

**La gestión internacional de la RSC**  
**Análisis exploratorio en multinacionales**  
**españolas del sector *utilities***

Silvia Ayuso

Documento de trabajo nº 23  
Octubre 2015



Cátedra de  
Responsabilidad  
Social  
Corporativa

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI-UPF, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

<http://mango.esci.es>

Depósito legal: B-27110-2015

**La gestión internacional de la RSC**  
**Análisis exploratorio en multinacionales españolas**  
**del sector *utilities***

Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra  
Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa  
Documento de trabajo nº 23  
Octubre 2015

## Índice

<b>0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>2. La internacionalización de la estrategia de RSC</b> .....	<b>5</b>
2.1. Estrategias internacionales de RSC .....	5
2.2. Mecanismos de coordinación y transferencia de conocimiento .....	10
<b>3. Objetivo y metodología</b> .....	<b>14</b>
3.1. Objetivo.....	14
3.2. Metodología .....	14
3.2.1. Selección del sector empresarial y de las empresas.....	14
3.2.2. Recogida de datos y análisis.....	16
<b>4. Análisis</b> .....	<b>18</b>
4.1. Estructura organizativa de RSC y centralización .....	18
4.2. Formalización y estandarización de la estrategia general de RSC.....	22
4.3. Formalización y estandarización en ámbitos de gestión específicos.....	25
4.4. Socialización y transferencia de conocimiento con respecto a la RSC..	26
4.5. Factores que condicionan la estrategia internacional de RSC.....	29
4.6. Características de las estrategias internacionales de RSC .....	29
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>33</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>35</b>
<b>Información sobre la autora</b> .....	<b>37</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>37</b>

### Figuras

Figura 1: Diferentes estrategias internacionales de RSC.....	6
--	---

### Tablas

Tabla 1: Las ventajas y desventajas de las estrategias de RSC global, multidoméstica y transnacional .....	9
Tabla 2: Coordinación y transferencia de conocimiento en empresas multinacionales.....	13
Tabla 3: Características de las empresas estudiadas (año 2013).....	15
Tabla 4: Estructura de la entrevista en profundidad .....	16
Tabla 5: Características de la estrategia de RSC global, multidoméstica y transnacional.....	31

### Cuadros

Cuadro 1: Comités de RSC y Reputación en empresas del Grupo Iberdrola... 19
Cuadro 2: Diseño de los planes estratégicos de RSC de Endesa..... 21
Cuadro 3: Coordinación regional de la acción social en Gas Natural Fenosa.. 24
Cuadro 4: Comunidad de Prácticas (CoP) Desarrollo Sostenible en Agbar..... 28

## 0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary

### RESUMEN EJECUTIVO:

Con el propósito de contribuir a un mayor conocimiento sobre la gestión internacional de la RSC, el presente trabajo explora las estrategias adoptadas por cuatro empresas multinacionales del sector *utilities* español: Agbar, Iberdrola, Gas Natural Fenosa y Endesa. Mediante una metodología cualitativa, basada en la realización de entrevistas a los directores de RSC de las sedes centrales de las compañías y la revisión de documentación propia de las empresas, se han analizado sus políticas y prácticas de RSC y los mecanismos de coordinación y transferencia de conocimiento utilizados.

A pesar de que las empresas multinacionales estudiadas no siguen patrones asimilables de forma inequívoca a una de las tres tipologías de estrategia propuestas por la literatura, podemos reconocer estrategias cercanas a los enfoques multidoméstico y global, y al mismo tiempo encontrar elementos incipientes de un enfoque transnacional. Tal y como establecen los trabajos realizados en el ámbito de las estrategias de internacionalización en general, los resultados muestran que los diferentes tipos de estrategia de RSC difieren en los niveles de centralización, formalización y transferencia de conocimiento utilizados. Con respecto a la estrategia transnacional de RSC - la estrategia ideal o deseable hacia la que aparentemente están evolucionando las empresas-, los resultados sugieren que este enfoque no solamente requiere un determinado nivel de mecanismos de coordinación organizativa sino también unas relaciones entre matriz y filial basadas en la interacción y colaboración.

Los diferentes enfoques de RSC adoptados por las empresas multinacionales estudiadas vienen determinados por varios factores, sobre todo por aspectos organizativos y estratégicos generales que influyen de manera significativa en la estructura y coordinación organizativa en temas de RSC, por ejemplo, la estructura organizativa general (si hay divisiones de negocio o sedes regionales), el volumen de negocio en los diferentes países o el nivel de participación en las filiales.

Al tratarse de empresas del mismo sector y país de origen, no observamos grandes diferencias en los temas de RSC tratados ni en la presión recibida por grupos de interés globales (por ejemplo, iniciativas internacionales de RSC) y locales (por ejemplo, diferentes sensibilidades existentes en los países de las filiales). No obstante, tras el análisis del grado de formalización y estandarización en tres ámbitos de gestión específicos y de gran relevancia en empresas multinacionales de *utilities*, podemos constatar que las condiciones de trabajo y el medio ambiente son asuntos más formalizados y estandarizados que la acción social.

## RESUM EXECUTIU:

Amb el propòsit de contribuir a un major coneixement sobre la gestió internacional de l'RSC, el present treball explora les estratègies adoptades per quatre empreses multinacionals del sector *utilities* espanyol: Agbar, Iberdrola, Gas Natural Fenosa i Endesa. Mitjançant una metodologia qualitativa, basada en la realització d'entrevistes als directors de RSC de les seues centrals de les companyies i la revisió de documentació pròpia de les empreses, s'han analitzat les seves polítiques i pràctiques de RSC i els mecanismes de coordinació i transferència de coneixement utilitzats.

Tot i que les empreses multinacionals estudiades no segueixen patrons assimilables de manera inequívoca a una de les tres tipologies d'estratègia proposades per la literatura, podem reconèixer estratègies properes als enfocaments multidomèstic i global, i al mateix temps trobar elements incipients d'un enfocament transnacional. Tal com estableixen els treballs realitzats en l'àmbit de les estratègies d'internacionalització en general, els resultats mostren que els diferents tipus d'estratègia de RSC difereixen en els nivells de centralització, formalització i transferència de coneixement utilitzats. Pel que fa a l'estratègia transnacional de RSC - l'estratègia ideal o desitjable cap a la qual aparentment estan evolucionant les empreses-, els resultats suggereixen que aquest enfocament no només requereix un determinat nivell de mecanismes de coordinació organitzativa sinó també unes relacions entre matriu i filial basades en la interacció i col·laboració.

Els diferents enfocaments de RSC adoptats per les empreses multinacionals estudiades vénen determinats per diversos factors, sobretot per aspectes organitzatius i estratègics generals que influeixen de manera significativa en l'estructura i coordinació organitzativa en temes de RSC, per exemple, l'estructura organitzativa general (si hi ha divisions de negoci o seues regionals), el volum de negoci en els diferents països o el nivell de participació en les filials.

En tractar-se d'empreses del mateix sector i país d'origen, no observem grans diferències en els temes de RSC tractats ni en la pressió rebuda per grups d'interès globals (per exemple, iniciatives internacionals de RSC) i locals (per exemple, diferents sensibilitats existents en els països de les filials). No obstant això, després de l'anàlisi del grau de formalització i estandardització en tres àmbits de gestió específics i de gran rellevància en empreses multinacionals d'*utilities*, podem constatar que les condicions de treball i el medi ambient són assumptes més formalitzats i estandarditzats que l'acció social.

## **EXECUTIVE SUMMARY:**

In order to contribute to a better understanding of the international management of CSR, this paper explores the strategies adopted by four multinational companies of the Spanish utilities sector: Agbar, Iberdrola, Gas Natural Fenosa and Endesa. Through a qualitative methodology, based on interviews with CSR directors from companies' headquarters and review of companies' documents, we have analysed their CSR policies and practices and used mechanisms for coordination and knowledge transfer.

Although the studied multinational companies do not follow patterns corresponding unambiguously to one of the three types of strategy proposed by the literature, we can recognize strategies close to multidomestic and global approaches, while we find emerging elements of a transnational approach. As stated in research conducted in the field of internationalization strategies in general, the results show that different types of CSR strategy differ in levels of centralization, formalization and knowledge transfer. Regarding transnational CSR strategy - the ideal or desirable strategy to which apparently companies are evolving -, the results suggest that this approach not only requires a certain level of organizational coordination mechanisms but also relationships between parent and subsidiary company based on interaction and collaboration.

The different approaches to CSR adopted by the studied multinational companies are determined by several factors, especially by general organizational and strategic aspects that influence significantly the structure and organizational coordination in CSR issues, for example, the general organizational structure (if there are business divisions or regional offices), the business volume in different countries or the level of participation in subsidiaries.

As studied companies pertain to the same industry sector and country of origin, we do not observe significant differences in CSR issues or in pressures received by global stakeholders (e.g. international CSR initiatives) and local stakeholders (e.g. different awareness in the countries of the subsidiaries). However, after analysing the degree of formalization and standardization in three specific management areas of great importance to multinational utilities, we observe that working conditions and environment are more standardized issues affairs than community involvement.

## 1. Introducción

Las empresas multinacionales se enfrentan a múltiples retos a la hora de diseñar e implementar estrategias y políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los diferentes países en los que operan. Según el reciente estudio de Accenture y UN Global Compact, un 91% de los CEO encuestados de todo el mundo opinan que deben integrar la sostenibilidad en la estrategia y las operaciones de las filiales, aunque sólo un 59% creen que lo están logrando actualmente en su propia compañía (Accenture y UN Global Compact, 2010). Así, la gestión de los temas sociales y medioambientales por parte de las empresas se está convirtiendo en una actividad que requiere una perspectiva global, tal como sucede en otras áreas de la empresa, como la calidad o el marketing. Sin embargo, debido a que muchos de los problemas e interlocutores son de naturaleza local, la gestión de la RSC no puede utilizar fórmulas universales preestablecidas, sino que debe al mismo tiempo adaptar y coordinar diferentes iniciativas, maneras de hacer y tradiciones locales.

