



## TÍTULO

LA GESTIÓN DE PERSONAS Y LOS CRITERIOS ESG

## AUTORA

Alejandra Rodríguez Garzón

	<b>Esta edición electrónica ha sido realizada en 2022</b>
Directora	Dra. D <sup>a</sup> . Yolanda Pelayo Díaz
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía ; Universidad de Huelva
Curso	<i>Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas (2020/21)</i>
©	Alejandra Rodríguez Garzón
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2021



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas  
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas

# LA GESTIÓN DE PERSONAS Y LOS CRITERIOS ESG

Trabajo Fin de Máster

TFM DIRIGIDO POR: YOLANDA PELAYO DÍAZ

REDACTADO POR: ALEJANDRA RODRÍGUEZ GARZÓN



CURSO ACADÉMICO 2020/2021

## ÍNDICE

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE .....	2
2. JUSTIFICACIÓN .....	4
3. OBJETIVOS .....	6
4. METODOLOGÍA.....	7
5. CRITERIOS ESG .....	8
5.1. INTRODUCCIÓN / ANTECEDENTES A LOS CRITERIOS ESG .....	8
5.2. QUÉ SON LOS CRITERIOS ESG .....	11
5.2.1. FACTORES QUE RIGEN LOS CRITERIOS ESG .....	12
5.3. DIFERENCIA ENTRE ASG, ESG, ISR, RSC, RSE.....	15
6. RELACIÓN ENTRE LA ESG Y LA RSC .....	17
7. ALINEAMIENTO DE LOS CRITERIOS ESG A TRAVÉS DE LAS POLÍTICAS DE PERSONAL, ¿QUE POLÍTICAS DE RRHH PUEDEN FAVORECER LOS CRITERIOS ESG? .....	19
7.1. ESG Y EL PROCESO DE AFECTACIÓN, LA CAPTACIÓN DEL TALENTO .....	20
7.2. ESG Y EL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO .....	22
7.3. ESG Y LA POLÍTICA RETRIBUTIVA .....	23
8. ESG Y ACTUALIDAD. TRAS EL COVID 19 .....	26
9. ESG EN ENDESA .....	28
10. CONCLUSIONES.....	37
11. BIBLIOGRAFÍA .....	39

# 1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

## Resumen

Mediante el presente proyecto, pretendo dar a conocer una nueva forma de gobernanza empresarial, los criterios ESG.

Existe una preocupación por las organizaciones por factores como el medio ambiente, la igualdad social y la buena gobernanza. De este modo surge la necesidad por parte de las empresas de seguir una serie de métricas que introduzcan estos factores en su cultura empresarial.

A lo largo del proyecto podremos diferenciar las diferentes formas en las que los gobiernos corporativos pueden mantener una responsabilidad ética, bien sea mediante la inversión socialmente responsable, por la responsabilidad social corporativa o mediante los criterios ESG.

Los factores ESG están íntimamente ligados a los Recursos Humanos, es por ello que en este trabajo se analiza junto a las diferentes políticas de personal, pudiendo observar de qué manera inciden en ella y la importancia de ellos debido al valor que generan en la organización.

Aproximándonos a la realidad actual, es importante analizar de qué manera han incidido estos factores en la crisis social, económica y sanitaria que hemos atravesado y, que actualmente, estamos atravesando. Observar cual ha sido el comportamiento de las organizaciones durante la pandemia y como han reaccionado los stakeholders.

Por último, el proyecto analiza cómo la empresa Endesa hace práctica de los criterios ESG en su estrategia empresarial.

## Palabras clave

ESG, medioambiental, social, gobernanza, ética empresarial.

## **Abstract**

Through this project, I intend to raise awareness of a new form of corporate governance, the ESG criteria.

Organisations are concerned about factors such as the environment, social equality and good governance. This gives rise to the need for companies to follow a series of metrics that introduce these factors into their corporate culture.

Throughout the project we will be able to differentiate the different ways in which corporate governments can maintain ethical responsibility, whether through socially responsible investment, corporate social responsibility or ESG criteria.

ESG factors are closely linked to Human Resources, which is why in this work we will analyse them together with the different personnel policies, being able to observe how they affect it and the importance of them due to the value they generate in the organisation.

Approaching the current reality, it is important to analyse how these factors have influenced the social, economic and health crisis that we have gone through and that we are currently going through. To observe how organisations have behaved during the pandemic and how stakeholders have reacted.

Finally, the project analyses how the company Endesa implements ESG criteria in its business strategy.

## **Key words**

ESG, environmental, social, governance, business ethics.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Tal y como se justificaba en la Conferencia de la ONU sobre el Cambio Climático de 2019, es de vital importancia implementar una transición ecológica en las empresas, debiendo acondicionar el desarrollo de su actividad y explotación a esta situación de emergencia. Además de las medidas para luchar contra el cambio climático, las organizaciones deben desarrollar políticas de igualdad tanto de empleados como de directivos e implantar políticas de buen gobierno, que sean transparentes.

El presente trabajo pretende estudiar y dar a conocer la manera en que las empresas aplican los criterios ESG en sus estrategias de empresariales y en su estructura interna, observando cómo pueden llegar a generarles valor competitivo y diferentes ventajas. Está claro que los criterios ESG van a seguir por mucho tiempo con nosotros, pues el avance generacional por las empresas, hace que las nuevas incorporaciones de millennials y generación Z le den una vuelta a las formas de negocio más tradicionales.

Hasta hace poco, todas las acciones empresariales relacionadas con la ética social, medioambiental o de buen gobierno eran relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa, sin embargo, actualmente, son parte de la estructura interna de la empresa y forman parte de su estrategia de negocio.

La estructura del presente trabajo consta de once apartados, desde el resumen hasta la bibliografía.

- El primer apartado consta del resumen y las palabras claves, pudiendo observarse tanto en español como en inglés.
- El segundo apartado, es el presente, en el que se puede observar la justificación de la temática seleccionada.
- En el tercer y cuarto apartado, se han redactado los objetivos y la metodología seguida para la composición del proyecto.
- En el quinto apartado comienza el marco teórico en el que se desarrolla en primer lugar una introducción, mostrando los antecedentes de los criterios ESG. Posteriormente se expone una breve explicación sobre el concepto ESG, así como el

análisis de los tres factores que componen el acrónimo. Y por último, al final del apartado, se analizan las diferencias entre RSC, ISR y ESG.

- El sexto apartado es un análisis más exhaustivo sobre las diferencias entre la Responsabilidad Social Corporativa y los criterios ESG.
- En el séptimo apartado podemos observar el alineamiento de los criterios ESG con las políticas de personal, concretamente se analiza el proceso de afectación, el proceso de formación y desarrollo y la política retributiva.
- En el octavo apartado hace referencia a cómo ha afectado la pandemia y la consecuente crisis a los criterios ESG, cómo han reaccionado tanto las empresas como los stakeholders.
- En noveno lugar, se analiza la empresa Endesa y su implicación con los criterios ESG.
- En el décimo apartado se desarrollan las conclusiones sacadas del presente trabajo.
- Para finalizar, en el último apartado se detalla la bibliografía utilizada.

### 3. OBJETIVOS

Este proyecto pretende explicar qué son los criterios ESG, y ayudar al lector a comprender las diferencias con otros modos de ética empresarial.

El presente trabajo tiene como principal objetivo poner de manifiesto la importancia de los criterios ESG en la actualidad, de qué forma las organizaciones se comprometen con la responsabilidad medioambiental, social y de buen gobierno.

Del mismo modo, pretende establecer un vínculo entre ESG y la gestión de Recursos Humanos, dar a conocer de qué forma se pueden implantar criterios ESG en las diferentes políticas de personal.

Los objetivos específicos que se buscan con el presente trabajo son:

- Analizar el origen y la evolución de los factores ESG.
- Concretar qué factores rigen los criterios ESG.
- Diferenciar los factores ESG con la Responsabilidad Social Corporativa, así como con la Inversión Socialmente Responsable.
- Alinear las políticas de personal con los criterios ESG.
- Poner de manifiesto cómo ha afectado la actual crisis en las empresas que disponían de criterios ESG en sus estrategias empresariales.
- Por último, a modo de ejemplo, he mostrado el caso Endesa, para poder observar de forma práctica como las organizaciones llevan a cabo acciones encaminadas a los criterios ESG.

#### 4. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo he llevado a cabo una investigación a través de la metodología inductiva. Para ello, he procedido al análisis de diversas fuentes, artículos, monografías... sobre la temática seleccionada, todo ello me ha facilitado la información necesaria para poder realizar este trabajo y extraer las conclusiones que se encuentran al final del mismo.

En el desempeño del trabajo he utilizado diversas fuentes de información, entre las que cabe destacar la base de datos de Google Académico, Dialnet, páginas webs de organismos internacionales, periódicos y revistas económico-financieras, así como revistas de Recursos Humanos. Además, a modo de ejemplo he incluido el caso de Endesa, habiendo extraído toda la información y la diferente documentación de su web oficial.

