

**EBEN, 2015-SEVILLA, 11-12 JUNIO**

**RSC en las Empresas de Servicios Energéticos: De los informes al compromiso con los profesionales**

Martín Rubio, Irene –ETSIDI-GASC- Universidad Politécnica de Madrid-  
Irene.mrubio@upm.es

Florence Sandoval, Antonio- ETSIDI-Universidad Politécnica de Madrid

Andina, D.- ETSIT- GASC- Universidad Politécnica de Madrid

González Sánchez, Elena –ANESE, Asociación de Empresas de Servicios Energéticos

## **RSC en las Empresas de Servicios Energéticos: De los informes al compromiso con los profesionales**

Martín Rubio, Irene –ETSIDI-GASC- Universidad Politécnica de Madrid- Irene.mrubio@upm.es

Florence Sandoval, Antonio- ETSIDI-Universidad Politécnica de Madrid

Andina, D.- ETSIT- GASC- Universidad Politécnica de Madrid

González Sánchez, Elena –ANESE, Asociación de Empresas de Servicios Energéticos

### **Abstract:**

A pesar de que las compañías eléctricas alcanzan una mayor puntuación en la publicación de informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), a menudo son acusados de "lavado verde" debido a su mala reputación ambiental. En suma, los informes RSC son el instrumento más generalizado para transmitir el comportamiento social de la empresa. Sin embargo, detectamos que es necesario investigar el compromiso real de los profesionales de las empresas hacia los informes de RSC.

Las ESEs prestan atención y recursos al desarrollo y comunicación de los valores sobre responsabilidad social corporativa con los profesionales. Los directivos de las ESEs y sus profesionales son quienes desarrollan la RSC en los proyectos de eficiencia energética. No se trata simplemente de realizar informes, sino de un enfoque de comportamiento estratégico de todos los agentes que interaccionan de la empresa.

La comunicación a través de valores de los directivos y profesionales con todos los agentes es clave para el éxito de las nuevas soluciones energéticas. Las prácticas de Recursos Humanos, relacionados con el comportamiento ciudadano organizativo, permiten que todos los empleados se comprometan con los valores de la RSC, generando una cultura en la empresa que permite integrar estas buenas prácticas en la operativa cotidiana.

**Palabras clave:** compromiso, valores, responsabilidad-social-corporativa

## **Introducción**

A pesar de que las compañías eléctricas alcanzan una mayor puntuación en la publicación de informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), a menudo son acusados de "lavado verde" debido a su mala reputación ambiental. La actual crisis económica está poniendo a prueba su verdadero compromiso con la RSC (Miras et al. 2014). En este sentido, el sector energético ha adoptado la guía GRI (Global Reporting Initiative) en los informes RSC en un esfuerzo por ser más sostenibles, ya que es uno de los sectores más visible, contaminante e internacional (Alonso-Almeida et al. 2014, Marimon et al. 2012). En suma, los informes RSC son el instrumento más generalizado para transmitir el comportamiento social de la empresa. Sin embargo, detectamos que es necesario investigar el compromiso real de los profesionales de las empresas hacia los informes de RSC.

La Directiva 2006/32/CE del Parlamento Europeo y del Consejo define la Empresa de Servicios Energéticos (ESE) “como una persona física o jurídica que proporciona servicios energéticos o de mejora de eficiencia energética en las instalaciones o locales de un usuario y afronta cierto grado de riesgo económico al hacerlo. El pago de los servicios se basará (en parte o totalmente) en la obtención de mejoras de la eficiencia energética y en el cumplimiento de los demás requisitos de rendimiento convenidos”. Las ESEs tienen el objetivo final de ahorrar energía, lo que deriva en un ahorro tanto económico como de emisiones de CO<sub>2</sub>. Su actividad se centra en el diseño y puesta en marcha de proyectos que garanticen una gestión eficiente de la energía, comprometiéndose económicamente con los resultados. Además, son especialistas en monitorizar, medir y controlar el gasto energético y verificar el nivel de ahorro generado tras la puesta en marcha de cada proyecto.

En las Empresas de Servicios Energéticos (ESEs) no existe tradición de realizar informes de servicios energéticos. En cambio, sí aparece la necesidad de enfocar su gestión hacia el compromiso de los profesionales con los clientes y diferentes agentes con los que interactúa (Martín Rubio et al. 2014).

