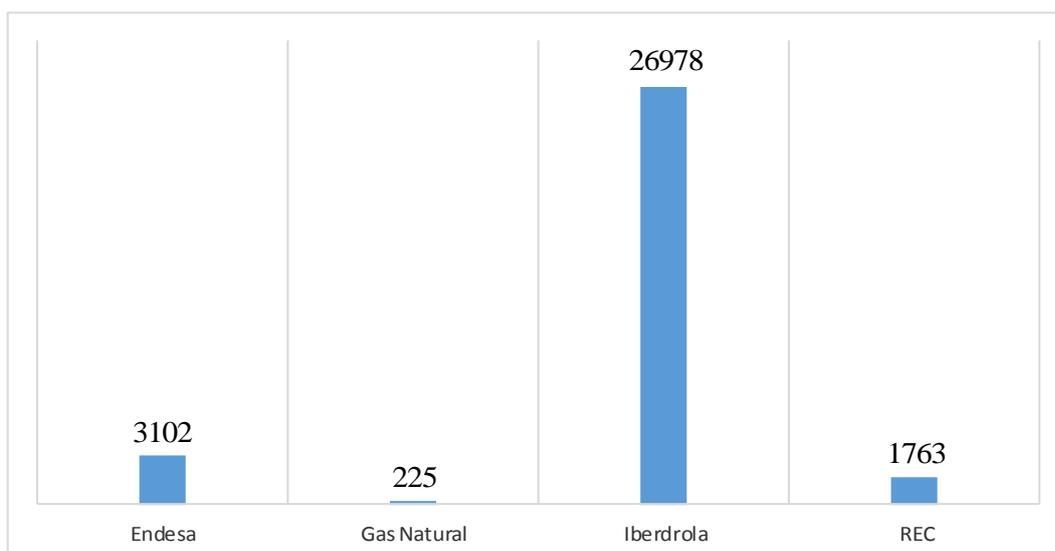
Grafico 5.5.: Horas de formación.



Fuente: elaboración propia a partir datos memorias sostenibilidad, 2015

Como podemos observar las cuatro empresas son conscientes del valor de la formación en un entorno dinámico y la ventaja competitiva que supone tener a los mejores profesionales. Por ello, dedican un porcentaje bastante elevado de su presupuesto a la cualificación de personal buscando la excelencia en el desempeño del trabajo. Gas Natural e Iberdrola son las primeras en cuanto a las horas de formación, pero no hay que olvidar que también sus plantillas son elevadas con respecto a Endesa y REC. La finalidad es adecuar las personas a las exigencias de cada de puesto, integrar a los nuevos empleados y desarrollar habilidades de empleados con vista a puestos más altos.

Grafico 5.6.: Evaluación de desempeño.