Probablemente, el principal desafío consiste en conciliar las presiones globales y locales en la gestión de la complejidad de los temas relacionados con la RSC y de la diversidad de las expectativas de los grupos de interés. Por un lado, existe una tendencia hacia la estandarización global de las prácticas de RSC, promovida por iniciativas como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las directrices para elaborar informes de RSC o sostenibilidad, como la guía del *Global Reporting Initiative* (GRI). Por otro lado, los problemas a abordar por las políticas de RSC pueden parecer diferentes en cada contexto local, ya que están influidos por distintas variables institucionales y las correspondientes visiones culturales.

No parece haber una respuesta clara a cómo las empresas deben hacer frente a estas presiones potencialmente opuestas en su gestión internacional de la RSC. La formulación de estrategias, la asignación de responsabilidades y los procesos utilizados para la coordinación interna pueden reflejar una mayor adaptación local o un enfoque más estandarizado a nivel global (Bustamante, 2011).

El presente estudio pretende ampliar el conocimiento sobre la implantación práctica de este tipo de estrategias mediante un estudio de casos del sector *utilities* español. El informe está estructurado de la siguiente manera: El Capítulo 2 introduce el marco teórico del estudio, resumiendo la literatura existente en torno a las estrategias internacionales de RSC y los correspondientes mecanismos de coordinación y transferencia de conocimiento. En el Capítulo 3 se describen el objetivo y la metodología de la investigación realizada, y en el Capítulo 4 se da paso al análisis de los resultados. Finalmente, en el Capítulo 5 se extraen las principales conclusiones del estudio.

## 2. La internacionalización de la estrategia de RSC

### 2.1. Estrategias internacionales de RSC

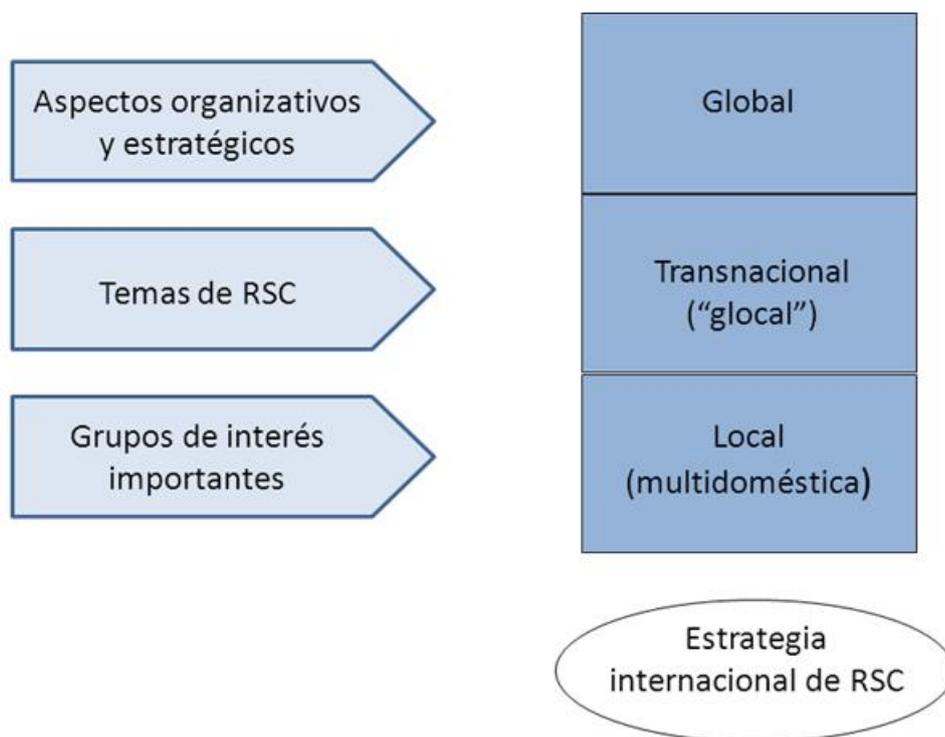
A medida que una empresa se internacionaliza y opera en varios países, va a tener que adaptar sus iniciativas de RSC a la realidad prevaleciente en cada país y, a la vez, coordinar todas las actividades de forma que mantengan coherencia interna y refuercen la estrategia de RSC a nivel global. Este problema es similar al dilema central que tienen que resolver las empresas multinacionales para llevar a cabo la mayor parte de sus actividades: equilibrar la adaptación local con la integración global.

En este sentido, parece apropiado utilizar los conceptos de la literatura especializada sobre *management* internacional. Bartlett y Ghoshal (1989), en su conocida tipología de enfoques estratégicos que pueden adoptar las compañías con presencia en varios países, diferencian entre empresas multidomésticas, globales y transnacionales<sup>1</sup>. Las empresas multidomésticas muestran una gran sensibilidad hacia el entorno local y otorgan autonomía a sus filiales para adaptar los productos, el marketing y las prácticas de gestión a las características nacionales. En cambio, las compañías globales asumen un segmento del mercado mundial con un alto grado de homogeneidad de la demanda y operan en base a productos y estrategias estandarizadas por la casa matriz. Finalmente, las empresas transnacionales pretenden combinar las ventajas de las dos tipologías anteriores, desarrollando mecanismos de coordinación entre las unidades regionales, sin poner en peligro su libertad para responder a las diferencias en los mercados locales.

A pesar de que las presiones de integración/adaptación de los mercados no se corresponden necesariamente con los factores que influyen sobre la manera de entender y gestionar los temas sociales y ambientales, varios autores aplican la tipología de Bartlett y Ghoshal a la gestión internacional de la RSC y distinguen entre estrategia global, transnacional o “glocal” y local o multidoméstica (véase Figura 1).

---

<sup>1</sup> La tipología de Bartlett y Ghoshal (1989) incluye también un tipo de empresa que estos autores llaman internacional. Se trata de empresas con filiales en el extranjero que principalmente apoyan a la casa matriz en la distribución de los productos que son desarrollados primero en el mercado de origen. Muchos autores creen que este tipo de multinacional ya no es relevante hoy en día.



**Figura 1: Diferentes estrategias internacionales de RSC**

Fuente: Elaboración propia a partir de Bondy y Starkey (2014), Bustamante (2011) y Chaudhri (2006)

Una estrategia de RSC **global** consiste en la creación de normas que puedan utilizarse en todas las unidades operativas de la compañía, que fijen compromisos de naturaleza "universal" y que sean relevantes en prácticamente todos los contextos geográficos. Esta homogeneidad en políticas, procesos y estructuras puede llevar a la adopción de unos estándares altos de RSC, generalmente influidos por el contexto del país de origen de la empresa. Desde el punto de vista operativo, es una estrategia eficiente, ya que facilita a la matriz el control sobre las actividades de RSC de las distintas filiales. La principal desventaja es que se trata de una estrategia uniforme que no toma en consideración las peculiaridades de cada contexto cultural.

Por otra parte, la estrategia de RSC **local o multidoméstica** es aquella que desarrolla políticas de responsabilidad específicas para cada país o región donde la empresa tiene operaciones, según los problemas particulares y los valores y normas de conducta social imperantes. La principal ventaja de este enfoque es la sensibilidad a la realidad de cada contexto cultural y, por lo tanto, su mayor legitimidad y sensación de pertenencia. Sin embargo, la estructura descentralizada que implica este enfoque conlleva mayores costes de coordinación y control para la casa matriz. También existe el riesgo de que se flexibilicen los criterios de RSC demasiado y se fijen niveles de cumplimiento de estándares más bajos en unos países que en otros, lo que puede tener efectos negativos para la imagen de la empresa. Asimismo, la empresa puede ser

criticada por tener una estrategia fragmentada de RSC y reactiva a los problemas que van surgiendo.

Finalmente, la estrategia ideal parece ser la estrategia **transnacional** que pretende la integración de las perspectivas global y local (“**glocal**”). Este enfoque combina la definición de unos compromisos generales con la suficiente independencia estratégica y organizativa de las filiales para participar en la decisión sobre los principios e iniciativas corporativos y adaptarlos a las circunstancias locales. La estructura organizativa requerida comporta una mayor complejidad en la dirección y gestión que los enfoques anteriores y, por consecuencia, altos costes asociados. No obstante, permite, en mayor medida que los enfoques anteriores, la transferencia de aprendizaje y la replicación de iniciativas exitosas en otras ubicaciones geográficas. La Tabla 1 propone una síntesis de las principales ventajas y desventajas de cada una de las estrategias internacionales de RSC.

Como indica la Figura 1, la literatura existente identifica tres factores principales que condicionan la estrategia internacional de RSC: los aspectos organizativos y estratégicos de la empresa, los temas de RSC en cuestión y las demandas percibidas de los diversos grupos de interés o *stakeholders* (Bondy y Starkey, 2014; Bustamante, 2011; Chaudhri, 2006).

En este sentido, la **estrategia general** de la empresa – y la **estructura operativa** adoptada en consecuencia - tienen implicaciones para las políticas y prácticas de RSC. Así, un estudio empírico sobre las prácticas de RSC de empresas multinacionales que operan en México muestra que las empresas multidomésticas y transnacionales (de acuerdo con la tipología de Bartlett y Ghoshal) dan mayor importancia a cuestiones locales de RSC que las empresas globales (Husted y Allen, 2006). Asimismo, un estudio más reciente de Sandulli (2008) confirma que empresas españolas que actúan en Latinoamérica alinean su estrategia de internacionalización de la acción social con su estrategia competitiva internacional, y que las empresas que siguen un enfoque de internacionalización más cercano al de empresa global que al de empresa multidoméstica, tienden a estandarizar sus programas de acción social a nivel internacional.

Los **temas de RSC** en cuestión también pueden conformar el enfoque estratégico adoptado por las empresas. Mientras algunos asuntos son de naturaleza global - especialmente aquellos considerados bienes públicos como clima, agua y biodiversidad-, otras cuestiones se caracterizan por una fuerte raíz cultural como por ejemplo los beneficios sociales de los trabajadores o los proyectos de acción social. Asimismo, hay algunos temas en los que parece que hay un consenso acerca de lo que sería deseable para la “comunidad global”, pero diferentes interpretaciones de estos valores o derechos universales pueden conducir a

potenciales conflictos, como es el caso de las cuestiones de diversidad (de género) o del trabajo infantil (Bustamante, 2011).