La planificación de este proyecto puede dividirse en cuatro fases.

En una primera fase procedí a buscar y recopilar información bibliográfica en las diferentes bases de datos mencionadas anteriormente, así como en distintos manuales sobre la temática elegida para este proyecto.

En segundo lugar, una vez recopilada toda la información necesaria, esta fase estuvo encarada a una lectura de forma más detenida sobre la información recopilada, descartando aquella que observé innecesaria y subrayando los aspectos más importantes.

La tercera fase, dirigida a la redacción teórica de este proyecto.

Por último, procedí a sacar las diferentes conclusiones.

## 5. CRITERIOS ESG

### 5.1. INTRODUCCIÓN / ANTECEDENTES A LOS CRITERIOS ESG

Los antecedentes de los criterios ESG surgen de la inversión socialmente responsable (ISR). La ISR es una estrategia que integra factores ambientales, sociales y de gobernanza (factores ESG) en los procesos de inversión y toma de decisiones.

Los factores ESG abarcan un amplio abanico de cuestiones que directamente no forman parte del análisis financiero, pero que de uno u otro modo llegan a estar relacionados con las finanzas: cómo las empresas responden al cambio climático, cómo administran los recursos hídricos, qué tan efectivas son sus políticas de salud y seguridad para prevenir accidentes, cómo administran sus cadenas de suministro, cómo tratan a sus trabajadores, si tienen una cultura empresarial que genera confianza y fomenta la innovación...

Encontramos los primeros antecedentes ESG a mediados de los años 60, en Suecia, con la aparición del primer Fondo de Inversión Socialmente Responsable "Aktie Ansvar Myrberg". (Chaudhry, 2016). A finales de década, la oposición de la guerra de Vietnam provocó protestas en los estudiantes que reclamaban que las carteras de inversión de sus universidades dejaran de invertir en empresas militares. Podemos decir que la guerra de Vietnam fue un punto de inflexión en la inversión ética. (Ulrich, 2016).

En plena guerra de Vietnam, surge en Estados Unidos un nuevo fondo de ISR llamado "Pax World Fund", ampliamente conocido por excluir de su cartera a todas las empresas relacionadas con la producción de armamento. (Ferluga, 2017). El objetivo era que los inversores pudieran alinear sus inversiones con sus valores éticos y morales.

El primer fondo SRI creado en Reino Unido no llegó hasta 1984, "Friends Provident Stewardship". (Sparkes, 2001). Los objetivos de este fondo de inversión eran (y son) apoyar a compañías que tienen un impacto positivo en la sociedad, evitar compañías que tienen un impacto negativo en la sociedad y animar a las empresas a comportarse de una manera más ética y responsable. (Corzo y Rodríguez, 2015).

En 1988, Button propuso una vaga definición sobre la Inversión Socialmente Responsable (ISR), basada en criterios éticos y morales y utilizando principalmente en filtros negativos, como no invertir en alcohol, tabaco o armas. Posteriormente, Cowton pulió dicha definición incluyendo los términos “selección” y “gestión” de la cartera de inversión basada en estándares sociales y éticos. Para Cowton y Sparkes se trataba de una inversión que combina los criterios éticos o medioambientales con los tradicionalmente considerados, es decir, con los financieros. (Sparkes, 2001).

En 1989, el petrolero Exxon Valdez golpea el arrecife de coral conocido como Bligh Reef, derramando entre 11 y 41 millones de galones de petróleo crudo. Este desastre marino se convierte en un hito decisivo para crear un movimiento ambiental a nivel mundial. (Ulrich, 2016).

En España, el primer fondo de inversión ético y con responsabilidad social apareció en 1997, denominado “Iber Fondo 2020 Internacional”, destinado a personas e instituciones que buscaban que sus inversiones fueran respetuosas con los principios de la moral católica. Este mismo año, aparece el fondo “Arco Iris de Ahorro Corporación”, que orienta su política de inversiones hacia empresas respetuosas con el medio ambiente. (Corzo y Rodríguez, 2015).

Los factores ESG tuvieron un gran impulso en España en el año 2000, con la aprobación de una ley de planes de pensiones de empleo, donde era necesario informar de si seguían factores sociales, medioambientales o éticos a la hora de decidir dónde invertir. (Corzo y Rodríguez, 2015).

En 2004, el exsecretario general de la ONU, Kofi Annan, se comunicó con más de 50 directores ejecutivos de las principales instituciones financieras, invitándolos a participar en una iniciativa conjunta auspiciada por el Pacto Global de las Naciones Unidas y apoyada por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el gobierno suizo. Esta iniciativa tenía el propósito de incorporar los factores ESG en la bolsa de valores.

En 2005 se produce un estudio titulado "Who Cares Wins", "¿A quién le importa la victoria?", el informe estima que la incorporación de factores ambientales, sociales y de gobernanza en la bolsa de valores tiene una gran importancia comercial, porque traerá mercados más sostenibles y mejores resultados sociales. Al mismo tiempo, la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) publicó el llamado "Informe Freshfield" que mostró que los asuntos ESG son relevantes para la valoración financiera. Estos dos reportes fueron la columna vertebral para el lanzamiento de los

Principios para la Inversión Responsable (PRI) en la Bolsa de Valores de Nueva York en 2006 y el lanzamiento de la Iniciativa de Bolsa de Valores Sostenibles (SSEI) el año siguiente. (Kell, 2018).

Entre 2013 y 2014 hubo un crecimiento permanente y acelerado de la inversión en ESG como consecuencia de los primeros estudios que demostraron que un buen desempeño de la sostenibilidad corporativa y las decisiones estratégicas se relacionan con el buen desempeño financiero. El trabajo de académicos como George Serafeim, Bob G. Eccles y Ioannis Ioannou muestra la importancia de los factores ESG para evaluar los riesgos corporativos, las estrategias y el desempeño operacional. (Labbé, 2018).

La idea de que los inversores que integran los riesgos corporativos, ambientales, sociales y de gobierno pueden aumentar los rendimientos se está extendiendo rápidamente en los mercados financieros de todos los continentes. Por ejemplo, en Europa, un gran número de fondos de pensiones y compañías de seguros han comenzado a otorgar nuevas autorizaciones exclusivas a compañías de gestión de activos con competencias en ESG. Entre los muchos factores ESG que se encuentran relacionados financieramente, se detectan especialmente los relacionados con el cambio climático, debido a que este ya no es una amenaza lejana, sino una realidad presente, con consecuencias económicas. (Kell, 2018).

Se puede pensar que ESG es solo una tendencia pasajera, sin embargo a lo largo de los últimos 15 años, han surgido teorías que inspiran lo contrario: (Labbé, 2018).

- Primero, la tecnología y la transparencia en las organizaciones se encuentra en auge: la recopilación y el procesamiento de datos será más fácil y económico; los algoritmos inteligentes permitirán una mejor interpretación de la información financiera no tradicional.
- En segundo lugar, los cambios ambientales, especialmente el cambio climático: prestarán cada vez más atención a la buena gestión y las prácticas bajas en carbono, porque los activos naturales tendrán cada vez más valor con el tiempo.
- En tercer lugar, la sociedad en general, tiene cada vez mayor poder con el acceso a la tecnología y las telecomunicaciones. Las inversiones ESG les permiten expresar sus valores y garantizar que sus ahorros e inversiones reflejen sus preferencias sin comprometer sus rendimientos financieros.

El aumento de la inversión ESG también puede entenderse como un indicador de cómo los mercados y las sociedades están cambiando y cómo los conceptos de valoración se están adaptando a estos cambios. El gran desafío para la mayoría de las empresas es adaptarse a un nuevo entorno que favorezca productos y servicios más inteligentes, limpios y saludables, y dejar atrás los dogmas de la era industrial cuando la contaminación era gratuita, el trabajo era solo un factor de costo y escala y el enfoque era la estrategia dominante. (Labbé, 2018).

A raíz de la aparición de los factores ESG, ha surgido una nueva profesión, "analista de ESG". La inversión ESG es un tema de relevancia en las páginas financieras de los principales periódicos del mundo. Muchos inversores reconocen la importancia de ESG sobre las organizaciones, siendo vital para comprender el propósito corporativo, la estrategia y la calidad de gestión de las empresas. Ahora es, literalmente, un gran negocio. (Kell, 2018).

Hoy, la inversión ESG ha madurado hasta el punto en que puede acelerar en gran medida la transformación del mercado, desarrollando su potencial. A medida que las empresas y los inversores experimentan una mayor influencia y poder, sus acciones y decisiones moldean cada vez más el futuro. (Labbé, 2018).

## **5.2 QUÉ SON LOS CRITERIOS ESG**

ESG corresponde a la abreviatura de "Environmental, Social and Governance" en inglés, tres bloques temáticos que contienen muchas variables a considerar. Dicho de otro modo, ESG es sinónimo de criterios ambientales, sociales y de gobierno, se considera que es la base de la forma en que las empresas afirman ser socialmente responsables. (Giovanini, 2019).