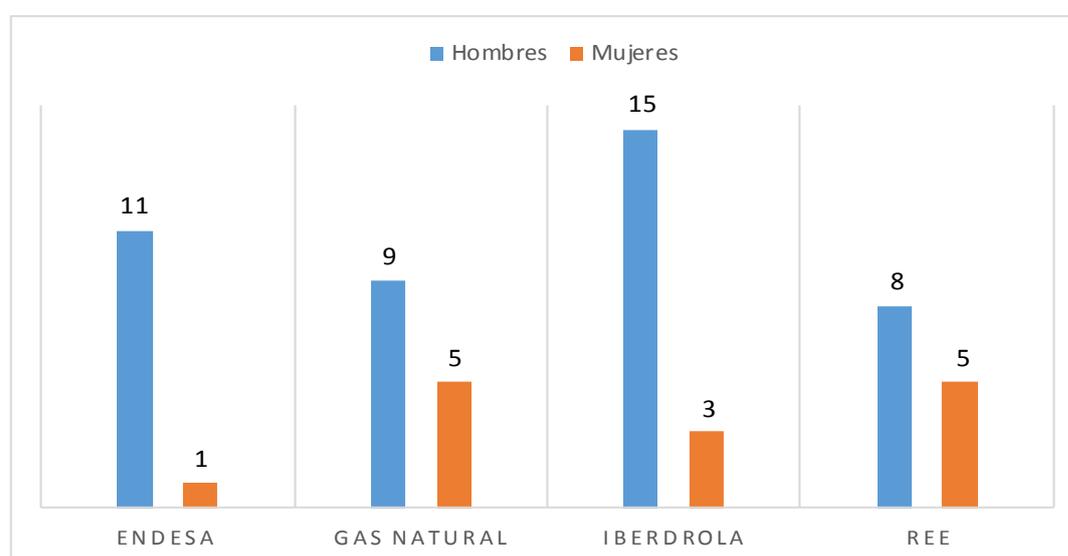


Fuente: elaboración propia a partir datos memorias sostenibilidad, 2015.

La evaluación de desempeño permite a la organización identificar el potencial y definir la contribución de cada empleado, lo que permite ofrecer oportunidades a los individuos (promociones), así como señalar las obligaciones y así establecer normas y procedimientos. Iberdrola y REC son las que destacan en este aspecto realizando una evaluación a la totalidad de la plantilla. Esto les permite segmentar la plantilla en función de sus necesidades y así poder ofrecerles paquetes compensatorios adecuados a sus inquietudes.

### 5.2.4. Diversidad e igualdad de oportunidades

Grafico 5.7.: Composición órgano de gobierno de la cuatro empresas.



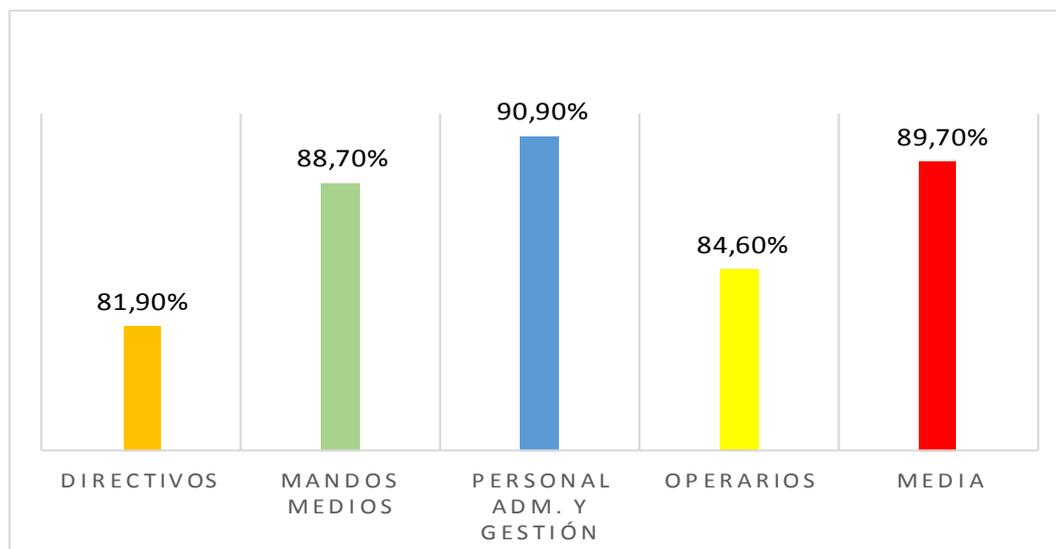
Fuente: elaboración propia a partir datos memorias sostenibilidad, 2015

Uno de los temas que más se han reclamado a las empresas en estos últimos años es la colocación de mujeres en cargos de responsabilidad. Como podemos observar en el gráfico, más o menos todas ellas tienen una proporción considerable de mujeres en el órgano de gobierno. Destaca el caso de Endesa que solo cuenta con una mujer, lo que nos hace dudar de su política de igualdad entre mujeres y hombres. Para llegar a altos cargos en estas empresas hay que llevar una trayectoria profesional impecable dentro del seno de la empresa, ya que en estas empresas se recurre más a la promoción interna. Las mujeres algunas veces se decantan por formar una familia y tener hijos, lo cual supone una desconexión del mercado laboral algunos años y como el mercado laboral está en continuo movimiento se produce una especie de desactualización. Con lo que pierden la posibilidad de promocionar y llegar puestos de mayor responsabilidad. Desde

mi punto de vista, ese sería uno de los motivos por el cual en España no tenemos tantas mujeres a la cabeza de grandes empresas, y no por falta de formación o méritos.