Los temas de RSC están estrechamente relacionados con las expectativas de los **grupos de interés**. Las empresas multinacionales se enfrentan a *stakeholders* globales y locales – tanto del país de origen como de los diferentes países en los que opera la compañía. Dependiendo del sector, de la ubicación de la sede central y de las filiales, del tipo y volumen de las operaciones en el extranjero y de la estructura accionarial, estos grupos de interés se verán afectados en distinta medida por las actividades de la empresa y ejercerán diferentes niveles de presión hacia ella. Por ejemplo, un estudio de multinacionales estadounidenses del sector químico muestra que la percepción de las presiones percibidas por parte del gobierno, clientes y sector lleva a una estandarización de las políticas corporativas de medio ambiente (Christmann, 2004).

**Tabla 1: Las ventajas y desventajas de las estrategias de RSC global, multidoméstica y transnacional**

	<b>RSC global</b>	<b>RCS multidoméstica</b>	<b>RSC transnacional</b>
<b>Ventajas</b>	<p>Armoniza y eleva los estándares a nivel internacional</p> <p>Desarrolla un enfoque proactivo</p> <p>Refuerza la legitimidad, la imagen y la identidad de la empresa multinacional</p> <p>Promueve la coherencia y homogeneidad de las prácticas, procesos y estructuras de RSC</p> <p>Asegura una transmisión eficiente a nivel mundial y un control centralizado</p>	<p>Desarrolla una capacidad de respuesta y adaptación a los problemas locales</p> <p>Toma en cuenta las especificidades contextuales</p> <p>Refuerza la legitimidad de las acciones de RSC de las filiales</p> <p>Refuerza la autoridad y el sentido de responsabilidad de los directivos de las filiales</p>	<p>Identifica los estándares internacionales y hace que la implementación sea flexible</p> <p>Permite la libertad de interpretación por parte de las filiales</p> <p>Fomenta la creatividad, la innovación, el aprendizaje y el intercambio de las mejores prácticas</p> <p>Solicita la participación de las filiales</p>
<b>Desventajas</b>	<p>Puede ocasionar una inadecuación de los estándares al contexto local y un alto nivel de abstracción</p> <p>Genera altos costes de implantación y control</p> <p>Conllevan una débil sensación de pertenencia y legitimidad local y una potencial resistencia por parte de los directivos de las filiales</p> <p>Corresponde a estrategias basadas en el cumplimiento y control, no incentivadoras</p>	<p>Existe el riesgo de fragmentación y de falta de coherencia en todo de la empresa multinacional</p> <p>Corresponde a una estrategia reactiva</p> <p>Existe el riesgo de adopción oportunista de los estándares más favorables para la empresa multinacional</p> <p>Dificulta el control y coordinación de las múltiples estrategias de RSC</p>	<p>Comporta complejidad en el diseño de estas estrategias</p> <p>Requiere sofisticados mecanismos de dirección</p> <p>Genera altos costes de coordinación</p> <p>Dificulta el control y certificación de las estrategias de RSC implantadas</p>

Fuente: Adaptado de Pestre (2014)

## 2.2. Mecanismos de coordinación y transferencia de conocimiento

Para organizar sus actividades internacionales, las empresas recurren a diferentes mecanismos de coordinación y control. Estos mecanismos pretenden asegurar que los comportamientos originados en las diferentes partes de la organización son compatibles y persiguen objetivos organizativos comunes. Los mecanismos de coordinación utilizados más frecuentemente son la centralización, la formalización y la socialización de los miembros de la organización (Pla, 2001). A continuación, describiremos brevemente estos procesos organizativos.

El grado de jerarquía en el cual una decisión debe ser aprobada establece el nivel de **centralización**. De este modo, si las decisiones importantes se toman en los niveles altos de la jerarquía organizacional, entonces se está en presencia de una elevada centralización. Por otra parte, si existe descentralización es porque las decisiones de cierta importancia se realizan en los niveles medios o inferiores de la jerarquía organizacional (Mintzberg, 1979; Hall, 1996).

La aplicación de este concepto en el ámbito de las empresas multinacionales se aprecia en la división de la autoridad para la toma de decisiones entre la matriz y las distintas unidades operativas. Si la matriz tiene la potestad de decidir la mayoría de las acciones estratégicas que se desarrollan en la organización, se considera que la empresa está centralizada; por el contrario, si las filiales tienen posibilidad de decidir toda una serie de aspectos importantes sin necesidad de consultar con la sede principal, entonces se dice que la toma de decisiones está descentralizada (Garnier, 1982).

El grado de centralización está condicionado por el enfoque estratégico de la empresa multinacional (Harzing, 2000; Pla, 2001). En este sentido, las empresas que adoptan un enfoque estratégico global presentarán un mayor grado de centralización, y por tanto, la mayoría de las decisiones estratégicas se tomarán en el ámbito de la sede central. Por el contrario, las empresas con un enfoque estratégico multidoméstico o transnacional descentralizarán la toma de decisiones, en mayor medida, hacia el área de actuación de los directivos de las filiales.

La **formalización** es el grado en que las normas de la organización están explícitamente definidas, ya sea porque están escritas en manuales u otros documentos o porque están establecidas como rutinas organizativas. En la medida en la que reglas y procesos especifican los comportamientos permitidos y definen criterios para la toma de decisiones, se elimina la necesidad de comunicación entre las diferentes partes interdependientes de la organización (Galbraith, 1973). En este sentido, la formalización reduce la ambigüedad al orientar o predeterminar los comportamientos en las distintas relaciones, lo que la hace más importante en el entorno internacional, donde las filiales están más

alejadas de la sede central y disponen de mayor autonomía (Ghoshal y Nohria, 1993).

El grado de formalización está relacionado también con el enfoque estratégico adoptado por la empresa multinacional (Pla, 2001). En aquellas empresas orientadas hacia la búsqueda de la eficiencia global, mediante la racionalización de los costes y la estandarización de las políticas, se necesitará un mayor grado de formalización que en aquellas más sensibles a las necesidades locales. Sin embargo, cabe esperar que las empresas transnacionales - debido a la mayor interdependencia de sus filiales - tiendan a niveles de formalización algo mayores que las empresas multidomésticas (Harzing, 2000).

La **socialización** implica el desarrollo de una cultura organizativa, que se logra mediante la comunicación a los miembros de la organización de los valores y objetivos, la manera de actuar en determinadas circunstancias y la forma cómo se deben tomar ciertas decisiones. Supone el aprendizaje y la internalización por parte de los miembros de la organización de las reglas que determinan los comportamientos, limitando, por tanto, la necesidad de rutinas organizativas y de comunicación entre los distintos niveles, y de vigilancia y control de dichos comportamientos. De este modo, frente a cualquier excepción, los miembros de la organización podrían actuar de la misma forma que la autoridad les hubiera prescrito u ordenado a través de los procesos establecidos. Este mecanismo de coordinación permite una mayor adaptación a las condiciones locales y un mayor grado de descentralización, manteniendo al mismo tiempo la integración de la organización (Doz y Prahalad, 1984).

Con respecto a las empresas multinacionales, la socialización de los directivos de las filiales extranjeras cobra relevancia, ya que la distancia respecto del país de origen implica la adopción de una gran cantidad de decisiones importantes sin la correspondiente supervisión de los directivos de la matriz. Estos directivos, al internalizar la filosofía y los objetivos de la organización, pueden deducir para cada situación el comportamiento más acorde con los planteamientos de la empresa. De esta forma, se economizan los costes de vigilancia y de control y, al mismo tiempo, se dota a la organización de una mayor flexibilidad (Pla, 2001). Más aún, se facilitan la cooperación y la toma de decisiones participativas (Ouchi, 1980). La utilización de unas normas, principios y valores compartidos permite abordar la complejidad y fomentar la interdependencia entre las unidades de la empresa (Bartlett y Ghoshal, 1989).

En las empresas multinacionales con enfoque multidoméstico, la socialización será el mecanismo de coordinación más usado en las relaciones matriz-filial, con el objetivo de preservar la flexibilidad que este enfoque precisa. No obstante, cabe esperar un grado de socialización mayor en las empresas transnacionales, ya que

este mecanismo posibilita la transmisión de capacidades críticas entre las filiales y permite el desarrollo de una cultura común (Harzing, 2000).

De hecho, parece ser que la implementación exitosa de la RSC requiere especialmente mecanismos informales de coordinación y control como la socialización, dirigida a interiorizar los valores corporativos y conseguir el compromiso personal de los directivos y empleados (Watson y Weaver, 2003). Frente a los mecanismos directos o jerárquicos, estos sistemas pueden ser más efectivos para cuestiones sociales y ambientales, en las que no existen medidas claras de desempeño y los directivos de las filiales tienen un mejor conocimiento del contexto local que los directivos de la sede central.

Otra cuestión importante en la gestión de las empresas multinacionales es la **transferencia de conocimiento** entre diferentes unidades de la compañía y las consiguientes ventajas competitivas (Gupta y Govindarajan, 1991). La transferencia de conocimiento puede implicar una mayor y más rápida innovación de producto, una reducción de los costes de innovación, y permite aprovechar todo el conocimiento desarrollado por la organización.

La creación y transferencia de conocimiento va a depender en gran medida de la estrategia internacional elegida por la corporación (Bartlett y Ghoshal, 1989). En las empresas con estrategia multidoméstica, su sensibilidad local impide la eficiencia y el aprendizaje organizativo, pues los conocimientos desarrollados y retenidos dentro de cada una de las unidades no se consolidan ni fluyen por el interior de toda la multinacional. Además, la innovación responde especialmente a dos aspectos: a los esfuerzos de los directivos de las filiales para proteger su autonomía o a reinventaciones de las otras filiales que por falta de comunicación entre ellas, no se ha tenido conocimiento de su existencia; y al síndrome “no inventado aquí”. Por otro lado, las multinacionales que ponen en práctica la estrategia global se benefician del aprendizaje conjunto en la matriz debido a que el desarrollo y retención de los conocimientos se localiza en ese lugar, pero se impiden las oportunidades de aprendizaje fuera de ella.