Las relaciones entre los profesionales de las ESEs y sus clientes se definen como relaciones de agencia en las que un agente (la empresa ESE) realiza un servicio a un principal (el cliente). La información entre ambas partes es asimétrica, el cliente desconoce los procesos por los cuales se produce el ahorro de energía, por otra parte, los profesionales de las ESEs tienen que escuchar bien a sus clientes para detectar sus necesidades y uso de energía. La gestión de conflictos es continua para implementar complejos contratos de rendimiento energético. Por ello, Martín-Rubio et al. (2014) indican que las relaciones colaborativas y de aprendizaje, entre los diferentes actores que intervienen, son fundamentales para implementar soluciones de eficiencia energética. En este tipo de proyectos es importante la comunicación entre los diferentes agentes para que los usuarios aprendan a comprometerse con la eficiencia energética

generando comunidades de práctica a partir de la reflexión conjunta de las aportaciones sociales y económicas de estos proyectos.

En este trabajo presentamos los trabajos más relevantes relacionados con el tema propuesto. Empezamos revisando los agentes involucrados en la prestación de servicios de eficiencia energética. A continuación, exponemos nuestro modelo de compromiso organizativo de los profesionales de las ESEs. Tratamos de mostrar la realidad de estas empresas con un ejemplo real, la empresa REMICA, después de realizar una revisión de tratamiento virtual de la información en las páginas web de ESEs sobre el tema. Finalmente, exponemos las conclusiones.

### **Agentes que intervienen en las relaciones de prestación de servicios de eficiencia energética.-**

Los profesionales son los agentes clave de las políticas RSC, y sus actitudes y desempeño tienen grandes implicaciones para las empresas. Martín Rubio et al. (2014) destacan los siguientes actores en las relaciones de agencia que se generan al prestar los servicios de eficiencia energética:

- Gobierno promueve distintas políticas y regulaciones
- Clientes, que son la razón de la existencia de las empresas. En las ESEs es fundamental la interacción entre los clientes y los profesionales expertos en energía. Lograr el máximo ahorro energético supone entablar un claro diálogo en donde las condiciones del contexto de uso de equipos e infraestructuras queda claro para todos los agentes involucrados en su uso.
- Universidades y centros de investigación que continuamente están desarrollando nuevas técnicas y productos relacionados con la eficiencia energética. Centros europeos y empresas desarrollan proyectos como “Transparensense” para desarrollar el contrato de rendimiento energético (<http://www.transparensense.eu/es/pagina-principal/socios-del-proyecto>)
- Instituciones financieras que proporcionan créditos para que todo el sistema funcione.
- Las propias ESES: sus directivos, empleados, profesionales en eficiencia energética y los auditores energéticos. Las ESEs realizan un gran esfuerzo en todo el mundo para encontrar y desarrollar personal con habilidades en ingeniería necesarias para implementar proyectos de eficiencia energéticos. Los directivos coordinan las ventas, motivan e involucran a los ingenieros y empleados en proyectos por una compensación realista para equilibrar los objetivos operativos y de satisfacción al cliente.
- Gestor Energético de las empresas y/o organizaciones: se convierte en la pieza clave para que una organización, independientemente de su naturaleza o tamaño, pueda alcanzar unos objetivos deseables de eficiencia y ahorro de energía; de compromiso con el medioambiente y con la sociedad; así como de mejora de la

competitividad en sus procesos productivos. Se están configurando como relevantes promotores de las ESEs. Deben estar familiarizados con los servicios y proyectos ofrecidos por las ESES y deben confiar en ellas para implantar proyectos en sus organizaciones. La cualificación y habilidades de los gestores energéticos.

- Asociaciones como ANESE que permiten la promoción de las mejores experiencias. Rohdin et al. (2007), destacan la función de las asociaciones como elemento facilitador para eliminar las barreras de eficiencia energética. ANESE dirige el proyecto “ EFFIVET “ para desarrollar las destrezas y habilidades necesarias de los diferentes tipos de profesionales involucrados; especialmente, se preocupa por la figura del gestor energético, ya que necesita estar bien formada para entender y presentar la complejidad de los servicios de las ESEs (<http://effivet-project.eu/>).