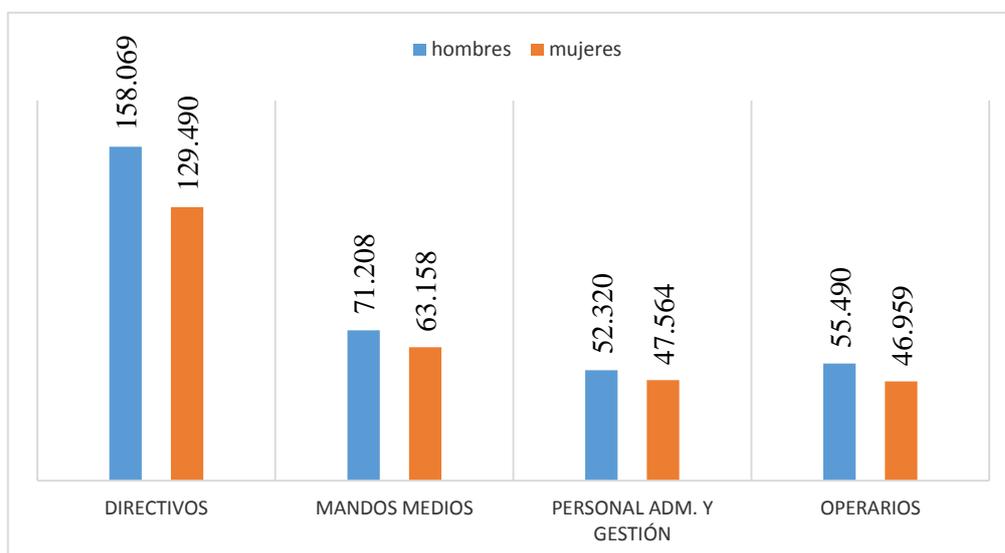
### 5.2.5. Igualdad de retribución entre mujeres y hombres

Grafico 5.8.: Salario fijo medio respecto a los hombres en Endesa.



Fuente: Elaboración propia a partir datos memoria sostenibilidad 2015, p.170

Grafico 5.9.: Diferencias salariales entre hombres y mujeres en Endesa.



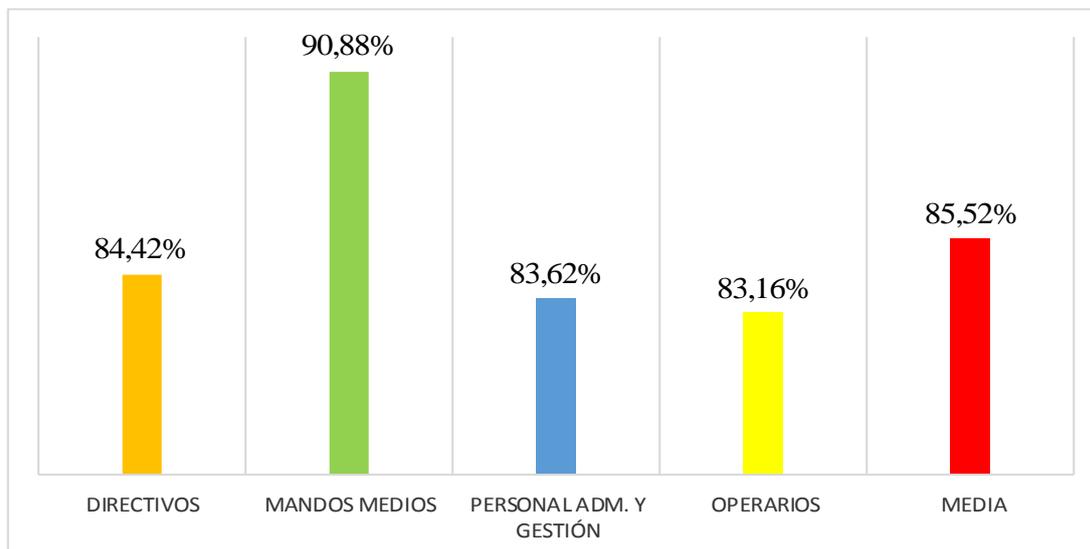
Fuente: Elaboración propia a partir datos memoria sostenibilidad 2015, p.170