Las actividades ambientales y su registro son ahora fundamentales para comprender el objeto social, la estrategia y la calidad de la gestión de la empresa. En particular, ESG es un indicador de evaluación clave para los inversores.

A medida que la lucha por el cambio climático y las desigualdades se hacían una necesidad más que evidente, las empresas se han ido concienciando de su capacidad de impacto en torno a los compromisos sociales, medioambientales y de buen gobierno. De este modo, los criterios ESG refuerzan el compromiso de las empresas con las prácticas de buena

gobernanza empresarial, el medio ambiente y con la sociedad. Es por ello que estos criterios van más allá de la ética o la moralidad de las empresas, sino que van encaminados a la demanda de los empleados, los consumidores y los inversores. (Giovanini, 2019).

### **5.2.1. FACTORES QUE RIGEN LOS CRITERIOS ESG**

#### **→ “Environmental” (E): Factores medioambientales**

Este factor busca medir el impacto, ya sea de forma directa o indirecta, de la actividad de la empresa en el medioambiente, intenta descubrir riesgos y oportunidades en torno a las consideraciones ambientales y el uso del medio ambiente natural. (Prieto, 2019).

Debido a la constante y creciente amenaza del cambio climático, las empresas se enfrentan a una gran cantidad de riesgos ambientales. Todo esto podrá afectar al posicionamiento competitivo de la empresa y con ello, a las oportunidades económicas, por el contrario la falta de atención de las empresas en cuanto a estos riesgos ambientales también afectará.

Los inversores, cada vez más, se preocupan en estudiar cómo una empresa se comporta con el medio ambiente y cómo afecta el valor de la empresa debido a los cambios en éste. El factor ambiental o medioambiental de ESG impulsa a los inversores a examinar el uso que hace la empresa de los recursos naturales y el impacto que sus operaciones y cadena de valor tienen sobre el medio ambiente, incluso a través del uso de los recursos y las emisiones de carbono. (Lira, 2021).

Los objetivos basados en la ciencia permiten a las empresas establecer objetivos de reducción de emisiones de conforme con el Acuerdo de París.<sup>1</sup>

Algunos factores que se tienen en cuenta en este principio son: (Chaudhry, 2016).

- El cambio climático.

---

<sup>1</sup> Acuerdo histórico para combatir el cambio climático y acelerar e intensificar las acciones e inversiones necesarias para un futuro sostenible con bajas emisiones de carbono pactado por las partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

- La huella de carbono.
- El desarrollo de energías renovables.
- La gestión eficiente del agua.
- El nivel de emisiones de carbono.
- La polución.
- El grado de eficiencia energética.

Así como la divulgación, medición o informe de las corporaciones sobre todos ellos. (CFA Institute, 2008).

### ➔ **“Social” (S): Factores sociales**

Los factores sociales son más diversos que los ambientales. Si una empresa no aborda los problemas de protección del consumidor puede ver dañada su reputación, estos problemas van desde operaciones y productos, derechos humanos y estándares laborales hasta diversidad y anticorrupción.

Las empresas con alto nivel de proactividad en este factor social, comienzan con la protección económica y del bienestar y una compensación justa de sus trabajadores. Esto es parte del enfoque de la empresa en los derechos de los trabajadores, y las áreas de salud y bienestar pueden mejorarse explorando lugares de trabajo y horarios de trabajo flexibles.

El factor social no solo tiene en cuenta a sus trabajadores, también tiene en cuenta dimensiones más globales, como el respeto a los derechos humanos y las normas internacionales de trabajo, la prohibición del trabajo infantil, o el riesgo político en mercados y países problemáticos, entre otros. (CFA Institute, 2008).

Algunos factores que se tienen en cuenta en este principio son:

- Las condiciones de trabajo: la esclavitud y el trabajo infantil.
- El impacto sobre las comunidades locales.
- La salud y la nutrición.
- Los riesgos demográficos.

- La seguridad.
- La diversidad y la igualdad laboral.
- Los derechos humanos.
- El acceso a la información.

→ **“Governance” (G): Factores de gobierno corporativo**

Este factor es referido a la regulación, los procesos, las leyes y las instituciones con las que se gestiona una empresa, incluyendo la relación entre accionistas y la dirección o los administradores. Debe tenerse en cuenta el equilibrio de poderes entre esos dos grupos, o la ética en los negocios en contra de las prácticas fraudulentas y anticompetitivas, así como las normas estatutarias sobre toma de decisiones y las clases de acciones (ordinarias o privilegiadas), u otros derechos de los accionistas. (Prieto, 2019).

Algunos factores que se tienen en cuenta en este principio son:

- La retribución de los ejecutivos.
- La malversación de fondos y la corrupción.
- Lobbies políticos.
- La estructura de gobierno.
- La influencia política.
- La ética empresarial.
- Las conductas anticompetitivas.
- La ética empresarial.

### 5.3 DIFERENCIA ENTRE ASG, ESG, ISR, RSC, RSE

Todos estos conceptos junto a sus objetivos y filosofía no pueden desligarse entre sí.

- Los acrónimos ASG y ESG responden al mismo significado. ESG son sus siglas en inglés, referidas a Environmental, Social y Governance, mientras que ASG es traducido al español por Ambiental, Social y Gobernanza.
- La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un concepto multidimensional, ambiguo y en constante evolución. Su objetivo es generar valor a las empresas, así como mejorar su posición competitiva a través del compromiso social y el desarrollo sostenible, más allá del económico. Si recogemos las diferentes definiciones de distintos autores, podemos llegar a la conclusión de que la RSC tiene un carácter voluntario, abarca diferentes aspectos como los económicos, sociales y medioambientales en la gestión empresarial con un alcance superior al establecido por ley. (Mella, 2017).

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. (Comisión Europea, 2001).

Por ello, podemos decir que la RSC es un compromiso ético y continuo con los grupos de interés y la sociedad, derivado del impacto que su actividad que produce en el ámbito laboral, social, medioambiental y de los derechos humanos. (De la Cuesta y Valor, 2003).

La diferencia entre el concepto de RSC y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es bastante sutil, tanto que ambos suelen ser utilizados por los interlocutores indistintamente. La RSC se refiere de forma global a todas las organizaciones, con independencia de su tamaño o actividad. Sin embargo, RSE se centra exclusivamente en la actividad empresarial.

Ambas son voluntarias, y muestran el compromiso de la empresa con su entorno. Contribuyen al crecimiento empresarial, pues elevan la competitividad, reducen riesgos y mejoran la reputación de una organización. (Cavala, 2018).

- La Inversión Socialmente Responsable, como ya hemos visto en el primer apartado, es un concepto de inversión que tiene en cuenta los criterios sociales, medio ambientales y de buen gobierno (criterios ESG), además de los tradicionales factores de rentabilidad, liquidez y riesgo. El objetivo de todo ello es que los inversores pongan su dinero a trabajar en la misma dirección que sus convicciones, teniendo el poder de invertir en lo que creen. (Royo Abenia, 2006).

Así podemos observar, que ISR incluye diferentes formas de inversión:

1. Las tradicionales, tales como los planes de pensiones o los fondos de inversión, teniendo en cuenta los factores ESG en sus políticas de inversión.
2. Productos utilizados globalmente, pero con nuevas dimensiones, tales como los bonos verdes, sociales y sostenibles, destinados a financiar proyectos ligados con la economía verde, social o sostenible.
3. Nuevos enfoques, como la inversión de impacto, que busca obtener de forma simultánea rendimientos financieros competitivos y producir un impacto ambiental y/o social significativo. (Lasso, 2019).

Del mismo modo que relacionamos ISR con ESG, también está ligada a la RSC.

Para entender la relación entre ambos conceptos, debemos plantear los antecedentes económicos y sociales de las últimas décadas.

1. En primer lugar, los avances tecnológicos junto al progreso de las telecomunicaciones han favorecido el acceso de la información de la sociedad, con ello, favoreciendo el acceso a la información de los grupos de interés.

2. En segundo lugar, los acontecimientos como el cambio climático, la globalización, la deslocalización de empresas o la corrupción, han generado en la sociedad mayor concienciación sobre lo que sucede en el entorno. Las organizaciones han sido testigos de estos avances y, actualmente, tanto inversores como consumidores exigen que las empresas sean respetuosas con la sociedad, la economía, el medio ambiente... Los stakeholders están más sensibilizados y esto hace que se incorporen los factores ESG a los criterios financieros tradicionales, de este modo, las empresas buscarán tener buenas prácticas de RSC para obtener y ampliar las vías de financiación. En este sentido, las inversiones socialmente responsables se orientan hacia empresas con políticas enfocadas a la RSC. (Lasso, 2019).

A modo de conclusión, podemos afirmar que un fondo de ISR es aquel que integra factores extrafinancieros al análisis de las inversiones. Estos factores son aquellos que establecen la responsabilidad social de una organización como parte del valor que la misma empresa tiene, atendiendo a su desempeño y compromiso con el medio ambiente, la sociedad y la calidad del gobierno corporativo. En definitiva, los criterios ESG, son utilizados por los inversores para cribar sus diferentes opciones de inversión.