Detectamos que los agentes involucrados en la prestación de los servicios energéticos a los clientes, especialmente las ESEs, no realizan informes de Responsabilidad Social Corporativa pero que se preocupan por desarrollar no sólo las habilidades necesarias sino también el compromiso necesario para crear comunidades de aprendizaje en donde continuamente se mejoren los contratos de rendimiento energético. Implícitamente se está comunicando una estrategia RSC, pero sin realizar explícitamente ningún informe.

## **RSC y prácticas de Recursos Humanos operativas en las ESEs**

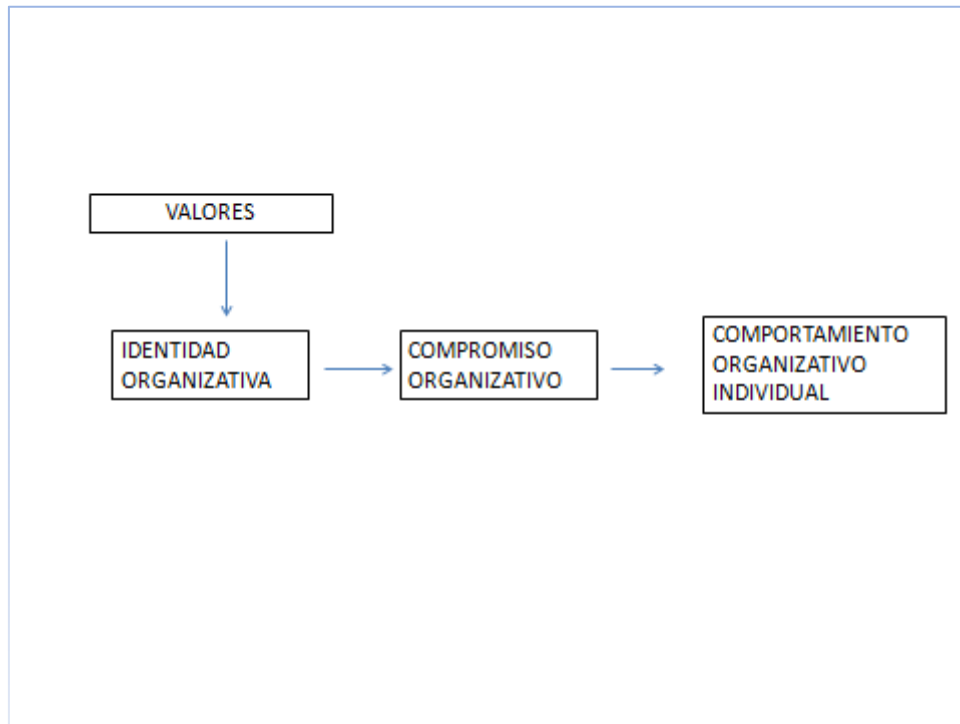
El concepto de RSC lleva ya una larga trayectoria. Sin embargo, todavía no existe consenso sobre su definición y sus actividades (Fu et al. 2014, Norton et al. 2015).

La mayoría de las políticas de RSC se enfocan hacia implicaciones en nivel macro-organizativo, olvidando importantes aspectos micro-organizativos, tales como la comprensión de las actitudes de los profesionales de las organizaciones (Fu et al. 2014). Si se observa la ejecución de las operaciones en los sectores servicios destaca la perspectiva de los profesionales que los realizan (Lee et al. 2013). Estudios desde esta perspectiva, destacan la satisfacción de los empleados, la confianza organizativa, el comportamiento organizativo individual, rotación, la orientación al consumidor y la influencia de los valores de la organización.

Barone et al. (2013) enfatiza el compromiso con los diferentes agentes en lugar del simple esfuerzo por realizar informes de RSC. Investigaciones recientes como Fu et al. (2014), así como, Aguinis y Glavas (2012) establecen modelos que permiten entender la percepción de los empleados de la RSC y su impacto en su comportamiento profesional. A partir de los estudios mencionados proponemos un modelo (ver Figura 1) de compromiso de los profesionales que parte de los valores de las ESES con los que se

identifican y comprometen, y como resultado se desarrolla su comportamiento organizativo profesional.

**Figura 1.** Modelo: Compromiso de los Profesionales de las ESEs



Fuente: Elaboración propia.