Con el enfoque estratégico transnacional se pretende superar las limitaciones de los modelos anteriores, buscando conseguir un elevado nivel de innovación por medio de la transferencia de conocimiento y experiencia a todas las partes de la empresa. Se produce un desarrollo común de los conocimientos que a su vez son mundialmente compartidos. En este caso, las innovaciones son el resultado de un amplio proceso que involucra a todos los miembros de la empresa.

A modo de resumen, la siguiente Tabla 2 muestra los niveles de centralización, formalización, socialización y transferencia de conocimiento correspondientes a cada tipo de multinacional. En principio, cabe esperar que esta clasificación también sea válida para los diferentes tipos de estrategia internacional de RSC. Sin embargo, existe poco conocimiento sobre la implantación práctica de este tipo

de estrategias y del uso relacionado de mecanismos de coordinación y transferencia de conocimiento (Arenas y Ayuso, 2013). El presente trabajo pretende explorar estas cuestiones en un estudio de casos del sector *utilities* español, y de esta manera contribuir a comprender mejor los retos a los que se enfrentan las empresas multinacionales en la gestión de la RSC.

**Tabla 2: Coordinación y transferencia de conocimiento en empresas multinacionales**

	<b>Global</b>	<b>Multidoméstica</b>	<b>Transnacional</b>
<b>Centralización</b>	Alto	Bajo	Bajo
<b>Formalización</b>	Alto	Bajo	Moderado
<b>Socialización</b>	Moderado	Moderado	Alto
<b>Transferencia de conocimiento</b>	Bajo	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de Bartlett y Ghoshal (1989) y Harzing (1999)

### 3. Objetivo y metodología

#### 3.1. Objetivo

El presente estudio pretende contribuir a una mejor comprensión de la gestión internacional de la RSC y a identificar formas de integrar aspectos globales y locales en las decisiones tomadas en materia de RSC.

En particular, los objetivos del estudio son los siguientes:

- Analizar en detalle las estrategias internacionales de RSC adoptadas por las empresas multinacionales bajo estudio e identificar algunas de las características clave con respecto a su estructura y coordinación organizativa
- Identificar los factores específicos que influyen en la estrategia internacional de RSC adoptada por las empresas multinacionales bajo estudio

#### 3.2. Metodología

La metodología utilizada para alcanzar el objetivo mencionado es la investigación basada en el estudio de casos, que resulta útil para investigaciones exploratorias y preliminares que persiguen construir o depurar teorías (Eisenhardt, 1989). Esta metodología cualitativa permite comprender profundamente cada empresa individual, recogiendo y analizando evidencia de diferentes fuentes y permitiendo llegar a una comprensión mejor y más novedosa del fenómeno estudiado que con otros métodos (Yin, 2003). Dado que la evidencia del estudio de casos múltiple es más convincente y el estudio completo es visto como más robusto (Yin, 2003), en este trabajo se analizan cuatro casos o empresas, cumpliendo así las directrices de Eisenhardt (1989), quien afirma que para construir teoría, el estudio de casos debe contar con un número de casos entre cuatro y diez.

##### 3.2.1. Selección del sector empresarial y de las empresas

Consideramos interesante centrarnos en el sector de los servicios públicos básicos – *utilities* (electricidad, gas, agua), ya que este sector genera impactos sociales y medioambientales significativos y se caracteriza por grandes empresas multinacionales con operaciones en países desarrollados y en vías desarrollo.

En cuanto a la selección de las empresas, escogimos las cuatro compañías entre las mayores empresas multinacionales españolas del sector. Un criterio básico para seleccionar a las empresas fue que se tratara de compañías avanzadas en la gestión de la RSC, por lo que se consultaron las empresas mejor calificadas en los análisis del *Dow Jones Sustainability Index* (RobecoSAM, 2014). Asimismo, las empresas seleccionadas debían tener experiencia en la expansión internacional (Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de

Empresas, 2006). Finalmente, se eligieron las compañías Agbar<sup>2</sup>, Iberdrola, Gas Natural Fenosa y Endesa<sup>3</sup>, que *a priori* parecían seguir estrategias internacionales de RSC diferentes. En la Tabla 3 se resumen las principales características de las cuatro empresas en 2013, año que se recogieron los datos para el estudio.

**Tabla 3: Características de las empresas estudiadas (año 2013)**

	<b>Agbar</b>	<b>Iberdrola</b>	<b>Gas Natural Fenosa</b>	<b>Endesa</b>
<b>Principal sector de actividad</b>	Agua	Energía (electricidad y gas natural)	Energía (gas natural y electricidad)	Energía (electricidad y gas natural)
<b>Año de creación</b>	1867 (empresa) / 1992 (constitución del grupo)	1901 y 1907 (empresas) / 1992 (constitución del grupo por fusión)	1843 y 1922 (empresas) / 2009 (constitución del grupo por fusión)	1944 (empresa) / 1983 (constitución del grupo por absorción)
<b>Estructura accionarial</b>	75,35% Suez Environnement España, S.L. (filial de Suez Environnement, FR), 24,14% Critería CaixaHolding y 0,51% Accionistas minoritarios	Ningún accionista de control, 4 accionistas significativos: Estado de Qatar (9,5%), ACS (5,6%), BFA (5,1%) y Kutxabank (4%)	34,6% 'la Caixa', 30% Grupo Repsol, 20,9% Inversores institucionales internacionales, 8,8% Accionistas minoritarios, 4% Sonatrach, 1,7% Accionistas institucionales españoles	92,06% Enel Enel Energy Europe (filial de Enel, I) y 7,94% Accionistas minoritarios
<b>Comienzo de expansión internacional</b>	1987	2007	1992 (Latinoamérica), 2002 (otros)	1992
<b>Número de empleados (% internacional)</b>	10.923 (21%)	30.650 (63%)	16.323 (44%)	22.995 (52%)*
<b>Presencia internacional (con empresas filiales y participadas)</b>	21 países (participación mayoritaria solamente en Chile)	39 países (más relevantes Brasil, EE.UU., México y Reino Unido)	29 países (más relevantes Brasil, Colombia y México)	7 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Marruecos, Perú y Portugal)
<b>Ingresos de explotación (% internacional) (millones €)</b>	2.097 (n.d.)	32.807 (53%)	24.969 (44%)	31.203 (31%)*
<b>Beneficios (millones €)</b>	58	2.572	1.445	1.879

\* Porcentaje internacional se refiere a plantilla/ingresos diferentes del negocio España y Portugal  
 Fuente: AGBAR: Informe Desarrollo Sostenible 2013; Iberdrola: web y Informe de Sostenibilidad 2013; Gas Natural Fenosa: Informe Responsabilidad Corporativa 2013 e Informe Anual Integrado 2013; Endesa: Informe Anual Sostenibilidad 2013

<sup>2</sup> En 2010, tras una OPA amistosa, Agbar pasó a ser controlada por el grupo francés Suez Environnement. En 2013, Agbar fue evaluada por RobecoSAM fuera del proceso del *Dow Jones Sustainability Index* y figura en el *Sustainability Yearbook* (RobecoSAM, 2014).

<sup>3</sup> En 2009, tras una prolongada OPA, el grupo italiano Enel se hizo con el control de la compañía. En 2014 el negocio de Endesa en Latinoamérica fue vendido a Enel Iberoamérica, S.L.U., lo que ha significado para Endesa la pérdida de control sobre las sociedades latinoamericanas.

### 3.2.2. Recogida de datos y análisis

La recogida de datos para el estudio de casos consistió en realizar entrevistas en profundidad con los directores de RSC de las sedes centrales de las compañías y revisar documentación propia de las empresas (página web, informe de sostenibilidad/RSC, presentaciones, etc.)

Las entrevistas semiestructuradas duraron aproximadamente entre 45 minutos y 1 hora y media y se realizaron entre Mayo y Noviembre 2013. Con la información recogida en la revisión de la literatura, se elaboró un guion de entrevista que se estructuró tal como se presenta en la Tabla 4.

**Tabla 4: Estructura de la entrevista en profundidad**

Apartado	Cuestiones
A) Aspectos organizativos y estratégicos generales	Descripción general de la empresa: historia, internacionalización, diversificación de negocios, diversificación geográfica; estructura internacional general (divisiones de producto, divisiones por áreas geográficas, estructura matricial o mixta); estandarización de otras estrategias funcionales, por ejemplo, marketing, recursos humanos
B) Estructura organizativa de la RSC	Persona o departamento responsable de temas de RSC en matriz; persona o departamento responsable de temas de RSC en filiales; comité de RSC transversal en matriz y/o filiales; comité de RSC transnacional
C) Relación con los grupos de interés	Identificación, priorización y diálogo con grupos de interés a nivel global, de país de origen y/o país de acogida; relevancia de la opinión de los grupos de interés globales/locales; rendición de cuentas a grupos de interés globales/locales
D) Centralización de la RSC	Poder de decisión de matriz/filiales para: identificar las cuestiones prioritarias en materia de RSC/desarrollar la estrategia de RSC; definir objetivos y metas en materia de RSC; diseñar programas/actuaciones de RSC; asignar recursos financieros (presupuesto) para (programas de) la RSC; certificación de acuerdo con una norma internacional (por ejemplo, ISO 14001, SA8000); implementar sistemas de evaluación de desempeño de RSC; definir indicadores y sistemas de control (por ejemplo, cuadro de mando de sostenibilidad); establecer incentivos de compensación basados en la RSC; diseñar la comunicación en RSC a los grupos de interés/al público
E) Formalización de la RSC	Normas y procedimientos escritos que la matriz impone a sus filiales, por ejemplo, manuales, con respecto a relación con los grupos de interés, comunicación, etc.