Como podemos observar en los gráficos de Endesa, a pesar de las medidas de igualdad en la compañía, las mujeres cobran una media 10,3% menos que los hombres. Donde más se hace evidente es a nivel directivo y a nivel de operarios donde la proporción de mujeres es menor. Uno de los motivos de esta desigualdad podría ser que todavía la

## LA RSE Y PRÁCTICA LABORAL EN LAS GRANDES EMPRESAS ELÉCTRICAS.

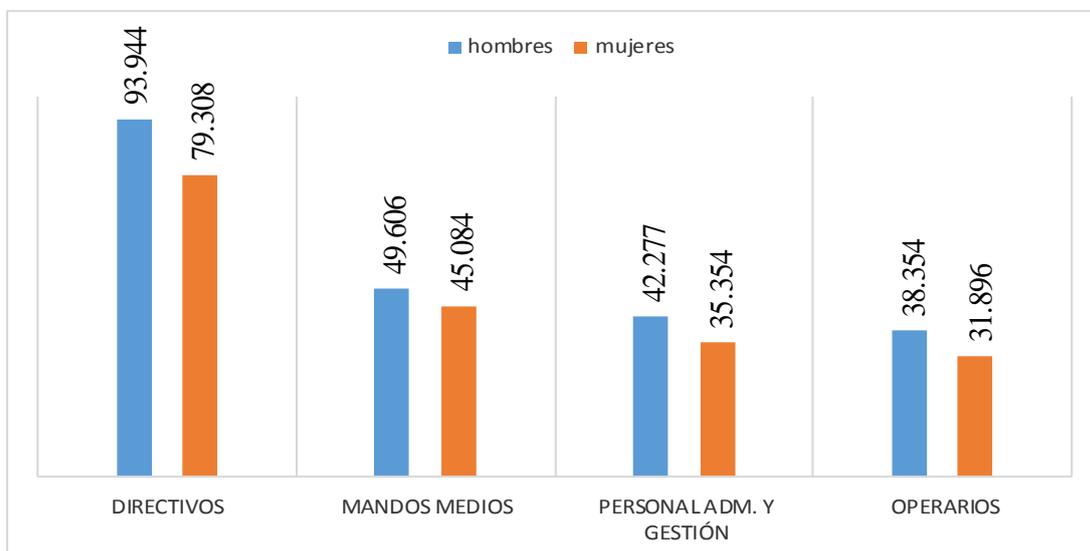
carga familiar se atribuye a las mujeres, por ello, ellas optan por contratos parciales para poder combinarlo mejor con el puesto de trabajo. No obstante estas cuatro empresas justifican este hecho o brecha salarial con el tema de complementos salariales.

Grafico 5.10.: Salario fijo medio respecto a los hombres en Gas Natural



Fuente: Elaboración propia a partir datos memoria sostenibilidad 2015, p.202

Grafico 5.11.: Diferencias salariales entre hombres y mujeres en Gas Natural.