Se trata de alinear las políticas de la empresa no sólo con los intereses de los profesionales sino también con sus valores, de tal forma que se identifique con la organización. La identificación con la organización se relaciona con las actitudes en el trabajo, los comportamientos y las características contextuales (Mael y Ashforth, 1992), e incluye Compromiso Organizativo (CO), satisfacción en el trabajo, afecto ocupacional y afecto al grupo. Sin embargo, la relación entre RSC e IO no ha sido explorada en las ESEs. Fu et al. (2014), exploran esta relación las empresas hoteleras.

#### *Valores de las ESEs*

En las ESEs, se promueven valores de transparencia, honestidad y medio ambiente. El Código de Conducta Europeo para los Contratos de Rendimiento Energético (EPC) indica los valores y principios que se consideran fundamentales para la preparación y realización de proyectos EPC en los países europeos.

El Código será un estándar europeo de calidad de los proyectos y servirá para aumentar la confianza de los potenciales clientes con el consiguiente incremento de la demanda de proyectos con Contrato de Rendimiento Energético. El Código enumera los valores que permiten a las ESEs destacar entre organizaciones similares. Los valores básicos de los proveedores de servicios de eficiencia energética son los que aparecen en la Tabla 1.

**Tabla1.** Valores del Código del Código de Conducta Europeo para los Contratos de Rendimiento Energético.

Eficiencia	Ahorros energéticos Eficiencia económica Sostenibilidad
Profesionalidad	Experiencia Trabajo de alta calidad Cuidados sobre salud y seguridad Buen nombre en el sector y proyecto Confianza Responsabilidad Respeto Objetividad
Transparencia	Integridad Sinceridad Planteamiento a largo plazo Transparencia en todas las etapas Comunicación clara y honesta

Fuente: [http://www.transparese.eu/tmce/Spain/EPCCode\\_2014-07-11\\_final\\_ES\\_ESCAN.pdf](http://www.transparese.eu/tmce/Spain/EPCCode_2014-07-11_final_ES_ESCAN.pdf)

El Código es un compromiso voluntario y no es legalmente vinculante. Además con el mismo se pretende promover el modelo de servicios de eficiencia energética con Contratos de Rendimiento Energético, EPCs. De acuerdo a la Directiva de Eficiencia Energética 2012/27/EU (DEE), “Contrato de Rendimiento Energético ó Energy Performance Contracting (EPC)” significa un acuerdo contractual entre un beneficiario y un proveedor de una media de mejora de la eficiencia energética, verificada y monitoreada durante la vigencia del contrato, en donde las inversiones (obras, suministros o servicios) de la misma se pagan en relación de un nivel acordado en el contrato de mejora de eficiencia energética u otro criterio de de rendimiento energético acordado, como el ahorro financiero.”

La ESE y el Cliente trabajan estrechamente y como socios. No esconden información y permiten el acceso mutuo a la misma. Esto es así debido al interés mutuo en hacer efectivo el gasto de inversión, consecuencia de un nivel mínimo esperado de ahorros energéticos y la preservación de una relación a largo plazo. El Cliente y la ESE

cumplen con todas las leyes y reglamentos que se aplican al proyecto en el país en el que se realiza, evitando la corrupción y los conflictos de intereses.

Las cuestiones relacionadas con los proyectos se resuelven, tanto para el Cliente como para la ESE, por expertos especializados en el método de los EPC que suelen estar dentro de la propia ESE. Éstos presentan regularmente a la ESE sus calificaciones y capacidades relacionadas con la aplicación del proyecto y su financiación. Si fuera necesario puede contratar a una empresa externa para algún tema específico.

### *Identificación Organizativa (IO)*

La identificación Organizativa (IO) viene de la idea de identidad social que fue propuesta originalmente en la Teoría de la Identidad Social de Tajefel y Turner (1979). IO puede definirse como “la percepción de uno con la pertenencia a una organización, donde la persona se define en términos de la organización en la que es miembro” (Mael y Asforth, 1992, p. 104). La racionalidad que hay detrás es que la gente tiene un deseo de identificarse con grupos que les permite ver su identidad de forma positiva y distintiva. Una imagen positiva de la organización contribuye a una IO fuerte (Dutton et al. 1994), lo que resulta en incrementos en la colaboración entre empleados, mejor comportamiento organizativo y reducción de la intención de rotación.