**Tabla 4: Estructura de la entrevista en profundidad (continuación)**

Apartado	Cuestiones
F) Socialización de la RSC	Valores comunes; porcentaje de directivos expatriados; comunicación formal/informal entre matriz y filiales; comunicación formal/informal entre filiales; visitas y contacto entre equipos de RSC de matriz y filiales a través de comités, reuniones, equipos de trabajo, grupos de proyecto, formación, eventos especiales, etc.
G) Gestión del conocimiento	Mecanismos para transferir información y buenas prácticas de RSC entre matriz y filiales
H) Estrategia de RSC enfocada a temas específicos: condiciones de trabajo, medio ambiente, acción social	Cuestiones relevantes a nivel global y/o local; perspectiva ‘universal’/del país de origen/de los países de acogida; políticas y programas corporativos y locales; desempeño de las filiales relativo al desempeño en el país de origen (indicadores específicos)
I) Factores que influyen en estrategia de RSC	Diferencias entre las estrategias de RSC de filiales/países y sus causas; presiones percibidas para la estandarización: normas internacionales, iniciativas de la industria, clientes, otros grupos de interés; presiones percibidas para la localización: regulaciones/gobiernos nacionales, clientes, otros grupos de interés, valores y expectativas culturales, condiciones económicas/sociales/ambientales

Las entrevistas realizadas se grabaron y transcribieron para permitir el análisis de las características y los factores que influyen en la estrategia internacional de RSC de las compañías. A partir del examen individual de las empresas, se realizó un análisis cruzado donde se compararon los cuatro casos para identificar similitudes y diferencias. Los resultados de esta última fase del estudio de casos se presentan en el próximo capítulo.

## 4. Análisis

### 4.1. Estructura organizativa de RSC y centralización

Todas las empresas estudiadas han integrado la RSC en su **organigrama**, creando una división especializada para gestionar los aspectos relacionados con esta materia a nivel corporativo. Se trata generalmente de unidades relativamente pequeñas, que dependen de la Dirección General de Comunicación. Solamente una empresa dispone también de una Comisión de RSC en el Consejo de Administración. Para garantizar la transversalidad de la estrategia de RSC, todas las empresas han creado comités formados por representantes de las diferentes unidades de negocio y áreas corporativas para promover iniciativas de RSC. Estos comités transversales tienen asignadas funciones que van de meramente consultivas a más operativas.

Por lo general, las empresas también tienen una persona o unidad responsable de RSC en las filiales (más importantes); en ocasiones esta función está compartida con otras funciones como Comunicación. Cuando la empresa está organizada en divisiones de negocio, asigna también una persona responsable de RSC por negocio. Asimismo, las empresas que tienen sedes regionales suelen asignar un coordinador o coordinadora regional, por ejemplo, para Latinoamérica.

Con el objetivo de replicar la estructura corporativa en los países o en las unidades de negocio, algunas empresas han creado comités de RSC transversales en las filiales o transnacionales en los negocios (véase el Cuadro 1). Estos órganos pueden considerarse esenciales para una estrategia de RSC transnacional. En este sentido, los autores Barin Cruz y Boehe (2010) proponen una entidad (comité o departamento) que incluya a representantes de la alta dirección, de las áreas funcionales, de las filiales de los diferentes países (y de *stakeholders* externos) como estructura ideal para hacer frente a los retos globales y locales de RSC. Contar con los representantes de las filiales es importante para tener una visión más clara de las necesidades concretas de cada territorio y de los desafíos que se plantean en materia de RSC.

### Cuadro 1: Comités de RSC y Reputación en empresas del Grupo Iberdrola

En Iberdrola existen distintos comités que asumen funciones en materia de responsabilidad social corporativa y reputación, adaptados a la estructura societaria del Grupo. Por una parte existe un comité transversal del Grupo, el Comité Corporativo de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación. Creado en el año 2004, tiene las funciones de definir las líneas corporativas básicas de la evolución de la responsabilidad social y la reputación en el Grupo, aprobar y seguir los planes de desarrollo en ambas materias, tomar conocimiento de los avances más relevantes y colaborar en la elaboración de la información pública que en estos ámbitos divulga la compañía. Se reúne periódicamente para gestionar tanto los aspectos reputacionales, como los aspectos de responsabilidad social, identificando y llevando a la práctica las actuaciones más convenientes para atender las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Estas actuaciones quedan recogidas en los planes de RSC que Iberdrola elabora de forma periódica, normalmente bienal o trienal. Este comité está presidido por el Director de Marca, RSC y Reputación y en él participan los responsables de RSC de todas las áreas corporativas y todos los negocios.

Por otra parte, se han creado Comités de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación en cada una de las sociedades *subholding*, con el objetivo de impulsar el cumplimiento de las políticas y directrices aprobadas en los distintos países en los que opera el Grupo, coordinar la estrategia corporativa entre los diferentes negocios desarrollados en cada país e informar al Comité Corporativo de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación de los resultados conseguidos. Así, siguiendo el modelo de la matriz, se han creado comités transnacionales en los negocios del Grupo (con representantes de todos los países en los que opera el negocio) y un comité transversal en la filial de ScottishPower:

- En ScottishPower está operativo el “*CSR Steering Committee*”
- El Negocio de Renovables del Grupo ha creado el “Comité de Reputación y Responsabilidad Social”
- El Negocio de Generación y Comercial y el Negocio de Redes han creado el “Grupo de práctica Global de RSC”
- Iberdrola Ingeniería y Construcción ha creado el “Comité de Responsabilidad Social Corporativa”

Asimismo, está previsto crear comités de RSC y Reputación en el resto de las principales sociedades *subholding*. Las personas responsables de dinamizar estos comités forman parte, a su vez del Comité Corporativo de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación.

Fuente: Iberdrola, web y Política General de Responsabilidad Social Corporativa

Con respecto al nivel de **centralización** para decidir sobre temas de RSC, se observa que todas las empresas han desarrollado una o varias políticas generales de RSC o sostenibilidad, de aplicación a todas las sociedades que integran el grupo empresarial. Se trata de unos compromisos fundamentales o principios básicos de actuación que se definen a nivel corporativo.

Las líneas estratégicas marcadas en estas políticas se materializan en unos planes estratégicos, que definen las actuaciones concretas a desarrollar e incluyen objetivos cuantitativos e indicadores para su evaluación y

seguimiento. Todas las empresas elaboran estos planes a nivel corporativo<sup>4</sup>, pero otorgan un grado de autonomía relativamente alto a las unidades de negocio o filiales para definir sus propios planes de actuación en materia de RSC.

Esta tendencia hacia la descentralización con respecto a la toma de decisiones también se observa en los presupuestos para los programas de RSC, pues en todas las empresas son las unidades de negocio o filiales las que asignan los recursos financieros necesarios. Sin embargo, algunas de las casas matriz aplican un **sistema de control** mediante la exigencia del reporte periódico de indicadores de seguimiento (o un cuadro de mando específico) de los planes de RSC de las unidades operativas.

En relación a una estrategia transnacional, cabe remarcar que no sólo se basa en una gestión descentralizada que intenta equilibrar las directrices globales con la flexibilidad local, sino que persigue combinar los intereses globales y locales y transformarlos en una forma única de operar (Bartlett y Ghoshal, 1989). En consecuencia, algunos autores sugieren que una característica clave del enfoque transnacional de RSC es la consideración del punto de vista local en la estrategia global – ya sea a través de las visiones culturales de los diferentes países en los que opera la empresa (Bondy y Starkey, 2014) o de procesos participativos (de las filiales) para diseñar la estrategia corporativa de RSC (Arenas y Ayuso, 2013). Un paso en esa dirección es el ejemplo de identificar de forma sistemática los asuntos relevantes locales (de territorios y países) en el proceso de análisis para elaborar los planes estratégicos corporativos (véase el Cuadro 2). En definitiva, la capacidad de dar respuesta a las preocupaciones de los GI locales es un elemento central de una estrategia de RSC transnacional (Barkemeyer y Figge, 2014).

---

<sup>4</sup> En el caso de una empresa, el Plan de RSC corporativo se compone de los planes de los negocios del grupo y de las organizaciones corporativas.



## 4.2. Formalización y estandarización de la estrategia general de RSC

Tal y como hemos comentado en el apartado anterior, todas las empresas estudiadas han formalizado una o varias políticas generales de RSC o sostenibilidad con el objetivo de marcar unas líneas estratégicas en este ámbito. Generalmente varios años antes de definir estas políticas generales, las compañías han elaborado Códigos Éticos para indicar los criterios de conducta deseables para la actuación del personal.

Aparte de estas directrices de carácter más general, las empresas también han iniciado procedimientos escritos con respecto a dos cuestiones consideradas clave en la gestión de la RSC: la relación con los grupos de interés y la comunicación externa.

En el ámbito de la **relación con los grupos de interés (GI)**, todas las empresas estudiadas identifican los GI globales a nivel corporativo y llevan a cabo una priorización de sus expectativas, generalmente ligado al análisis o estudio de materialidad<sup>5</sup> del Grupo. En la mayoría de compañías, esto se complementa con un proceso sistemático de identificación de los asuntos relevantes para los GI territoriales o de análisis de riesgo de los países en los que se opera. El diálogo con los GI - en forma de acciones divulgativas y de consulta - se desarrolla tanto desde la matriz como desde las filiales. Sin embargo, se observan diferencias en el grado de formalización del proceso de relación con los GI: mientras algunas empresas no tienen una metodología definida, otras lo han sistematizado mediante directrices corporativas y siguiendo la norma AA1000 de Compromiso de los Grupos de Interés.

En lo que se refiere a la **comunicación externa en temas de RSC**, todas las empresas elaboran un informe de RSC o sostenibilidad corporativo según las directrices del GRI. De nuevo, se observan diferencias en el grado de formalización de este proceso, que implican una mayor o menor estandarización en la comunicación por parte de las filiales. Así, en un extremo encontramos el caso de una compañía que elabora un único informe del Grupo con la información desagregada por área geográfica, y en el otro extremo el caso de una compañía que anima a sus filiales a realizar una rendición de cuentas a los GI adaptada a cada contexto territorial. En medio de estos extremos están las empresas que establecen directrices o pautas de *reporting* para los informes de RSC de las filiales, que pueden hacer referencia al formato, la verificación y la calificación GRI.