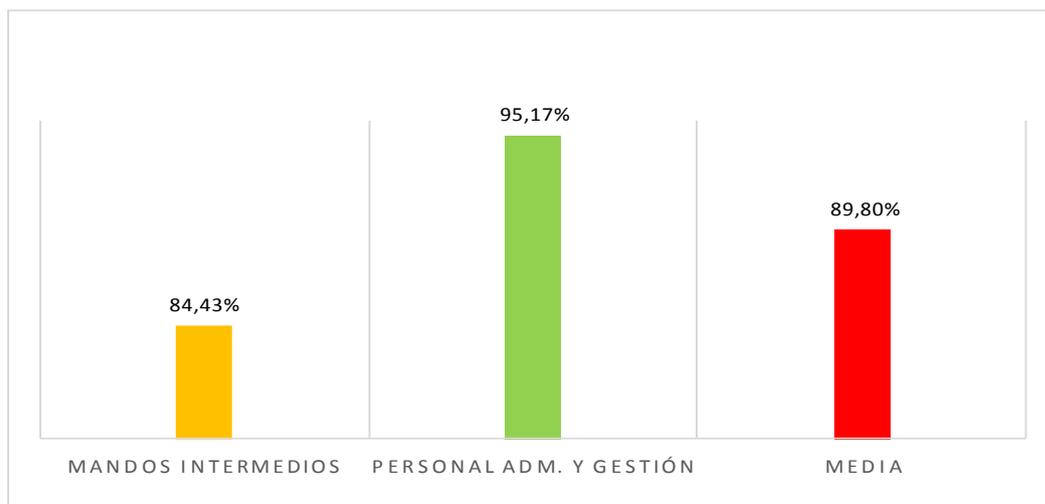


Fuente: Elaboración propia a partir datos memoria sostenibilidad 2015, p.202

En el caso de Gas Natural es algo más grave ya que la diferencias ronda el 15% de media para los mismos puestos. Vemos una diferencia sustancial en todas las categorías y donde más destaca es en el nivel directivo. Al igual que la empresa anterior justifica que el hecho se debe al cálculo de complementos, es decir que los hombres suelen tener

más antigüedad que las mujeres debido a la composición histórica de género de la empresa.

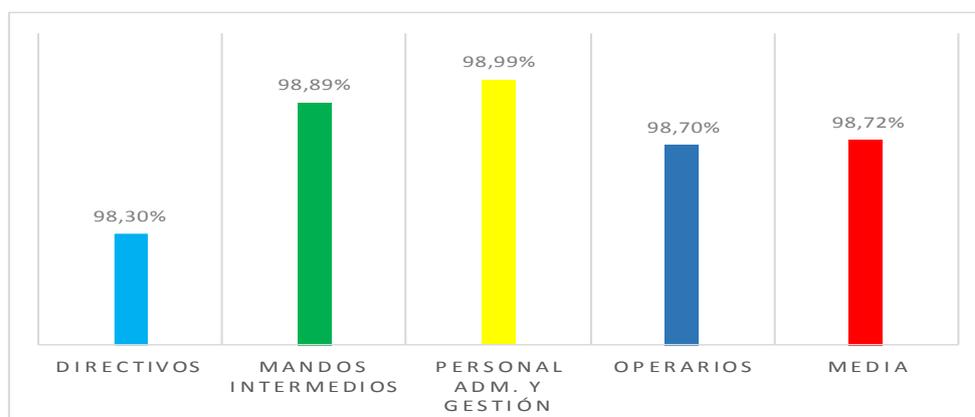
**Grafico 5.12.: Salario fijo medio respecto a los hombres en Iberdrola.**



Fuente: Elaboración propia a partir datos memoria sostenibilidad 2015, p.58

Viendo estos datos, nos chocan porque van en contra de todas las políticas de igualdad que menciona la compañía en su memoria de sostenibilidad. Sin embargo, la compañía justifica que esta situación se debe a la parte variable y al cálculo de complementos, y que en ningún momento se trata de discriminación salarial por género. La compañía tampoco facilita las bandas salariales en función de los cargos como hacen las otras compañías. Lo que si facilita y aparece publicado en su web es la retribución del consejo de administración. No obstante a nivel de mandos intermedios observamos una diferencia del 16% con respecto a las mujeres, y un 7% en la categoría de personal de administración y gestión.