### *Compromiso Organizativo (CO)*

El compromiso organizativo (CO) muestra el vínculo entre una persona y a organización (Mathiew y Zajac, 1990). La parte del compromiso organizativo más ligada a la identificación organizativa es el compromiso afectivo, que se basa en la identificación personal y en el encaje de valores con los objetivos de los grupos y de la organización (Collier y Esteban, 2007). El compromiso afectivo se refiere a la identificación e implicación con la organización (Meyer et al. 2002). El compromiso organizativo se basa en el proceso de intercambio social que realizan la persona y la organización. Cuánto más se satisface las necesidades de identificación de la persona, mayor será el compromiso con el que se implicarán. Si los individuos perciben que sus actividades benefician al resto de agentes participantes en la organización, experimentarán emociones positivas (como orgullo y felicidad), lo que les permitirá formar un nudo emocional con la organización (compromiso afectivo).

### *Comportamiento organizativo individual (COI)*

Organ (1988) define el comportamiento organizativo individual (COI) como “el comportamiento individual discrecional, no directamente o explícitamente reconocido por el sistema de recompensas, y que promueve el funcionamiento efectivo de la organización.” Se considera que el COI es fundamental en el sector servicios, para



poder atender a necesidades y expectativas específicas de la demanda. Los comportamientos individuales de los trabajadores que van más allá de los requisitos de trabajo pueden mejorar la calidad del servicio (Tang y Tang, 2012).

La identidad social es la parte del concepto propio de la persona que deriva del conocimiento y pertenencia en grupo(s) sociales junto a los valores y significados emocionales que le acompañan (Tajfel, 1978).

Fu (2014) indica que para mejorar el comportamiento organizativo individual hay que empezar por gestionar la identificación organizativa de los empleados, su compromiso. De esta forma, se transmite la Responsabilidad Social Corporativa.

### **Un Caso a modo de resultados: RSC en la ESE- REMICA**

Si realizamos una revisión virtual de la gestión de profesionales en las ESEs, vemos que podemos citar como ejemplo la política de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa REMICA.

La política de Responsabilidad Social Corporativa de Grupo Remica es su compromiso con la sociedad y con el medio ambiente, basado en la ética, la sostenibilidad y el respeto (<http://remica.es/sobre-remica/responsabilidad-social-corporativa>).

Esta política persigue cumplir con la misión y visión de la Compañía, centrada en contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y lograr disminuir el consumo de energía mediante la optimización de las instalaciones, con los beneficios que ello conlleva para el medio ambiente.

La orientación al cliente, la integridad, la transparencia, el rigor y el afán de superación, son nuestros valores y, por tanto, nuestro compromiso más importante.

Algunas de las metas que persigue la política de Responsabilidad Social Corporativa de REMICA son:

- Conciencia social: Grupo Remica colabora en distintas causas solidarias, siendo además, socio de Cruz Roja Española e Intervida.
- Apuesta por las personas: el principal valor de Grupo Remica es su equipo profesional, por ello, apostamos por impulsar su desarrollo mediante un programa continuo de formación, además de favorecer la integración y la conciliación de la vida laboral y personal.
- Coherencia: para impulsar el ahorro y la eficiencia energética en nuestro entorno, debemos ser un ejemplo de ello. Por ello, en nuestras instalaciones de han llevado a cabo diversas medidas para reducir el consumo energético, además, se ha implicado a todo el personal en el cambio de hábitos de consumo y estamos sustituyendo nuestra flota de vehículos por vehículos eléctricos.

- Desarrollo e innovación: Grupo Remica es la compañía del sector con mayor inversión en I+D+i, una apuesta firme por las nuevas tecnologías, la profesionalidad y el talento.
- Medio Ambiente: más allá de las repercusiones positivas que la actividad de la empresa tiene en nuestro entorno, desde Grupo Remica tratamos de concienciar a la sociedad de los retos a los que el planeta se enfrenta. A través de nuestros canales en redes sociales, mostramos como pequeños cambios en nuestros hábitos de consumo tienen un gran impacto en materia medioambiental. El reto del cambio climático y el logro de una economía más sostenible depende de todos.

El compromiso de Remica con la excelencia supone tener clientes y empleados altamente satisfechos: este es el reto de la compañía, lograr motivar y dar reconocimiento a nuestros empleados y que de ello derive también la satisfacción de nuestros clientes. Y este compromiso solamente se puede alcanzar con una inversión continua en la mejora de las competencias y conocimientos técnicos de los profesionales de la compañía, generando una cultura de innovación y potenciando la mejora continua en aras a incrementar el mayor activo de una empresa: clientes y empleados satisfechos.