---

<sup>5</sup> La materialidad es uno de los principios para definir el contenido de un Informe de Sostenibilidad, de acuerdo con la guía del *Global Reporting Initiative* (GRI). El término "materialidad" se define como la relevancia de la información reportada e implica que en el Informe se traten los temas más trascendentes para la organización en términos de sostenibilidad.

Además, las empresas estudiadas han elaborado políticas generales sobre el respeto de los derechos humanos – un tema generalmente relevante para el sector *utilities* -, y en algunos casos también procedimientos sobre otros temas relacionados con la RSC como por ejemplo la evaluación del impacto social, la implantación de los principios del Pacto Mundial, el gobierno corporativo, la corrupción y el fraude, etc.

A pesar de que los directores de RSC entrevistados en su mayoría se mostraron partidarios de poca formalización, se observa la tendencia hacia un nivel de formalización moderado que se correspondería con una estrategia de RSC transnacional. Sin embargo, es importante que las pautas corporativas dejen suficiente autonomía a las filiales para adaptarlas a las circunstancias locales, y decidir, por ejemplo, la conveniencia y el grado de colaboración con *stakeholders* locales para implantar los programas específicos de RSC (Arenas y Ayuso, 2013). Asimismo, cabe remarcar que el enfoque transnacional se caracteriza por un alto grado de interacción entre procesos estratégicos descendientes y ascendientes entre las distintas unidades operativas de la empresa (Bartlett y Ghoshal, 1989) y que por lo tanto debería combinar mecanismos de formalización impuestos por la matriz (*top-down*) con iniciativas que nacen de las filiales (*bottom-up*). En este sentido, un elemento clave del enfoque transnacional de RSC es que las filiales contribuyan en la elaboración de las directrices y normas válidas para toda la compañía - en ocasiones coordinadas por una dirección regional o de negocio (Pestre, 2014) (véase Cuadro 3).

### Cuadro 3: Coordinación regional de la acción social en Gas Natural Fenosa

Para Gas Natural Fenosa es imprescindible que sus actividades de acción social se centren en los ámbitos geográficos en los que está presente y que se desarrollen de forma alineada con la actividad de negocio de la compañía. Con esta finalidad, en 2011 se creó el Centro Operativo Integrado de Latinoamérica (COIL) de gestión de proyectos de acción social. Se trata de un centro de excelencia operativa con coordinación a nivel regional realizada desde Argentina y cuyo objetivo, entre otros, es diseñar programas modelo, aplicables en todos los países de Latinoamérica, adaptados a la cultura, necesidades y objetivos estratégicos de cada filial. Desde el Departamento de Reputación y Responsabilidad Corporativa del Grupo, y en colaboración con el COIL, se han definido tres ámbitos de actuación para atender a los distintos grupos de interés con los que la compañía se relaciona. Bajo el lema “Energía para crecer”, el COIL trata de promover soluciones de aplicación regional a las necesidades detectadas a través del desarrollo de tres tipologías de proyectos. Más del 80% del presupuesto destinado a programas de acción social en Latinoamérica es destinado a los proyectos coordinados desde el COIL.

#### Tipologías de proyectos del COIL

<p><b>Programa “Valor para proveedores”</b></p>	<p>Este programa tiene como objetivo brindar capacitación y asesoramiento especializado de manera gratuita a empresas que integran la cadena de valor de la compañía. El programa se implementa a través de seminarios de alto nivel y, posteriormente, los participantes tienen la posibilidad de acceder a consultorías personalizadas con los ponentes. En 2013, participaron empresas proveedoras o colaboradoras en la capacitación empresarial y técnicos instaladores a los que se les ofreció formación técnica. Desde 2014, la organización de esta formación se realiza a través de la Universidad Extendida.</p>
<p><b>Programa “Uso responsable”</b></p>	<p>El programa tiene como objetivo formar a niños y adultos sobre la temática del uso eficiente y seguro del gas natural y de la electricidad, y la prevención de accidentes por un uso indebido de estos recursos. Se implementa a través de charlas y talleres en centros educativos, parques, ferias o centros comerciales, entre otros. Como novedad, en 2014, se ha incorporado a la temática de los cursos el uso responsable del agua y la gestión de residuos. Además, los contenidos se encuentran disponibles en versión interactiva en la página web de la compañía en Argentina, Brasil, Colombia, México y Panamá.</p>
<p><b>Programas para las familias del personal</b></p>	<p>Conjunto de tres programas dirigidos a hijos de empleados de la compañía en el ámbito de Latinoamérica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El programa “Formación para liderar” ofrece la posibilidad de recibir un curso de formación en liderazgo, impartido por la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa a hijos de empleados que estén finalizando su formación universitaria.</li> <li>• El programa “Proyectando tu futuro” proporciona una beca económica para aquellos que están iniciando sus estudios universitarios.</li> <li>• Los programas “Vocación natural” y “Pasantías de verano”, realizados sólo en Argentina, ofrecen a los participantes una orientación vocacional o la posibilidad de realizar prácticas laborales en la compañía en los meses de verano.</li> </ul>

Fuente: Gas Natural Fenosa, Informe Responsabilidad Corporativa 2014 y comunicación personal de la empresa

### 4.3. Formalización y estandarización en ámbitos de gestión específicos

Más allá de la estrategia general de RSC y de los temas ligados a la función de RSC, parece de interés analizar el grado de formalización y estandarización en tres ámbitos de gestión específicos y de gran relevancia en empresas multinacionales de *utilities*, como son las condiciones de trabajo, el medio ambiente y la acción social o las relaciones con la comunidad.

Con respecto a la gestión de las **condiciones de trabajo**<sup>6</sup>, observamos que todas las empresas estudiadas tienen formalizadas algunas políticas corporativas, sobre todo referentes a seguridad y salud laboral y/o prevención de riesgos laborales, pero en algunos casos también enfocadas a la igualdad de oportunidades y conciliación. Además, estas políticas generales se complementan en todos los casos con programas o planes corporativos que pretenden homogeneizar la gestión en estos temas en los diferentes países, y aplicar los mismos estándares, por ejemplo, de seguridad y salud laboral. En lo que se refiere a este tema en particular, todas las empresas están implantando en las filiales (de manera progresiva) un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales de acuerdo a la norma OHSAS 18001 y obteniendo la correspondiente certificación con diferente grado de alcance. En cuanto a otras cuestiones, algunas empresas han buscado certificaciones específicas, como la de “Empresa Familiarmente Responsable” (EFR) o distintivos nacionales de igualdad en la empresa, para acreditar el cumplimiento con determinadas políticas y actuaciones. Finalmente, algunas empresas han diseñado sistemas o herramientas de gestión de datos para planificar los objetivos y facilitar el seguimiento de los indicadores clave de desempeño o KPI (*Key Performance Indicators*).

En el ámbito del **medio ambiente**, las empresas bajo estudio han creado políticas o estrategias corporativas formales generales y específicas sobre cuestiones como biodiversidad, cambio climático o eficiencia energética. Al igual que en el ámbito de las condiciones de trabajo, las políticas generales se complementan con programas o planes corporativos que persiguen una gestión homogénea en los diferentes países. Cabe destacar que todas las empresas están implantando progresivamente en sus filiales un sistema de gestión medioambiental de acuerdo con el estándar ISO 14001 y han conseguido altos niveles de certificación. Estos sistemas de gestión medioambiental – que a menudo forman parte de un sistema de gestión integrado que contempla más ámbitos – posibilitan el control de los datos operativos de las instalaciones y el seguimiento de los indicadores. Casi todas las empresas han definido objetivos corporativos respecto a las emisiones de CO<sub>2</sub>.

---

<sup>6</sup> Entendemos como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias para la salud de los trabajadores, como la seguridad y salud laboral, la igualdad de género y la conciliación de vida familiar y laboral.

En comparación con los ámbitos de las condiciones de trabajo y el medio ambiente, la estructura organizativa relacionada con la **acción social y las relaciones con la comunidad** es más compleja, ya que las empresas no suelen tener una unidad específicamente responsable de estos temas en su organigrama. Así, la responsabilidad de gestión puede recaer en la función de RSC o en otras funciones como Comunicación o Relaciones Institucionales, y en ocasiones se realiza de forma conjunta con la fundación o las fundaciones de la empresa. En general, se constata que los proyectos de acción social son más bien impulsados por las filiales o las regiones (véase el Cuadro 3) de acuerdo con las necesidades detectadas localmente, y que ha sido recientemente que se han definido políticas o marcos de actuación corporativos formales para establecer líneas prioritarias de actuación en los programas de patrocinio, donación y colaboración con organizaciones sociales. Solamente una compañía ha fijado un objetivo corporativo de cuantificación de la inversión en acción social (en función del beneficio neto), pero todas las empresas estudiadas aplican la metodología de *London Benchmarking Group* (LBG) a nivel corporativo para medir y comunicar la inversión social de la empresa en la comunidad.

#### 4.4. Socialización y transferencia de conocimiento con respecto a la RSC

El grado de **socialización** es difícil de evaluar con la presente recogida de datos mediante entrevistas al Director de RSC de la casa matriz. Aunque la mayoría de las empresas bajo estudio han definido explícitamente una visión, misión y valores del Grupo, habría que comprobar la interiorización de estos valores por parte de los directivos y responsables de RSC en los diferentes países y el grado de similitud de la cultura organizativa. En la literatura existente se destaca la importancia de una visión compartida para vincular y relacionar las diferentes partes de una organización compleja y promover el aprendizaje entre ellas (Kostova y Roth, 2003). En ese sentido, una visión compartida en torno a la RSC/sostenibilidad parece crucial para facilitar la comprensión y el compromiso con los objetivos sociales y ambientales en una empresa multinacional (Arenas y Ayuso, 2013).

Con respecto a la **transferencia de conocimiento** entre diferentes partes de la compañía, se han encontrado indicios de diferentes mecanismos empleados entre la matriz y las filiales. En la mayoría de casos, las Direcciones de RSC corporativas realizan actividades sistemáticas de difusión de información como planes de comunicación y cursos de formación presenciales y *online*; en algunas ocasiones también ofrecen información o asesoramiento *ad hoc* a los negocios/áreas corporativas y a las filiales al estilo de una “consultoría interna”. Asimismo, las Direcciones de RSC corporativas suelen encargarse de recopilar las buenas prácticas aplicadas en los territorios y compartir este conocimiento mediante publicaciones, *sites* u otros medios. En menor medida, las empresas

crean espacios para permitir el intercambio de conocimiento entre los países, y se limitan a realizar encuentros anuales o semestrales.