**Grafico 5.13.: Salario fijo medio respecto a los hombres en REE.**

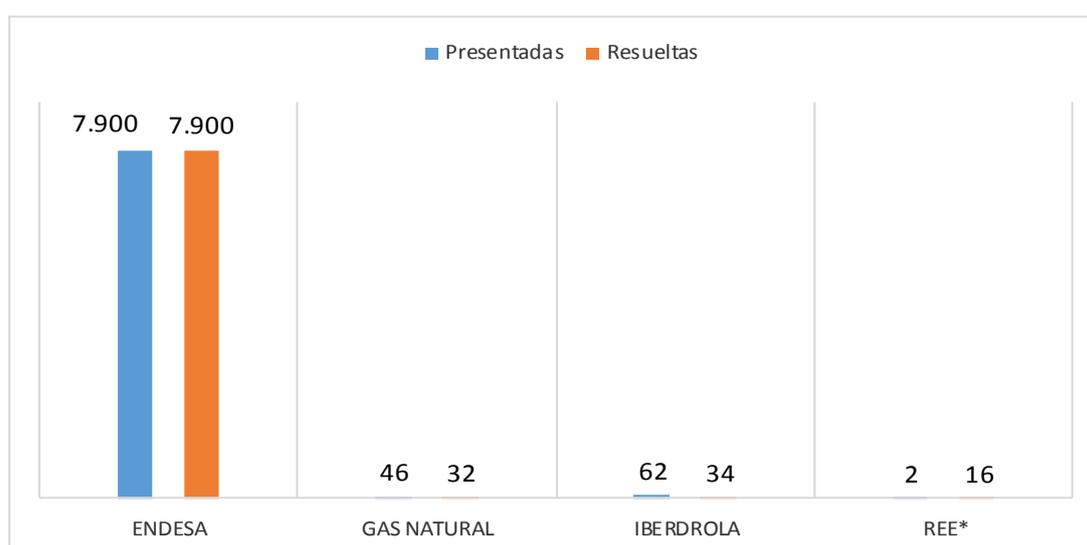


Fuente: Elaboración propia a partir datos memoria sostenibilidad 2015, p.127

REC es la empresa es la que menos variación o brecha salarial presenta de las mujeres respecto de los hombres. Esto quiere decir que la política de igualdad salarial funciona adecuadamente o quizás porque se trate de una empresa pública. Esta compañía tampoco informa de las bandas salariales de los distintos niveles profesionales. La brecha salarial en las distintas categorías no llega al 2%. El problema de esta empresa al igual de Endesa, es que solo limita la información salarial al ámbito nacional y Portugal, lo que puede plantear serias dudas sobre el cumplimiento de estas empresas de los principios de la RSE.

### 5.2.6. Reclamación sobre las prácticas laborales.

Grafico 5.14.: Número de reclamaciones sobre prácticas laborales.



Fuente: Elaboración propia a partir datos memorias sostenibilidad 2015,

(\*) Las reclamaciones resueltas corresponden al ejercicio anterior.

Como podemos observar hay una clara implicación con la resolución de incidencias en materia laboral por parte de las cuatro empresas. Quizás un poco llamativo el caso de Endesa con un número tan elevado de reclamaciones, que se debe en parte a que la empresa este último año se ha sometido a una reestructuración reduciendo el volumen de negocio en países latinoamericanos. Sí que es cierto que resuelven la totalidad o gran mayoría de las reclamaciones, pero en ningún momento especifican el motivo de estas reclamaciones, la resolución final y la medidas correctas. En este aspecto esperamos que mejoren y aporten información ampliada. Ya que las memorias son una herramienta de rendición de cuentas y un pilar en la toma de decisiones y no una mera publicidad.