## 6. RELACIÓN ENTRE LA ESG Y LA RSC

Podemos afirmar que lo que principalmente une a la RSC con ESG es el avance y la evolución de la sostenibilidad corporativa.

Sin embargo, el trasfondo de ambas parece ser diferente: (Judy Oh, 2021).

### 1. Validez de las acciones.

Las prácticas de RSC están autorreguladas por las mismas organizaciones y muestran el compromiso de las empresas con la sociedad y el medio ambiente. Este compromiso es comunicado a través de campañas de marketing, las cuales carecen de datos cuantificables y comparables, por lo

que dan pie al denominado greenwashing<sup>2</sup>. Esta situación desencadena en consumidores escépticos con las iniciativas de sostenibilidad de las empresas.

Por su parte, las prácticas ESG, están validadas con métricas que miden el rendimiento de la organización.

## **2. Prácticas y/o actividades a desarrollar.**

La variedad de prácticas de RSC difiere bastante entre las diferentes empresas, cada organización alberga una pluralidad de actividades poco conectadas. Es por esta variedad que, la supervisión de los programas de RSC suele realizarse en el silo de la organización.

En cambio las prácticas de ESG, tanto ambientales, sociales y de buen gobierno, deben estar interconectadas entre sí. Por ejemplo, al examinar el impacto medioambiental de una empresa, también se analizan las cuestiones de justicia social que el cambio climático ha provocado. Esta conexión necesita que todo el equipo directivo lo asuma como propio.

## **3. La creación de valor.**

Tradicionalmente, la principal motivación para que las partes interesadas iniciaran prácticas de RSC era el beneficio de reducir los costes empresariales.

Por su parte, las prácticas de ESG tienen una motivación diferente, puede verse como una oportunidad de crecimiento empresarial y de mejora del rendimiento.

---

<sup>2</sup> Greenwashing: también llamado ecoblanqueo, ecoblanqueamiento, lavado verde o lavado de imagen verde, es una forma de una propaganda en la que se realiza marketing verde de manera engañosa para promover la percepción de que los productos, objetivos o políticas de una organización son respetuosos con el medio ambiente con el fin de aumentar sus beneficios.

## **7. ALINEAMIENTO DE LOS CRITERIOS ESG A TRAVÉS DE LAS POLÍTICAS DE PERSONAL, ¿QUÉ POLÍTICAS DE RRHH PUEDEN FAVORECER LOS CRITERIOS ESG?**

Tradicionalmente los Recursos Humanos no eran considerados fuente de ventaja competitiva en las organizaciones, se centraban en los procesos estratégicos de los aspectos externos. El factor humano era visto como un factor productivo más, cuya motivación única era el factor económico y con una actitud pasiva ante las decisiones empresariales, limitándose al desempeño de su trabajo, con mayor o menor productividad según su salario. (Menguzzato y Renau, 1995).

Posteriormente, el departamento de Recursos Humanos ha ido adquiriendo un mayor número de competencias, pasando a ser dicho departamento el responsable de la selección, formación, desarrollo de carreras y otras políticas.

Actualmente, con el análisis de la importancia de los elementos intangibles en las organizaciones, entre los que destacan los Recursos Humanos, la visión ha ido cambiando y a día de hoy son considerados como una inversión y no como un gasto. (Alles, 2000).

Un pilar fundamental que toda organización debe seguir para el crecimiento corporativo es el seguimiento y desarrollo de los criterios ESG.

Las políticas de Recursos Humanos están diseñadas por el departamento de Recursos Humanos de la organización con el objetivo de gestionar el ciclo de vida de los empleados, desde su captación hasta la desvinculación.

Las organizaciones que incluyen criterios ESG en sus métodos de gobernanza, tienen en cuenta a todos sus stakeholders en los procesos de decisión, basándose en las buenas prácticas profesionales y en principios éticos.

Del mismo modo, seguir estos criterios desarrolla una cultura organizativa más responsable, pues introducir políticas de sensibilización a través de proyectos de formación ESG aumenta el rendimiento corporativo, estableciendo un cambio de mentalidad que contribuye a que la organización se alinee con los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza.

Así mismo, existirá un progreso de las oportunidades laborales dentro de la organización gracias a la implantación de políticas internas de igualdad, no haciendo distinción por género y ofreciendo las mismas oportunidades tanto a hombres como a mujeres, esto hará que existan más candidatos a la hora de promover procesos internos de reclutamiento y, con ello, más talento.

También repercute en la mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar y el desarrollo de un clima laboral positivo. Permitiendo fijar horarios más flexibles o la implantación del teletrabajo, contribuyendo de este modo al aumento de la motivación de los trabajadores. (Gómez Rico, 2020).

### **7.1. ESG Y EL PROCESO DE AFECTACIÓN, LA CAPTACIÓN DEL TALENTO**

El proceso de afectación tiene como finalidad proporcionar a la organización el talento necesario en el momento necesario. Este proceso tiene una vertiente aditiva, en la que se incorpora personal a la organización y, otra sustractiva, en la que se reduce el personal de la misma. (Pelayo, 2021).

Es importante estudiar y analizar las necesidades de las diferentes partes interesadas, pues el empleado es el activo más importante de la organización. Es por ello que las empresas necesitan conocer cómo atraer y retener el talento a su compañía.

Para poder sostener una ventaja competitiva en la empresa y ganar posiciones en el mercado con éxito, es de vital importancia formar un equipo con talento. La alta demanda hace que los empleados deban posicionarse bien para ser capaces de retenerlos. Ya no basta con un empleo estable y un sueldo regular, actualmente los trabajadores con talento van más allá, buscan trabajar en empresas que tengan unos valores y unos principios en concordancia a los suyos. (Caputo, 2021).

Cuando se trata de atraer y retener a los mejores talentos, las empresas ponen cada vez más el foco en la sostenibilidad. (Caputo, 2021).

El departamento de Recursos Humanos es el responsable de fomentar la atracción y el compromiso de los empleados, para ello deben valorar aspectos tales como la retribución, el desarrollo de la carrera profesional, el marco geográfico en el que opera la empresa y la función social que desempeña. (Carballo, 2020).

Es por ello que los departamentos de RSC, Relaciones Institucionales o de Gobierno Corporativo, se encuentran cada vez más presentes en las decisiones estratégicas de las compañías, su relación con las políticas globales de personas están en constante actualización y dirigen iniciativas como voluntariados corporativos, formaciones específicas, políticas y planes de igualdad... (Carballo, 2020).

Un estudio del portal MSCI ESG estudia como los factores ESG impactan sobre los trabajadores al existir un sentimiento de unión y fuerza laboral. Este informe hace hincapié en el impacto positivo que puede ejercer el sentimiento de fuerza laboral sobre la compañía, convirtiéndose en una gran ventaja competitiva para la organización. Algunos puntos a destacar de este estudio son los siguientes: (Jiang, Ferguson, Yeo y Bailey, 2021).

1. Las organizaciones con empleados satisfechos obtienen una mayor puntuación en el desempeño ESG, un 14% más que las organizaciones globales. Los trabajadores satisfechos tienen un mayor sentido de pertenencia a la empresa, por lo que buscan mejores resultados para la organización, su rendimiento es mayor y permanecen más tiempo en la empresa.
2. Las organizaciones que poseen una imagen atractiva sobre los jóvenes talentos tienen una mayor puntuación en el desempeño ESG, un 25% más que las organizaciones globales. De este modo se fortalece la cartera de talentos de la organización.
3. A diferencia de las organizaciones globales, las organizaciones con desempeño ESG, tienden a:
  - Tener menores emisiones de carbono.
  - Hacer un mayor esfuerzo para comprender los sentimientos de los empleados.
  - Ser más diversos.

4. A medida que los Millennials y la Generación Z constituyan la mayor parte del mercado laboral, el desempeño ESG será más importante para retener el talento, pues estas generaciones tienen un mayor compromiso con los problemas sociales y medioambientales.
5. El desempeño ESG, es una gran ventaja competitiva tanto para involucrar a los trabajadores actuales y retener su talento, como para retener el talento de los empleados futuros.

“El mercado laboral hoy se está moviendo por algo más que el dinero a fin de mes. Las nuevas generaciones son mucho más comprometidas con causas como la preservación del medioambiente, contar con un buen ambiente de trabajo u otro tipo de beneficios que escapan al modelo que imperó por décadas en el país y en el mundo” (Pérez Galindo, 2021).

## **7.2. ESG Y EL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO**

El proceso de formación y desarrollo está compuesto por un conjunto de medidas que tienen como fin promover las competencias de los empleados para así incrementar la eficiencia del personal y, de este modo, hacer posible el compromiso y la realización personal del empleado. (Pelayo, 2021).

La capacitación de los empleados en el ámbito ESG es clave para la transformación de las compañías.