Sin embargo, este aspecto es clave para la RSC transnacional, ya que este enfoque estratégico se basa precisamente en el desarrollo común y el intercambio de conocimientos entre las diferentes unidades de la compañía (Bartlett y Ghoshal, 1989). Más que una simple transmisión de conocimientos desde la sede a las filiales, una estrategia de RSC transnacional requiere el intercambio de conocimientos entre las filiales y fomenta el aprendizaje lateral entre ellas (Arenas y Ayuso, 2013). Teniendo en cuenta que algunos países tienen problemas sociales o ambientales similares, las filiales pueden aprender unas de otras, y replicar o adaptar las iniciativas desarrolladas en otros contextos. Esto se consigue creando oportunidades de interacción entre los directivos y empleados de diferentes unidades de la compañía, y en este ámbito cobran especial relevancia las herramientas 2.0 (véase el Cuadro 4).

#### **Cuadro 4: Comunidad de Prácticas (CoP) Desarrollo Sostenible en Agbar**

Agbar está impulsando diferentes canales de comunicación y herramientas de diálogo para favorecer la participación de la plantilla en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible. La apuesta más innovadora es la Comunidad de Prácticas (CoP, del término en inglés *Community of Practice*) Desarrollo Sostenible, en la que participan profesionales del Grupo procedentes de diferentes empresas y geografías. Se trata de una comunidad creada en 2011, donde un grupo de 145 empleados relacionados o interesados en el Desarrollo Sostenible interactúan de forma continuada con el objetivo de lograr formar, incentivar y motivar a los usuarios en la necesidad de crear una red colaborativa interna que facilite la transversalidad de los proyectos, unifique estrategias y cree sinergias entre las empresas del Grupo. A finales de 2014 la CoP tenía 145 personas asociadas.

La CoP Desarrollo Sostenible se apoya en una plataforma *online* que está dividida en diferentes espacios. En el espacio “Informe Desarrollo Sostenible”, el Departamento de Responsabilidad Corporativa utiliza esta comunidad para elaborar el informe del Grupo: la información que más tarde se publicará se recoge a través de esta plataforma respetando la trazabilidad de la solicitud y el reporte de los datos. A través del espacio de “Formación”, el Departamento de Responsabilidad Corporativa del Grupo ofrece formaciones *ad hoc* a los profesionales de las diferentes empresas de la compañía sobre diferentes temáticas (*reporting*, materialidad, estrategia Desarrollo Sostenible, Pacto Mundial, diálogo con los grupos de interés, etc.). En los “Foros de debate” se proponen diferentes temas de interés a debatir entre los usuarios de la comunidad, como derechos humanos, medición del impacto de las acciones en la comunidad, *reporting*, etc. A través de este espacio también se realiza la publicación de la “Buena Práctica del mes” para que las empresas conozcan otras experiencias y tengan la posibilidad de replicar iniciativas novedosas. Finalmente existen otros espacios destinados a ofrecer un servicio de información y seguimiento de las acciones que se llevan a cabo en la comunidad como “Documentos”, una biblioteca de documentos de interés, o “Comunicaciones”, con notificaciones semanales en el ámbito del Desarrollo Sostenible.

La CoP Desarrollo Sostenible dispone de un *Community Manager* ubicado en el departamento corporativo de RSC que es quien facilita la consecución de los objetivos fijados. Para poder planificar las acciones y temas a tratar durante el año (calendario anual), el *Community Manager* lanza una encuesta anual para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios de la comunidad, sus necesidades y expectativas. Por otra parte, se monitorea mensualmente el movimiento y participación de los usuarios en la comunidad *online* y se realizan encuestas de satisfacción después de cada acción de formación impartida. Finalmente, una vez al año se realiza una reunión presencial con todos los miembros de la comunidad, donde se hace balance del año, se valora el trabajo realizado y se debate una iniciativa concreta *in situ*. Esta reunión sirve para se conozcan todos los usuarios personalmente y crear sentimiento de pertenencia y de unidad de la red.

Fuente: Agbar, comunicación personal de la empresa

#### 4.5. Factores que condicionan la estrategia internacional de RSC

Como hemos explicado en el Capítulo 2, la literatura identifica tres factores principales que condicionan la estrategia internacional de RSC: los aspectos organizativos y estratégicos de la empresa, los temas de RSC en cuestión y las demandas percibidas de los diversos grupos de interés o *stakeholders*.

Las empresas estudiadas se diferencian en varios **aspectos organizativos y estratégicos** que tienen implicaciones para el enfoque de RSC adoptado, como la estructura organizativa general (p.ej. si hay divisiones de negocio o sedes regionales), los recursos humanos disponibles en el departamento corporativo de RSC, el volumen de negocio en los diferentes países, el nivel de participación en las filiales, las estructuras y programas de RSC ya existentes en las filiales en el momento de la adquisición, entre otros.

Al tratarse de empresas del mismo sector, podemos asumir que tienen impactos sociales y ambientales parecidos, y por lo tanto tratan los mismos **temas de RSC en cuestión**. No obstante, tras el análisis del grado de formalización y estandarización en los tres ámbitos de gestión específicos, se constata que las condiciones de trabajo y el medio ambiente son asuntos más formalizados y estandarizados que la acción social. Entre las posibles explicaciones está la naturaleza más técnica de las cuestiones relacionadas con las condiciones de trabajo y el medio ambiente y la mayor facilidad para medir el desempeño relativo, en comparación con la mayor dependencia contextual de los programas de acción social.

Con respecto a las **expectativas de los stakeholders**, cabe distinguir entre la influencia de los GI global y locales. Por una parte, se observa una fuerte orientación de las Direcciones de RSC corporativas hacia las iniciativas internacionales de RSC y una tendencia de incorporar los temas propuestos de forma estandarizada, sobre todo en relación a los indicadores de *reporting* del GRI y los criterios de evaluación de los índices de sostenibilidad DJSI y FTSE4Good. Por otra parte, se constata una consideración de las diferentes sensibilidades existentes en los países en los que operan las compañías y una voluntad de tratar asuntos de relevancia local (p. ej., proyectos sociales, respeto a los pueblos indígenas) y de rendir cuentas en formatos diferentes al GRI en algunos países como Reino Unido y Estados Unidos.

#### 4.6. Características de las estrategias internacionales de RSC

Del análisis de las estrategias internacionales de RSC adoptadas por las empresas multinacionales bajo estudio se deriva que los diferentes tipos de estrategia de RSC difieren en los mecanismos de coordinación y transferencia de conocimiento utilizados, de forma similar que las estrategias de internacionalización en general.

Se observa que en el ámbito de la RSC las empresas siguen estrategias cercanas a los enfoques multidoméstico y global, pero que al mismo tiempo encontramos elementos incipientes de un enfoque transnacional. Este resultado parece indicar, por una parte, que la estrategia transnacional es la estrategia ideal o deseable hacia la que están evolucionando las empresas (de manera consciente o inconsciente) y, por otra parte, que esta evolución puede producirse tanto desde una postura multidoméstica como global.

Asimismo, el análisis realizado corrobora algunas propuestas de la literatura sobre los elementos de la estrategia transnacional de RSC, y sugiere que este enfoque no solamente requiere un determinado nivel de mecanismos de centralización, formalización y transferencia de conocimiento sino también unas relaciones entre matriz y filial basadas en la interacción y colaboración.

Con base en las similitudes y diferencias detectadas en el análisis, la Tabla 5 presenta algunas de las características clave con respecto a la estructura y coordinación organizativa de las diferentes estrategias internacionales de RSC.

**Tabla 5: Características de la estrategia de RSC global, multidoméstica y transnacional**

	<b>RSC global</b>	<b>RCS multidoméstica</b>	<b>RSC transnacional</b>
<b>Centralización</b>	<p>Función (y comité transversal) de RSC solamente existen en matriz (y regiones o unidades de negocios)</p> <p>Sede corporativa/ regional o unidades de negocios deciden la estrategia/objetivos de RSC (con asesoramiento de filiales); filiales deben reportar a matriz (control/<i>monitoring</i>)</p> <p>Matriz solamente identifica los asuntos relevantes globales como base de la estrategia de RSC global (y considera la perspectiva de los países de manera indirecta, por ejemplo, a través de indicadores de contexto)</p>	<p>Función (y comité transversal) de RSC existen en todas o mayoría de las filiales, pero sin estructura uniforme</p> <p>Filiales deciden la estrategia/objetivos de RSC (con asesoramiento de sede corporativa o regional)</p> <p>Todas las filiales (importantes) identifican los asuntos relevantes como base de su estrategia de RSC local</p>	<p>Función y comité transversal de RSC existen en las filiales importantes; además hay un órgano de RSC transnacional con representación de las filiales o territorios</p> <p>La estrategia/objetivos de RSC se decide de forma conjunta y participativa (prestando la misma importancia a los puntos de vista de filiales y matriz)</p> <p>Las filiales contribuyen a la priorización de los asuntos comunes de RSC, las preocupaciones de los grupos de interés locales influyen en la estrategia global de RSC</p>

**Tabla5: Características de la estrategia de RSC global, multidoméstica y transnacional (continuación)**

	<b>RSC global</b>	<b>RCS multidoméstica</b>	<b>RSC transnacional</b>
<b>Formalización</b>	<p>Implantación de programas o planes corporativos (con estrategias, normas o procedimientos) en las filiales; en áreas específicas (medio ambiente, seguridad y salud laboral) se implanta un sistema de gestión uniforme (y certificado), existen objetivos (mínimos) y se mide el desempeño de las filiales con una metodología común</p> <p>Matriz y filiales realizan análisis y gestión sistemática de la relación con los grupos de interés de acuerdo a directrices o metodología común</p> <p>Se elabora un único informe de RSC/sostenibilidad corporativo (con información desagregada por áreas geográficas y/o países)</p>	<p>No hay directrices corporativas o solamente existen pocas políticas corporativas (con principios o compromisos generales) o líneas de trabajo prioritarias; hay poca estandarización en acciones de RSC</p> <p>Matriz y filiales realizan análisis y gestión sistemática de la relación con los grupos de interés sin seguir directrices o metodología común</p> <p>Se elabora un informe de RSC/sostenibilidad corporativo y para filiales sin directrices o metodología común</p>	<p>Las directrices y normas corporativas se elaboran con la contribución de las filiales y pueden ser adaptadas a las circunstancias locales</p>
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<p>Existen pocos mecanismos para transferir información y buenas prácticas de RSC de matriz a filiales y entre las filiales</p>		<p>Se hace un uso intensivo de mecanismos formales e informales de interacción entre las filiales (presenciales y/o virtuales) que permitan el aprendizaje lateral entre ellas</p>

## 5. Conclusiones

Con el propósito de contribuir a un mayor conocimiento sobre la gestión internacional de la RSC, el presente trabajo explora las estrategias adoptadas por cuatro empresas multinacionales del sector *utilities* español: Agbar, Iberdrola, Gas Natural Fenosa y Endesa. Mediante una metodología cualitativa, basada en la realización de entrevistas a los directores de RSC de las sedes centrales de las compañías y la revisión de documentación propia de las empresas, se han analizado sus políticas y prácticas de RSC y los mecanismos de coordinación y transferencia de conocimiento utilizados.