### CONCLUSIONES

La responsabilidad social empresarial plantea nuevos modelos de gestión empresarial, donde las empresas tienen que satisfacer nuevos intereses tanto sociales como medioambientales, y dejar atrás los enfoques puramente económicos. Todo ello, con el objetivo de ganarse la confianza y la aprobación de la sociedad.

El sector eléctrico, tiene un papel esencial en el desarrollo de un modelo económico, social y ambiental sostenible a largo plazo. Retos como el agotamiento de los combustibles fósiles y el cambio climático empujan a estas empresas a innovar en nuevas tecnologías y procesos, lo que permite mejorar su imagen y tener una ventaja competitiva frente a la competencia. Las empresas eléctricas juegan un papel importante en la mejora energética y el paso a nuevas fuentes de energía para garantizar el acceso a la electricidad.

En cuanto a las empresas analizadas del sector eléctrico, todas ellas elaboran sus memorias siguiendo las pautas y recomendaciones del GRI y el suplemento específico para el sector “Utilities”. Es destacable que las cuatro empresas cumplen con los criterios del GRI al nivel más elevado de aplicación y también cuenta con verificación externa de importante consultoras. En las memorias la información que más destacan las empresas está relacionada con las políticas públicas, consumo de energía y el valor económico generado.

Del estudio realizado sobre estas compañías eléctricas, se observa que la dimensión con mayor relevancia, es la dimensión ambiental debido a los riesgos de impacto medioambiental, como consecuencia de la generación eléctrica.

Destacamos también una gran concienciación con el crecimiento sostenible, atendiendo de forma más o menos equitativa las tres dimensiones. En algunos casos los objetivos de desarrollo sostenible y expansión económica se chocan, al no poder reducir emisiones o consumos, debido a la apertura de nuevas instalaciones.

También destacar el poder limitado del consumidor y el mercado para impulsar la sostenibilidad, debido a las dificultades de diferenciación del producto, ya que se trata de un producto genérico. El marco político y regulatorio ejerce una importante influencia sobre la promoción de la sostenibilidad.

El sector eléctrico se enfrenta varios asuntos relevantes como son la eficiencia energética, gestión de demanda, acceso universal a la energía y los impactos de las infraestructuras, estos retos exigen una colaboración entre la empresa y sus grupos de interés, para que haya una convergencia de intereses entre empresa y sociedad.

A pesar de las críticas las memorias resultan útiles como buena herramienta para comunicar los impactos y externalidades como consecuencia de las actividades de estas empresas. Aunque no hay una manera efectiva de comprobar el cumplimiento de los compromisos adquiridos, salvo los económicos ya que hay una legislación que dicta los procedimientos a seguir (Plan General de Contabilidad 2008).

En lo referente a la materia laboral, se ha producido una transición desde un enfoque tradicional basado en una economía de producción, es decir, a mayor producción mayor beneficio (sistema Taylorista), y donde el área de recursos humanos se limitaba a la confección de nóminas y al sistema de control del personal, a un enfoque actual basado en el conocimiento, innovación, servicio, calidad y atención, donde el departamento de recursos humanos gestiona al trabajador como un recurso estratégico, que sin su participación y creatividad se hace difícil hasta la realización de las tareas más básicas de la empresa.

En la actualidad, se busca la excelencia para desarrollar una ventaja competitiva. Por ello, se ha dejado de considerar al trabajador como un factor productivo adicional, y han pasado a considerarlo como una pieza clave a la hora de satisfacer al cliente externo. Un personal motivado, bien formado y con una buena calidad de vida laboral es una gran ventaja competitiva real.

Estas cuatro empresas no iban a ser menos en este aspecto, por ello, apuestan por la comunicación como factor indispensable para transmitir información sobre la empresa, las estrategias de diferenciación y posicionamiento tanto a los clientes internos como externos. Así como la participación del personal en las iniciativas laborales, de este modo se refuerza la cultura y se facilitan la consecución de los objetivos y la relación de los equipos entre sí.