Las organizaciones deben crear valor a largo plazo, e impactar de manera positiva en todos sus stakeholders y en la sociedad en general, es decir, con el gran impulso de la sostenibilidad en los últimos años, las empresas no solo tienen que preocuparse por sus resultados, sino también por la creación de valor a largo plazo e impactar en sus trabajadores, clientes, proveedores y el resto de la sociedad. (Rial, 2021).

La capacitación y certificación de los empleados en ESG debe verse como eje transformador de la economía y la sociedad hacia un entorno más sostenible.

Actualmente, el Instituto IASE, es la primera entidad profesional certificadora en ESG a nivel mundial, con presencia en más de 36 países que, a través de sus certificaciones, promueve el respeto al medio ambiente, la inclusión social, la igualdad de género y el buen gobierno corporativo. Las certificaciones IASE, pueden diferenciarse entre: (Rial, 2021).

- ISF (International Sustainable Finance), dirigida al sector financiero.
- ISB (International Sustainable Business), dirigida al sector empresarial.

Ambas reconocen la capacitación y las competencias en materia de medio ambiente, sostenibilidad, inclusión social, igualdad de género y gobernanza en todos los ámbitos (gobiernos, empresas, entidades financieras, administraciones públicas, comunidades, ONG's).

A esta entidad se han unido instituciones como *AERI* y Exponential Education para ofrecer cualificación profesional en sostenibilidad como factor diferencial para el éxito empresarial y el crecimiento profesional de los empleados.

El desarrollo de los empleados en materia ESG es primordial en las organizaciones, pues actualmente la sostenibilidad es el motor del crecimiento económico y empresarial. Un buen plan de formación y desarrollo en materia ESG, tendrá unos desencadenantes que generarán valor para la organización y sus accionistas, mejorando la rentabilidad de las empresas.

La cualificación en materia de ESG, es un motor para contribuir de forma activa a mejorar el medio ambiente, reducir las diferencias sociales, promover la igualdad entre hombres y mujeres, así como mejorar la gestión empresarial. La certificación de profesionales, para mejorar la reputación del negocio de las organizaciones, propicia una mejora de la rentabilidad y creación de valor para accionistas e inversores, así como el crecimiento laboral. (Rial, 2021).

### **7.3. ESG Y LA POLÍTICA RETRIBUTIVA**

La política retributiva de una empresa muestra los principios, la orientación y la filosofía de la organización referido a la remuneración de los empleados. Su principal objetivo es reconocer la dedicación y el esfuerzo de los empleados con la empresa.

Las empresas buscan implantar y mantener un sistema retributivo que cumpla el triple imperativo de ser internamente equitativo, externamente competitivo y motivador. El objetivo de la política retributiva es retener y fidelizar el talento de los empleados, pues son el activo más importante de una organización. Es por ello que la política retributiva busca ser un sistema de gestión y desarrollo de Recursos Humanos. (Pelayo, 2021).

La retribución de un empleado está compuesta por tres componentes: salario fijo, incentivos a corto o largo plazo y los beneficios. A continuación veremos cómo aplicar los criterios ESG a estos factores componentes de la retribución: (Campos, 2021).

- **Criterios ESG en el salario fijo:** puede observarse en acciones como la aplicación de un código de conducta donde prevalezca la salud y la higiene o proporcionando un salario digno para todos los empleados.
- **Criterios ESG en los incentivos a Corto Plazo:** a través de bonos de empleados, la ponderación media debería ser del 7%-11%. Es decir, un 10% de nuestro bono tendría que tener en cuenta criterios ESG.
- **Criterios ESG en los Incentivos a Largo Plazo:** los porcentajes podrían ser equiparables a los proporcionados en el corto plazo.
- **Criterios ESG en los beneficios:** tenemos que tener en cuenta factores como la diversidad, la igualdad o la inclusión. Por otra parte, es importante destacar la salud financiera de los trabajadores, destacando el fomento de un sistema de pensiones.

La introducción de métricas ESG en la retribución variable de la alta dirección gana peso en las empresas debido a que los stakeholders más importantes de las compañías (accionistas/inversores, los clientes y los empleados) lo están exigiendo. El aumento de exigencia en materia ESG por parte de los stakeholders ha desencadenado que las organizaciones le proporcionen prioridad, incluyéndolo en los modelos de remuneración de los propios directivos como vía para darle máxima prioridad y eficacia. (Gumbe, 2021).

Inversores institucionales anuncian que empezarán a fijarse cada vez más en las estrategias de sostenibilidad de las sociedades cotizadas a la hora de invertir en las mismas. En cuanto a los clientes, los estudios confirman el cambio de tendencia del mercado, destacando cada vez más el impacto medioambiental y social que generan los productos que consumen. Por último, las nuevas generaciones (principalmente la Generación Z) que comenzarán a entrar

al mercado laboral próximamente tienen muy en cuenta la estrategia de sostenibilidad de las compañías a la hora de elegir dónde quieren trabajar. (Guembe, 2021).

Las organizaciones, según las prioridades fijadas en su Plan Estratégico, deciden escoger unos objetivos para su sistema retributivo, que deberán estar marcados por la actividad que desarrollen. Una vez establecido el procedimiento, se concretarán las métricas ESG que serán analizadas o medidas. (Guembe, 2021).

Para ejecutivos y altos cargos, la comisión de retribuciones evaluará y propondrá el grado de cumplimiento de las métricas conforme a los informes que proporcione la organización, éstos podrán estar auditados por externos independientes. En cuanto a las PYMES, la capacidad de encontrar métricas Smart es menor por la dificultad de medirlas, esto hace que incluirlos en el modelo de incentivos sea más complejo. (Guembe, 2021).

De los tres factores que componen los criterios ESG, el más usado en los planes de retribución es “Environmental” (E): factores medioambientales. Sin embargo, existen otros dos factores (“Social” (S): factores sociales y “Governance” (G): factores de gobierno corporativo) que son utilizados para evaluar la relación de la empresa con el entorno, pudiendo reforzar notablemente los valores corporativos. (Guembe, 2021).

Es por este motivo, que poco a poco existe un mayor número de planes de retribución variables con objetivos relacionados a la diversidad, la equidad salarial, la inclusión, las políticas de tiempo de desconexión...

Poner en práctica estas políticas retributivas no es tarea fácil, existen multitud de interrogantes tanto legales como desde el punto de vista de diseño empresarial: (Guembe, 2021).

- Existe la necesidad de seguir un procedimiento judicial para realizar una modificación sustancial de las condiciones de trabajo, o por el contrario debe existir un pacto previo entre las partes, pues la modificación de la política retributiva por parte de la organización de forma unilateral no es posible.
- Diseñar unas métricas ESG lo más objetivas posibles y alcanzables de forma previa al periodo de devengo de la retribución, sobre las que el trabajador tenga una capacidad de actuación efectiva.

El mayor reto de una política retributiva basada en criterios ESG se encuentra en superar el

clásico esquema de alcance de unos objetivos fijados, para incluir las nuevas métricas sociales que correspondan. Es decir, pasar de retribuciones vinculadas a ingresos, ventas y rentabilidad a métricas con objetivos de reducción de CO2, fomento de la diversidad, disminución de la brecha de género... (Guembe, 2021).

En base a esto, se deberán tener en cuenta políticas de retribución vinculadas a las soft skill o habilidades blandas. Para el factor social, se incorporarán criterios como la rotación de los trabajadores, las horas de formación interna y externa, los resultados obtenidos en los cuestionarios de satisfacción de los empleados. (Guembe, 2021).

El panorama actual acelera que las empresas se tengan que adaptar a la nueva realidad social. Es por ello que las organizaciones deberán adaptar sus políticas retributivas y establecer elementos tanto ambientales, como sociales, como de gobierno corporativo, involucrando a toda la organización, incluyendo a sus empleados, en crear una compañía más sostenible. (Conthe y Pavía, 2021)

## **8. ESG Y ACTUALIDAD. TRAS EL COVID 19**

El COVID-19 ha reestructurado el valor de propósito corporativo. A raíz de la pandemia hemos podido observar como las organizaciones y las diferentes marcas se han volcado con medidas e iniciativas para paliar los efectos del coronavirus.

Esta crisis sociosanitaria ha acentuado factores ESG que son de suma importancia para los inversores tales como la preparación ante desastres, la planificación de continuidad y el tratamiento de los empleados a través de beneficios. Como hemos visto con anterioridad, incorporar criterios ESG, ambientales, sociales y de gobernanza, contribuye a un menor riesgo y una mayor rentabilidad. (Lefkovitz, 2020).

Numerosos actores afirman que las organizaciones que han apostado por la incorporar criterios ESG en sus modelos de negocio están respondiendo mejor a los efectos negativos de la crisis. (Gómez, 2021).

La pandemia ha hecho tambalear factores del ámbito social en cuanto a criterios ESG, tales como la estabilidad social, la seguridad de los datos, el empleo, la protección de los derechos

humanos, así como la necesidad de mantener a salvo a empleados y clientes, independientemente de la interacción física. (Bloemen, 2020).