Desde el modelo de liderazgo hasta los planes de formación y desarrollo, pasando por programas de reconocimiento de la excelencia, REMICA trabaja para promover iniciativas y actitudes de respeto en las relaciones humanas. Muestra de todo ello, son la misión, visión y valores de la compañía:

- Misión: proporcionar confort a nuestros clientes con el mayor ahorro posible en términos económicos y energéticos.
- Visión: contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, disminuyendo el consumo de energía mediante la optimización de las instalaciones en la edificación.
- Valores: Orientación al cliente, Compromiso, Integridad, Transparencia, Rigor, Excelencia y Afán de superación.

En definitiva, el compromiso de Remica es favorecer relaciones de colaboración con empleados, clientes, proveedores, accionistas y con la sociedad en su conjunto sustentadas en comportamientos éticos, favoreciendo una comunicación transparente basada en principios y valores que redunden en beneficio de todos los implicados.

Las políticas activas y explícitas de Responsabilidad Social Corporativa forman parte de las labores de gestión de cada vez más Empresas de Servicios Energéticos. Ejemplos, como REMICA, nos muestran el esfuerzo por el compromiso con sus clientes para generar comunidades de aprendizaje y eliminar las barreras a la eficiencia energética.

Es importante que estas políticas no se queden en puro tratamiento de imagen virtual, sino que se vean refrendadas por los diferentes agentes participantes. Estamos

siguiendo este estudio para apoyar a las ESEs en esta línea de apoyo implícito al compromiso de los profesionales sin el ánimo de mostrar grandes e impecables e informes de RSC, pero sí muy preocupadas por un buen servicio a la sociedad.

Es importante, señalar que dada la importancia de los informes, RSC, las ESEs deberían hacer un esfuerzo por mostrar a la sociedad su forma de trabajar implicándose en la redacción de breves y concisos informes que resalten su punto fuerte: el compromiso de sus profesionales con la sociedad y sus clientes. La empresa Remica es un ejemplo de esfuerzo por explicitar su comportamiento.

## **Conclusión**

En las ESEs, no se trata de realizar informes de RSC sino de un compromiso claro de la dirección de las mismas y sus profesionales para intercambiar claramente la información relativa a los proyectos (objetivos, riesgos, medidas y soluciones) con los diferentes agentes con los que interactúan.

De esta forma, se pueden afrontar los conflictos y tensiones que surgen en las relaciones de agencia entre los profesionales de las ESEs, clientes y sistema financiero. Generar un clima organizativo en donde se comparten valores, y se propicia la identificación con las ESEs favorece la comunicación necesaria para compartir conocimiento e información indispensable para gestionar los riesgos y conseguir el éxito de los proyectos.

Los valores de RSC tienen una gran importancia estratégica en las ESEs. Es fuente de ventaja competitiva si no se queda en mero elemento de marketing, sino que genera un gran “comportamiento ciudadano organizativo”. Los informes de RSC pueden quedarse en un mero esfuerzo de imagen reputacional ofreciendo una imagen artificial, sin existir un compromiso real hacia los valores éticos que conlleva la RSC.

Las ESEs prestan atención y recursos al desarrollo y comunicación de los valores sobre responsabilidad social corporativa con los profesionales. Los directivos de las ESEs y sus profesionales son quienes desarrollan la RSC en los proyectos de eficiencia energética. No se trata simplemente de realizar informes, sino de un enfoque de comportamiento estratégico de todos los agentes que interaccionan de la empresa.

La comunicación a través de valores de los directivos y profesionales con todos los agentes es clave para el éxito de las nuevas soluciones energéticas (Martín Rubio et al. 2013). Las prácticas de Recursos Humanos, relacionados con el comportamiento ciudadano organizativo, permiten que todos los empleados se comprometan con los valores de la RSC, generando una cultura en la empresa que permite integrar estas buenas prácticas en la operativa cotidiana.