Las empresas multinacionales en general respetan los derechos y condiciones de trabajo de sus empleados, brindando oportunidades de crecimiento profesional y un perfecto clima laboral. Todas las empresas cumplen la legislación y ofrecen mejoras adicionales a sus empleados. Solo hay una objeción y es respecto a Endesa y REC, de acuerdo al GRI se deben facilitar información respecto a la totalidad de los empleados pero las compañías solamente limitan su información a la península ibérica.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Bowen. H. R: Social Responsibilities of Businessman., Nueva York. Harper, 1953.
- Carroll, A. B.: Business & Society. Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati, South Western Publishing, 1979.
- Galán, J. I. y Sáenz de Miera, A.: Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI, Salamanca, 2012.
- Hernández Zubizarreta, J. y Ramiro, P.: El negocio de la responsabilidad, Barcelona: Icaria, 2009.
- John Elkington Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business, 1997.
- Lozano Aguilar, J.: Qué es la ética de la empresa. Barcelona, Proteus Editorial, 2011.
- Navarro García, F.: Responsabilidad Social Corporativa, Madrid, ESIC Editorial, 2008.

## **WEBGRAFÍA:**

- AccountAbility  
**Enlace:** [www.accountability.org](http://www.accountability.org)
- [AENOR \(2014\): Certificación OHSAS de Seguridad y Salud en el Trabajo](#)  
**Enlace:** [http://www.aenor.es/documentos/certificacion/folletos/w\\_433\\_OHSAS\\_18001.pdf](http://www.aenor.es/documentos/certificacion/folletos/w_433_OHSAS_18001.pdf)
- Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Comisión de las comunidades europeas, Bruselas, 2001.  
**Enlace:** <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>
- Economista sin fronteras “ Definición de la RSC”  
**Enlace:** <http://ecosfron.org/responsabilidad-social-corporativa/>
- Forética: “ Qué es la RSC”  
**Enlace:** <http://foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>  
**Enlace :** [http://www.foretica.org/wpcontent/uploads/2016/01/cuaderno\\_foretica\\_13\\_comunicacion\\_rse.pdf](http://www.foretica.org/wpcontent/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_13_comunicacion_rse.pdf)
- Global Reporting Initiative (GRI)  
**Enlace:** [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

- Observatorio de responsabilidad social corporativa” Qué es la RSC”  
**Enlace:** <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>  
[http://observatoriorsc.org/Informe\\_memoriasRSC\\_ibex\\_2014\\_completo\\_def.pdf](http://observatoriorsc.org/Informe_memoriasRSC_ibex_2014_completo_def.pdf)
- Informe Forética 2015:  
**Enlace:**[http://foretica.org/index.php/biblioteca/informes-foretica/cat\\_view/107-informes-foretica?view=docman&lang=es](http://foretica.org/index.php/biblioteca/informes-foretica/cat_view/107-informes-foretica?view=docman&lang=es)
- Informe de sostenibilidad 2015 Endesa:  
**Enlace:**<http://www.endesa.com/ES/SALADEPRENSA/CENTRODOCUMENTAL/Informes%20Anuales/IS-2015.pdf>
- Informe de sostenibilidad 2015 Gas Natural Fenosa( GNF):  
**Enlace:**[http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297152277009/IRC2015\\_CAST\\_062016.pdf](http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297152277009/IRC2015_CAST_062016.pdf)
- Informe de sostenibilidad 2015 Iberdrola:  
**Enlace:**[https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es\\_ES/inversores/docs/IA\\_InformeSostenibilidad15.pdf](https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/inversores/docs/IA_InformeSostenibilidad15.pdf)
- Informe de sostenibilidad 2015 Red Eléctrica Corporación (REC):  
**Enlace:**[http://www.ree.es/sites/default/files/downloadable/ree\\_informe\\_de\\_rc\\_2015.pdf](http://www.ree.es/sites/default/files/downloadable/ree_informe_de_rc_2015.pdf)
- Pacto Mundial:  
**Enlace:**[www.pactomundial.org/](http://www.pactomundial.org/)