Por su parte, en cuanto a los factores de ámbito medioambiental, la crisis del coronavirus ha retrasado algunas iniciativas de lucha contra el cambio climático debido al gran gasto público destinado a paliar las consecuencias del COVID-19. Pese a estos retrasos, sigue siendo el asunto más relevante entre los factores ESG. A nivel internacional han surgido iniciativas como “Green Recovery Alliance” o “Uniting Business and Governments to Recover Better” que defienden una salida sostenible a la crisis económica. (Gómez, 2021).

En cuanto al ámbito de gobierno corporativo, en este contexto de crisis, las organizaciones deben preservar la atención en el largo plazo de los factores ESG, haciendo hincapié en los stakeholders, en las condiciones laborales y en la gestión de la crisis.

El reciente informe publicado por KPMG y la Fundación SERES, *“La visión de los asuntos ESG desde el consejo de administración”* analiza como la crisis del COVID-19 ha aumentado la atención de las organizaciones en cuanto a los factores ESG. De este modo, el informe señala que, el 87% de los encuestados afirma que su interés por dichos factores ha aumentado tras la pandemia. Entre los asuntos con mayor importancia se encuentran la seguridad de los empleados, el apoyo de los derechos humanos y a la cadena de suministro. Del mismo modo, también le prestan importancia a las desigualdades sociales, la brecha salarial o los planes de sucesión. (Gómez, 2021).

Las secuelas de la crisis son ahora un buen momento para una reestructuración del sistema e integrar de este modo la gobernanza ambiental, social y corporativa en los sectores corporativo y financiero.

Existen tres tendencias que se han vuelto frecuentes a raíz de la pandemia del coronavirus: (Puaschunder, 2021).

- 1- La creciente desigualdad experimentada ha llevado a demandas de justicia social corporativa, a saber, el compromiso corporativo en iniciativas y acciones de justicia social.
- 2- El mundo de las finanzas ha tenido oportunidades para diversificar e intercambiar industrias afectadas por el COVID por segmentos de mercado que se benefician del

COVID y, por lo tanto, ha surgido un aumento en el desempeño del mercado financiero frente a la brecha de restricción presupuestaria de la economía real.

- 3- Los gobiernos de todo el mundo están empleando ayudas económicas de rescate y recuperación del COVID-19 para perseguir objetivos éticos, como la reducción del cambio climático y la transición a las energías renovables en el Green New Deal de los Estados Unidos y el European Green Deal y el European Sustainable Finance.

Estas tendencias apuntan a la integración del gobierno ambiental, social y corporativo en el sector empresarial.

## 9. ESG EN ENDESA<sup>3</sup>

Endesa es una empresa de referencia en cuanto a las consideraciones sociales, medioambientales y de gobierno corporativo, integrando estos aspectos en la gestión de negocio y en la toma de decisiones. Además, su presencia en las ISR, permite distinguir los puntos de mejora en la integración de la sostenibilidad en la gestión de la empresa.

La compañía trata de impulsar la transformación energética de la sociedad a través de un modelo de negocio sostenible enfocado en la creación de valor y en el compromiso con las personas.

Enel<sup>4</sup> ha sido galardonada por los 2020 SEAL (Sustainability, Environmental Achievement & Leadership) Business Sustainability Awards, en la categoría SEAL Organizational Impact Award reconociendo su liderazgo, transparencia y el compromiso con las prácticas empresariales sostenibles. Esta categoría hace distinción a las 50 empresas más sostenibles de todo el mundo. Todo esto ha sido posible gracias a las acciones del Grupo Enel en la lucha contra el cambio climático y la descarbonización de la economía mundial, promoviendo las prácticas de gestión empresarial responsable en toda su cadena de valor. (Serrano y Caudet, 2021).

---

<sup>3</sup> Toda la información relacionada con el caso Endesa ha sido extraída de su página web.

<sup>4</sup> El Grupo Enel, que posee el 70,1% de Endesa, es una compañía multinacional del sector de la energía y un operador integrado líder en los mercados mundiales de electricidad y gas focalizado en los mercados de Europa y Latinoamérica.

Todo ello repercute en la atracción de la atención de los inversores con sesgo sostenible y, con mayor auge desde la fiebre de la inversión sostenible, la cual se empezó a desarrollar en 2018. Endesa dispone en la actualidad de, al menos, 212 inversores institucionales extranjeros socialmente responsables, duplicando las cifras que existían en 2015. (Domínguez y Cándido, 2021).

Sus pilares ESG están enfocados en cuatro factores:

➤ Gobierno corporativo.

Desde la compañía aplican principios de buen gobierno corporativo y comunican con rigor y transparencia sobre su estado económico financiero, sus planes estratégicos, su comportamiento con respecto al medio ambiente y con su compromiso respecto a los entornos sociales en los que operan.

Uno de sus pilares básicos de sostenibilidad son la integridad y la conducta ética.

➤ Sostenibilidad ambiental.

Endesa integra en su estrategia empresarial compromisos con la protección del entorno natural y el uso responsable de los recursos. Para ello:

- Promueven la descarbonización a través de la electrificación de la demanda de energía.
- Incluyen la conservación de la biodiversidad en su estrategia empresarial.
- Hacen un uso sostenible de los recursos naturales.
- Hacen un uso eficiente de los recursos hídricos y preservan la calidad del agua.

➤ Seguridad y salud laboral.

Toman como valores fundamentales de la cultura de la organización la continua mejora de las condiciones de trabajo y la protección de la seguridad y salud laboral.

Todos los empleados son agentes activos y responsables de la implantación de la Política de salud y seguridad laboral y de su cumplimiento, no haciendo distinción si son empleados de la plantilla o de empresas colaboradoras.

➤ Cadena de suministro sostenible.

La compañía gestiona la supervisión y el control de la cadena de suministro conforme a criterios ambientales, de seguridad y de derechos humanos.

Su Plan de Sostenibilidad (2021-2023), tiene en cuenta el contexto general por el que estamos atravesando, tanto las macrotendencias demográficas, ambientales, económicas, tecnológicas, políticas y culturales, como las principales disrupciones de la próxima década, e integra los factores ESG con un total de cien objetivos a cumplir en este plazo.

Podemos dividir el Plan de Sostenibilidad en tres apartados, centrándonos en los pilares ESG y en los objetivos respecto a la sociedad (centricidad en las personas).

- Transición energética.

Busca la creación de valor sostenible a largo plazo, para conseguirlo se plantean veintisiete objetivos.

- Centricidad en las personas.

Endesa se plantea veintiún objetivos basados tanto en las personas con las que trabajan, como con las comunidades globales y locales.

1. Incrementar la presencia de la mujer en las posiciones de responsabilidad.
2. Promoción de la diversidad de género en los procesos de selección.
3. Promoción de la diversidad de género en la contratación de personal.
4. Orientación profesional en áreas STEM<sup>5</sup> para > 1.500 mujeres en el periodo 2021-2023.

---

<sup>5</sup> Acrónimo de los términos en inglés *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).

5. Realización de encuestas bienales, con el objetivo de alcanzar el 90% de satisfacción (engagement), promoviendo el nivel de involucración y satisfacción de los empleados.
6. Respecto a la evaluación del desempeño:
  - 100% de alcance (personas elegibles y accesibles que hayan trabajado en el Grupo al menos 3 meses).
  - 99% de participación.
  - 95% de feedback.
7. Aumento del número de personas incluidas en las iniciativas de transferencia de conocimiento (mentoring, edad y género), 125, 135 y 140 personas respectivamente para los años 2021, 2022 y 2023.
8. Ampliación del portal digital eTravel para agregar funciones de planificación de itinerarios y autorizaciones para el 100% de los viajes.
9. Lanzamiento de tres campañas anuales específicas para integrar la discapacidad y aflorar posibles nuevos casos.
10. Fomento de la formación de los empleados.
11. Implementación de programas de mejora de las capacidades y reciclaje para los empleados afectados por la transición energética.
12. Programación de 75 cursos anuales de aprendizaje continuo y emprendimiento.
13. Integración de programas de formación para nuevas incorporaciones (12 horas anuales por empleado).
14. Más de 1.300 empleados participantes en programas formativos de transformación digital durante el periodo 2021-2023.
15. Al menos 1.965 empleados beneficiados con mejoras de las zonas de trabajo en oficinas.
16. Promoción de 70 servicios que favorezcan la conciliación de los empleados, tales como: asesoramiento financiero, nutricionista, agencia de viajes, alquiler

de vehículos, arreglo y limpieza de vehículos, tintorería, restauración, vestuario, sala de lactancia...