## Referencias

- Alonso-Almeida, M.M., Llach, J., Marimon, F.: 2014, “A Closer Look at the ‘Global Reporting Initiative’” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **21**(6) pp. 318-335.
- Aguinis, H., Glava, A.: 2012, “What we know and don’t know about corporate social responsibility: a review and research agenda” *Journal of Management*, **38** (4), pp. 932-968.
- Ballou, B., Casey, R.J., Grenier, J.H., Heitger, D.L.: 2012, “Exploring the strategic integration of sustainability initiatives: opportunities for accounting research”. *Account, Horizons* **26**(2), pp. 265-288.
- Barone, E., Ranamagar, N., Solomon, J.F.: 2013, “A Habermasian model of stakeholder (non) engagement and corporate (ir)responsibility reporting” *Accounting Forum*, **37**, pp.163-181.
- Collier, J., Esteban, R.: 2007, “Corporate social responsibility and employee commitment”, *Business Ethics: Eur. Rev.* **17**(1) 19-33.
- Directiva 2006/32/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 Abril de 2006 sobre eficiencia servicios de energía y uso energético eficiente.
- Directiva 2012/27/UE del Parlamento Europeo y del Consejo del 25 de Octubre de 2012 sobre eficiencia energética.
- Dutton, J.F., Gaetner, S.L., Validzic, A., Matoka, K., Johnson, B., Frazier, S.: 1997., “Extending the benefits of recategorization: evaluations, self-disclosure and helping” *J. Exp., Soc. Psychol.*, **33** (4): 401-420.
- Fu, H., Ben Haobin Y., Law, R.: 2014, “You do well and I do well? The behavioural consequences of corporate responsibility” *International Journal of Hospitality Management*, **40**, pp.62-40.
- Lee, C.K., Song, H.J., Lee, H.M., Lee, S., Bernhard, B.J.: 2013. “The impact of CSR on casino employees’ organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: an empirical examination of responsible gambling strategies”, *International Journal of Hospitality Management*, **33**(0), 406-415.
- Marimon, F. Alonso-Almeida, M.M., Rodríguez, M.P., Cortez-Alejandro, K.A.: 2012, “The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point?” *Journal of Cleaner Production*, **33**, pp. 132-144.
- Mael, F., Ashforth, B.E.: 1992, “Alumni and their alma mater: a partial test of reformulated model of organizational identifications”, *Journal Organizational Behaviour*, **13**(2), pp.103-123.
- Martín-Rubio, I., Nogueira, J.I., Llach-Pagés, J.: 2013, “Open innovation: leadership and values”. *DYNA*, **88**(6) po. 679-684.

- Martín-Rubio, I, Florence-Sandoval, A., González-Sánchez, E.:2014, “Agency and Learning Relationships Against Energy Efficiency Barriers” En G. Leffvre et al. (eds.) “Environment, Energies and Climate Change:II” *Handbook of Environmental Chemistry*, Springer, Switzerland
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovith, L., Toponytsky,L.: 2002: Affective, continuance and normative commitment to the organization a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **61** (1), 20-52.
- Miras-Rodríguez, MM, Carrasco-Gallego, A., Escobar-Pérez, B.: 2014, “Has the CSR engagement of electrical companies had an effect on their performance? A closer look at the environment” *Business Strategy and the Environment*, **4**, 2014
- Norton, T.A., Parker, S.L., Zacher, H.: 2015, “Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda”. *Organization & Environment*, 28, pp. 103-125
- Organ, D.W.: 1988, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington MA.
- Rohdin, P., Thollander, P., Solding, P.: 2007, “Barriers to and drivers for energy efficiency in the Swedish iron foundry”. *Energy Policy*, 35: 672-677.
- Tajfel, H., Turner, J.C.: 1979. An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin, W.G., Worchel, S. (Eds.). *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks-Cole, Monterrey, CA.
- Tang, T.W., Tan Y.Y., 2012, Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates, *International Journal of Hospitality Management International Journal of Hospitality Management* , **31**(3), 885-895.

Páginas web consultadas el 25 –mayo-2015:

Proyecto Transparence, por la transparencia de los mercados de servicios de eficiencia energética : <http://www.transparence.eu/es>,  
[http://www.transparence.eu/tmce/Spain/EPCCCode\\_2014-07-11\\_final\\_ES\\_ESCAN.pdf](http://www.transparence.eu/tmce/Spain/EPCCCode_2014-07-11_final_ES_ESCAN.pdf)

Proyecto Effivet, para definir la formación de los profesionales y estandarizar el perfil del Gestor Energético: <http://effivet-project.eu/>

Empresa Remica: <http://remica.es/sobre-remica/responsabilidad-social-corporativa/>