A pesar de que las empresas multinacionales estudiadas no siguen patrones asimilables de forma inequívoca a una de las tres tipologías de estrategia propuestas por la literatura, podemos reconocer estrategias cercanas a los enfoques multidoméstico y global, y al mismo tiempo encontrar elementos incipientes de un enfoque transnacional. Tal y como establecen los trabajos realizados en el ámbito de las estrategias de internacionalización en general, los resultados muestran que los diferentes tipos de estrategia de RSC difieren en los niveles de centralización, formalización y transferencia de conocimiento utilizados. Con respecto a la estrategia transnacional de RSC - la estrategia ideal o deseable hacia la que aparentemente están evolucionando las empresas-, los resultados sugieren que este enfoque no solamente requiere un determinado nivel de mecanismos de coordinación organizativa sino también unas relaciones entre matriz y filial basadas en la interacción y colaboración.

Los diferentes enfoques de RSC adoptados por las empresas multinacionales estudiadas vienen determinados por varios factores, sobre todo por aspectos organizativos y estratégicos generales que influyen de manera significativa en la estructura y coordinación organizativa en temas de RSC, por ejemplo, la estructura organizativa general (si hay divisiones de negocio o sedes regionales), el volumen de negocio en los diferentes países o el nivel de participación en las filiales.

Al tratarse de empresas del mismo sector y país de origen, no observamos grandes diferencias en los temas de RSC tratados ni en la presión recibida por grupos de interés globales (por ejemplo, iniciativas internacionales de RSC) y locales (por ejemplo, diferentes sensibilidades existentes en los países de las filiales). No obstante, tras el análisis del grado de formalización y estandarización en tres ámbitos de gestión específicos y de gran relevancia en empresas multinacionales de *utilities*, podemos constatar que las condiciones de trabajo y el medio ambiente son asuntos más formalizados y estandarizados que la acción social.

El estudio tiene algunas limitaciones que deben comentarse. Por una parte, la recogida de datos se ha centrado en las entrevistas a los directores de RSC de las sedes centrales, sin tomar en consideración la perspectiva de otras unidades operativas de las compañías, como unidades de negocio y filiales. Por otra parte, los resultados de cualquier investigación cualitativa no son fácilmente generalizables: los casos de estudio son empresas que pertenecen a un sector y país particular y que se han expandido internacionalmente sobre todo a América Latina. En este sentido, no esperamos que los resultados representen el escenario completo de las multinacionales en el sector de las *utilities*.

Sin embargo, creemos que los resultados pueden ayudar a comprender mejor los retos a los que se enfrentan las empresas multinacionales (también de otros sectores) en la gestión de la RSC. Como se explica en el informe, cada una de las diferentes estrategias internacionales de RSC tienen ventajas y desventajas, y la elección de la estrategia a adoptar por cada empresa está influida por diferentes factores internos y externos a la organización. La Tabla 5 del apartado 4.6. presenta algunas de las características clave con respecto a la estructura y coordinación organizativa de las diferentes estrategias posibles, y puede ayudar a los directores de RSC a clasificar el actual enfoque adoptado por sus empresas y a identificar formas de avanzar hacia una estrategia transnacional que integre los aspectos globales y locales en las decisiones tomadas en materia de RSC.

## Bibliografía

Accenture y UN Global Compact (2010) *A new era of sustainability. UN Global Compact – Accenture CEO Study 2010*. Accenture y United Nations Global Compact.

Arenas, D. y Ayuso, S. (2013) Transnational Corporate Social Responsibility: The role of internal control mechanisms, 13th Annual Conference of the European Academy of Management (EURAM), Estambul (Turquía), 26-29 de Junio de 2013.

Barin Cruz, L. y Boehe, D.M. (2010) How do leading retail MNCs leverage CSR globally? Insights from Brazil, *Journal of Business Ethics*, Vol. 91 Supplement 1, pp. 243-263.

Barkemeyer, R. y Figge, F. (2014) Corporate social responsibility in multiple environments: The impact of headquartering, *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 10 N° 3, pp. 2-22.

Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press, Boston.

Bondy, K. y Starkey, K. (2014) The dilemmas of internationalization: corporate social responsibility in the multinational corporation, *British Journal of Management*, Vol. 25 N° 1, pp. 4-22.

Bustamante, S. (2011) Localización vs normalización: Enfoques globales sobre la gestión socialmente responsable en las empresas multinacionales, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 3 N° 7, pp. 165-206.

Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas (2006) *La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia*. Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.

Chaudhri, V.A. (2006) Organising global CSR. A case study of Hewlett-Packard's inclusion Initiative, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 23 Autumn, pp. 39-51.

Christmann, P. (2004) Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization, *Academy of Management Journal*, Vol. 47 N°5, pp. 747–760.

Doz, Y.L. y Prahalad, C. K. (1984). Patterns of strategic control within multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 15 N° 2, pp. 55-72.

Eisenhardt, K.M. (1989) Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14 N° 4, pp. 532-550.

Galbraith, J.R. (1973) *Organization design*. Addison Westley, Reading.

Garnier, G. H. (1982) Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations, *Academy of Management Journal*, Vol. 25 N°4, pp. 893-908.

Ghoshal, S. y Nohria, N. (1993) Horses of courses: Organizational forms for multinational corporations, *Sloan Management Review*, Vol. 34 N° 2, pp. 425-440.

- Gupta, A. y Govindarajan, V. (1991) Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, *Academy of Management Review*, Vol. 16 N° 4, pp. 768-792.
- Hall, R. (1996) *Organizations, structures, processes and outcomes*. Prentice Hall International, New York.
- Harzing, A.W. (1999) An empirical test and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies, Working Paper, <http://www.harzing.com/download/configs.pdf> (consultado 21/07/2014)
- Harzing, A.W. (2000) An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 N°1, pp. 101-120.
- Husted, B.W. y Allen, D.B. (2006) Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 N° 6, pp. 838-849.
- Kostova, T. y Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation, *Academy of Management Review*, Vol. 28 N° 2, pp. 297–317.
- Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ouchi, W.G. (1980) Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22 N° 1, pp. 95-112.
- Pla, J. (2001). La coordinación y el control en las empresas multinacionales españolas, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 8, pp. 137-159.
- Pestre, F. (2014) Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale, *Management International*, Vol. 18 número especial, pp. 21-41.
- RobecoSAM (2014) *The Sustainability Yearbook 2014*. RobecoSAM AG.
- Sandulli, F.D. (2008) Estrategias de filantropía corporativa global: el caso de las empresas españolas en Latinoamérica, *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 2 N° 1, pp. 100-111.
- Watson, S., y Weaver, G.R. (2003). How internationalization affects corporate ethics: formal structures and informal management behavior, *Journal of International Management*, Vol. 9 N° 1, pp. 75–93.
- Yin, R.K. (2003) *Case study research: design and methods* (3ª ed.) Sage, London/Thousand Oaks.

## Información sobre la autora

**Silvia Ayuso** es Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es la directora académica e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF). Antes de trabajar en ESCI-UPF ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. También ha trabajado como consultora ambiental y auditora de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001). En el ámbito de la investigación académica, su principal área de interés es la responsabilidad y sostenibilidad empresarial, y ha llevado a cabo numerosos proyectos de investigación relacionados con la gestión internacional de la RSC, la gestión responsable de la cadena de suministro y las prácticas de sostenibilidad en PYMES. Recientemente ha participado como investigadora de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en el proyecto "Medición y valoración de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35".

## Agradecimientos

Quiero agradecer a las cuatro empresas estudiadas (Agbar, Iberdrola, Gas Natural Fenosa y Endesa) su colaboración en esta investigación, su buena predisposición y el tiempo dedicado a la hora de realizar las entrevistas y revisar los resultados del análisis. En particular, quiero dar las gracias a Ignasi Fainé, (Director de Contenidos y Responsabilidad Corporativa de Agbar), Juan Felipe Puerta (Coordinador de Responsabilidad Social y Reputación Corporativas de Iberdrola), Antonio Fuertes (Director de Reputación y Responsabilidad Corporativa de Gas Natural Fenosa) y Ángel Fraile (Gerente de Desarrollo Sostenible de Endesa). Asimismo, quiero expresar mi agradecimiento a Silke Bustamante y Daniel Witt, profesora e investigador ayudante de la Berlin School of Economics and Law (Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin), por su colaboración en este proyecto y las discusiones enriquecedoras durante el análisis de los datos.



ESCI-UPF International Business  
Passeig Pujades, 1  
08003 Barcelona  
Tel.: 93 295 4710  
Fax: 93 295 47 20  
[www.esci.upf.edu](http://www.esci.upf.edu)