17. Adhesión de 5.800 empleados al smartworking<sup>6</sup>.
18. Alcanzar 800.000 beneficiarios en proyectos educativos en el período 2015-2030. Se incluyen proyectos de apoyo a actividades formativas que involucren a estudiantes, familias, colegios y universidades y de fomento de la formación académica, en general, no relacionada con la energía, a través de becas, cátedras...
19. Alcanzar 4.100.000 beneficiarios en proyectos de acceso a la energía en el período 2015-2030. Se incluyen proyectos de minimización de barreras económicas de acceso a la energía, promoción de la formación técnica y capacitación en el ámbito de la energía, fomento de la eficiencia energética, concienciación en el uso de la energía y desarrollo tecnológico y de infraestructuras para facilitar el acceso, y el acceso a la electricidad a colectivos vulnerables.
20. Alcanzar 1.900.000 beneficiarios en proyectos de desarrollo socioeconómico en el período 2015-2030. Mediante proyectos de fomento del empleo y generación de actividad económica en la comunidad, transferencia de conocimientos y capacitación, apoyo a actividades empresariales locales.
21. Implementación de proyectos para crear valor compartido para las comunidades locales, al menos, 65, 75 y 85 planes respectivamente para los años 2021, 2022 y 2023.

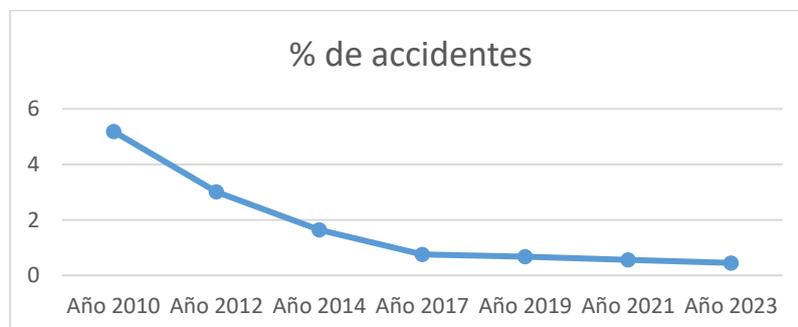
- Pilares ESG.

Endesa se propone cincuenta objetivos con los principios de buen gobierno, sostenibilidad ambiental, seguridad y salud ocupacional y la cadena de suministro sostenible.

---

<sup>6</sup> Es una forma de trabajo basada en tres aspectos fundamentales: flexibilidad laboral, trabajo por equipos y uso de nuevas tecnologías. Se basa en dar a la plantilla de empleados todas las herramientas necesarias para alcanzar un nivel de rendimiento profesional máximo en cualquier lugar. Lo que pretende el smartworking no es que el trabajador trabaje un número determinado de horas, sino que éste cumpla con ciertos objetivos.

1. Verificación de aspectos de derechos humanos en el proceso de calificación de proveedores, el 100% de los proveedores deberán estar verificados.
2. Verificación de aspectos de seguridad en el proceso de calificación de proveedores, el 100% de los proveedores deberán estar verificados.
3. Verificación de aspectos ambientales en el proceso de calificación de proveedores, el 100% de los proveedores deberán estar verificados.
4. Evaluación de empresas contratistas en materia social, ambiental y ética. Para 2021, deberá evaluarse el 10% de las empresas, el 12% en 2022 y el 15% en 2023.
5. Contratos que incluyan la K de sostenibilidad. Se aumentarán proporcionalmente, 84%, 85% y 86% para los tres años, refiriéndose al porcentaje sobre el total de contratos.
6. Promoción del sistema de calificación: Volumen de compras realizadas a proveedores calificados. Refiriéndose al total de los proveedores, deberá ser del 91% para 2021 y 92% para 2022 y 2023.
7. Reducción de los accidentes mortales a cero.
8. Reducción del índice de frecuencia combinado de accidentes.



Elaboración propia; Fuente: Endesa.com

Como podemos observar en el gráfico, el porcentaje de accidentes desde 2010 ha disminuido un 91%.

9. Realización de 70.000 promociones anuales mediante la realización de inspecciones de seguridad en instalaciones propias y de contratistas.
10. Realización de 72 ECoS (extra checking on site) en el periodo 2021-2023, es decir, 24 ECoS anuales.
11. Realización de 6.400 reconocimientos médicos anuales.
12. Promoción de actuaciones para concienciar en seguridad, 34 actuaciones, 36 actuaciones y 38 actuaciones para 2021, 2022 y 2023.
13. El 100% de las instalaciones de generación y distribución estarán certificados por ISO 14001.
14. Reducción de un 32% de la huella ambiental respecto a 2019.
15. Realización de 8 ECoS medioambientales en el periodo 2021-2023.
16. Reducción de la captación de agua en el proceso de generación de electricidad, 345 m<sup>3</sup> /GWh en 2021, 298 m<sup>3</sup> /GWh en 2022 y 249 m<sup>3</sup> /GWh en 2023.
17. Promover la eficiencia en la gestión de los residuos, peligrosos y no peligrosos, generados en el proceso de generación de electricidad, reduciéndolos a menos de 20.000 toneladas en 2023.
18. Reducción de emisiones de SO<sub>2</sub>, 0,28 g/kWhbc en 2021, 0,22 g/kWhbc en 2022 y 0,21 g/kWhbc en 2023.
19. Reducción de emisiones de NO<sub>x</sub>, 0,87 g/kWhbc en 2021, 0,84 g/kWhbc en 2022 y 0,76 g/kWhbc en 2023.
20. Reducción de emisiones de partículas, 0,02 g/kWh en 2021, 0,02 g/kWh en 2022 y 0,01 g/kWh en 2023.
21. Reducción de emisiones de mercurio, 0,00052 mg/kWh en 2021, 0,00008 mg/kWh en 2022 y 0,00007 mg/kWh en 2023.

22. Más de 20 acciones anuales desarrolladas mediante el programa de conservación de biodiversidad.
23. El 50% de la superficie de oficinas deberá estar certificada en 2023 en gestión energética, ambiental y calidad del aire interior en oficinas.
24. Reducción del consumo energético en los edificios del SIGAEC un 0,5% respecto el año anterior.
25. Reducción del consumo de agua en los edificios del SIGAEC un 0,5% respecto el año anterior.
26. Reducción de la generación de residuos de papel y cartón en los edificios del SIGAEC un 3% respecto el año anterior.
27. Reducción de la generación de plásticos de un solo uso en oficinas en los edificios del SIGAEC, un 65% en 2021, un 70% en 2022 y un 75% en 2023 respecto al año 2018.
28. Reducción de 10.219 m<sup>2</sup> en el conjunto de los edificios de Endesa durante 2022.
29. Reducción del 7% de las emisiones de CO<sub>2</sub> en edificios respecto a 2020.
30. Desarrollo de diez actuaciones anuales con función social sobre activos patrimoniales.
31. El 11% de vehículos de la flota deberán ser eléctricos en 2023.
32. El 49% de vehículos de la flota deberán ser híbridos enchufables en 2023.
33. El 16% de vehículos de la flota deberán ser híbridos en 2023.
34. El 24% de vehículos de la flota deberán ser de combustión en 2023.
35. Reducción de un 24% respecto a 2020 de las emisiones de CO<sub>2</sub> en la gestión de la flotas.
36. Implantación de 820 plazas para vehículos eléctricos en 2023.

37. El 40% de los empleados que utilizan el taxi para sus desplazamientos profesionales deberán hacerlo en taxi compartido en 2023.
38. El 74% de los kilómetros recorridos deberán realizarse en ecotaxi en 2023.
39. Promoción del servicio e-carsharing, debiendo recorrerse al menos 70.000 km en el período 2021-2023.
40. Promoción del servicio de e-bike, debiendo recorrerse al menos 30.000 km en el período 2021-2023.
41. Aumento del servicio de patinetes eléctricos, debiendo recorrerse al menos 7.000 km en el período 2021-2023.
42. Entrega de tarjetas de transporte a más de 900 empleados en 2023.
43. Supervisión y reporte anual al CAC del Modelo de Prevención de Riesgos Penales y Antisoborno, promocionando las prácticas de buen gobierno.
44. Mantener certificaciones de cumplimiento penal (UNE 19601) y anti-soborno (UNE-ISO 37001).
45. Análisis de las denuncias a través del canal ético en menos de 90 días.
46. Mantener un elevado nivel de excelencia en conducta ética y ser reconocida por analistas ISR (puntuación DJSI en "Codes of conduct"), con una puntuación > 95/100 en DJSI en el periodo 2021-2023.
47. Formación en conducta ética al 100% de los empleados.
48. Presencia de, al menos, el 40% de mujeres en el Consejo de Administración de ENDESA en 2022.
49. Evaluación trianual del Consejo de Administración con apoyo de un consultor independiente.
50. Realización y seguimiento anual por parte del Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo, mediante la evaluación del cumplimiento de Derechos Humanos. Supervisión del proceso, aprobación y seguimiento del plan de acción.

## 10. CONCLUSIONES

Los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo han sido temas de gran interés en la sociedad, especialmente en los últimos años. Debido a los problemas medioambientales y sociales que forman parte de nuestra vida cotidiana, está demostrado que algunos grupos de la sociedad han mostrado un mayor compromiso con los comportamientos sostenibles, especialmente los millennials y la generación Z.

Las organizaciones verdes no son una moda pasajera, como hemos podido ver a lo largo del presente trabajo, las organizaciones que siguen criterios ESG, disponen de múltiples ventajas como pueden ser un mejor posicionamiento competitivo, la reducción de riesgos...

Hemos podido observar la importancia de los criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno, por lo que es fundamental que las empresas no dejen atrás estos valores y tomen medidas de actuación positiva en materia ESG, siendo una oportunidad para diferenciarse del resto de organizaciones, dándole a las empresas un amplio margen de crecimiento debido a la gran concienciación que tiene hoy en día la sociedad en estos ámbitos.

Dentro de los criterios ESG, el factor medioambiental es el que más parece preocupar tanto a las organizaciones como a la sociedad, debido en gran parte, a que nos encontramos en situación de emergencia climática, jugando este criterio un papel muy importante. Una buena gestión de la estrategia empresarial en el ámbito medioambiental, puede favorecer notablemente a las organizaciones, pues puede que sea el criterio más visible de cara a la sociedad.

Parecía que la implantación de criterios ESG iba a tener una evolución un tanto pausada en nuestro país, sin embargo, como consecuencia de la pandemia, ha aumentado la preocupación por todo lo relacionado con factores medioambientales y sociales y las consecuencias que puede originar el no reducir la huella de carbono y no frenar el cambio climático.

Cabe destacar la importancia del departamento de Recursos Humanos en relación con los criterios ESG y que estos alineen las políticas de personal con estos factores. Es crucial fomentar la gestión del talento, la formación, el compromiso, la ética y la cultura empresarial con valores ESG, de modo que los empleados son los que realmente hacen posible el cambio organizacional.

Me gustaría concluir con la frase publicada en la revista del New York Times por Milton Friedman “la única responsabilidad social de las empresas es la de incrementar el beneficio”. Esta frase protagonizada por el economista e intelectual ha quedado totalmente obsoleta, las empresas deben potenciar el desarrollo social y medioambiental, pues tanta importancia tiene el incrementar el beneficio económico, como el beneficio de la sociedad.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Allés, M.-A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Bloemen, M. H. (2020, 15 mayo). *La pandemia de coronavirus desvía la atención hacia los criterios ESG*. Franklin Templeton.  
<https://www.franklintempleton.com.mx/investor/article?contentPath=html/ftthinks/common-es/blogs/la-pandemia-de-coronavirus-desvia-la-atencion-hacia-los-criterios-esg.html>
- Rueda, R. C. (2021, 25 septiembre). *ESG el nuevo reto para la Compensación*. LinkedIn.  
<https://www.linkedin.com/pulse/esg-el-nuevo-reto-para-la-compensaci%C3%B3n-raquel-campos-rueda/?originalSubdomain=es>
- Caputo, G. (2021, 22 julio). *Las empresas sostenibles atraen a los mejores talentos*. DoGood People. <https://dogoodpeople.com/las-empresas-sostenibles-atraen-a-los-mejores-talentos/>
- Qué es la RSC y en qué se diferencia de la RSE*. (2014, 5 diciembre). Responsabilidad Social Corporativa - RSC. <https://responsabilidad-social-corporativa.com/que-es-la-rsc-y-diferencia-con-la-rse/>
- CFA Institute. (2008). *Environmental, Social, and Governance Factors at Listed Companies*. CFA Institute.
- Chaudhry, K. (2016). *ESG- Environmental, Social & Governance Investing. A Quantitative perspective of how ESG can Enhance your Portfolio*. J. P. Morgan.
- Conthe, B., & Pavía, J. (2021, 28 junio). *Concretando la ESG: los planes de retribución ligados a la sostenibilidad*. Cuatrecasas.  
<https://blog.cuatrecasas.com/laboral/concretando-esg-planes-retribucion-ligados-sostenibilidad/>

- Corzo, M.-T., & Rodríguez, J. (2015, 7 septiembre). *La industria de todos: un viaje por la historia de los fondos de inversión*. Repositorio Universidad Pontificia Comillas.  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7435>
- Cuesta, M., & Valor, C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. Boletín económico de ICE.
- Domínguez, M., & Cándido, C. (2021, 5 junio). *Endesa, galardonada como líder del ranking ESG de «elEconomista»*. ElEconomista. <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11255091/06/21/Endesa-galardonada-como-lider-del-ranking-ESG-de-elEconomista.html>
- ESG y empleados: Atraer y retener talento*. (2021, 16 enero). ICHI.PRO.  
<https://ichi.pro/es/esg-y-empleados-atraer-y-retener-talento-68511762207429>
- Ferluga, G. (2017, 21 junio). *¿Y si invirtieras en finanzas socialmente responsables?* El País.  
[https://elpais.com/economia/2017/06/20/actualidad/1497968340\\_404054.html](https://elpais.com/economia/2017/06/20/actualidad/1497968340_404054.html)
- Giovanini, K. (2019, 20 diciembre). *¿ESG sustituirá a RSE?* ExpokNews.  
<https://www.expoknews.com/esg-sustituira-a-rse/>
- Gómez, C. (2020, 18 septiembre). *Diez motivos por los que las corporaciones deberían apostar por impulsar políticas de ESG*. Europapress.  
<https://www.europapress.es/comunicados/empresas-00908/noticia-comunicado-diez-motivos-corporaciones-deberian-apostar-impulsar-politicas-esg-20200918160825.html>
- Gómez, M. (2021, 23 marzo). *La transformación sostenible como vía de recuperación*. KPMG Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/03/la-transformacion-sostenible-como-via-de-recuperacion-la-expectativa-inversora-respecto-al-covid-19-y-los-asuntos-esg/>
- Guembe, C. (2021, 21 abril). *Los criterios ESG ganan peso en la retribución variable del alto directivo*. Willis Towers Watson. <https://www.willistowerswatson.com/es-ES/News/2021/06/los-criterios-esg-ganan-peso-en-la-retribucion-variable-del-alto-directivo>

- Half, R. (2021, 16 junio). *Prácticas ESG: Las claves que están moviendo al mercado laboral*. Robert Half. <https://www.roberthalf.cl/blog/tendencias/practicas-esg-las-claves-que-están-moviendo-al-mercado-laboral>
- Jiang, L., Ferguson, A., Yeo, J., & Bailey, R. (2020). *ESG as a workforce strategy. Part I: Overview and Results*. Marsh & McLennan Companies.
- Kell, G. (2018). *The Remarkable Rise Of ESG Investing*. Forbes.
- Labbé, A. (2018, 20 julio). *El destacable crecimiento del ESG*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-destacable-crecimiento-del-esg-andr%C3%A9s-labb%C3%A9/?originalSubdomain=es>
- Lefkovitz, D. (2020). *¿Cómo les fue a los índices ESG durante la liquidación del primer trimestre?*. Morningstar.
- Lira, A. (2021, 18 noviembre). *¿Qué significa ESG?* ExpokNews. <https://www.expoknews.com/que-significa-esg/>
- Mella, A. (2017, 21 noviembre). *Responsabilidad Social Corporativa. Recursos humanos y medio ambiente. El papel de la comunicación de la responsabilidad medioambiental en el proceso de reclutamiento*. Repositorio Institucional Da USC. <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/16155>
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel.
- ODS4. *Las compañías cotizadas apuestan por la formación de sus*. (2021, 5 abril). Corresponsables España. <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods4-companias-cotizadas-formacion-equipos-materia-esg-iase-aeri-exponential-education>
- Oh, J. (2021, 5 noviembre). *What the new era of ESG means for corporate leaders*. GrennBiz. <https://www.greenbiz.com/article/what-new-era-esg-means-corporate-leaders>
- Pelayo, Y. (2021). *De la gestión de los recursos humanos a la gestión de personas (dirección integrada de personas)*.

- Prieto, C. (2019). *Aplicación de los criterios de ESG (Environmental, Social and Governance) a la renta variable cotizada*. Repositorio Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/31301>
- Puaschunder, J. (2021). '*Diplomacia ambiental, social y de gobierno corporativo (ESG): Ha llegado el momento de un gran restablecimiento de la justicia social corporativa y financiera*'. Actas de la 23a conferencia de la Asociación de Investigación para Estudios Interdisciplinarios (RAIS).
- Rial, L. (2021, 20 mayo). *Las compañías cotizadas apuestan por la formación de sus equipos en materia ESG*. RankiaPro. <https://es.rankiaapro.com/companias-cotizadas-apuestan-formacion-equipos-materia-esg/>
- Royo, J. (2016). *Los Fondos de Inversión socialmente responsables en España*. En L. Vargas Escudero, *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Aranzadi.
- Serrano, M., & Caudet, J. (2021, 23 febrero). *Enel y Endesa, entre las 50 empresas más sostenibles del mundo*. Compromiso RSE. <https://www.compromisorse.com/rse/2021/02/23/enel-y-endesa-entre-las-50-empresas-mas-sostenibles-del-mundo/>
- Sparkes, R. (2001). *Ethical investment: whose ethics, which investment?* Wiley.
- Ulrich, E. (2016). *Entendiendo las inversiones según criterios ESG*. Revista educación, sostenibilidad 101. S&P Dow Jones Indices.