

# RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ¿COMPROMISO U OPORTUNISMO?

Bernabé Escobar Pérez  
José María González González

## ABSTRACT

We can find a traditional discrepancy in the specialized literature about the concept of Corporate Social Responsibility (CSR). Also, we assist to a contradictory situation: on one hand, many organizations are developing CSR projects; on the other hand, there is an important proliferation of news about these organizations that question the true objective of their commitment with the CSR. For it, we have developed a case study that has allowed us to verify that an important organization from Spain is using the CSR as a publicity instrument. This organization has adopted the CSR in a formal way to get its legitimation in front of its main stakeholders.

**KEY WORDS:** Corporate Social Responsibility, Legitimation, Case Study.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la responsabilidad social de las empresas (en adelante, RSC) ha conseguido ocupar una posición muy relevante, sobre todo debido al gran impacto en la sociedad de los numerosos escándalos financieros protagonizados por importantes empresas, entre las que destacan Enron y WorldCom. No obstante, según AECA (2004, p. 25), ya venían apreciándose antes algunos rasgos del entorno que han influido en el desarrollo de la RSC, entre los que destacan: pérdida de peso del Sector Público; protagonismo e impulso de organizaciones supranacionales; desarrollo del modelo de creación de valor; y la innovación tecnológica. A raíz de este *boom* de la RSC, han proliferado numerosas iniciativas entre las que destacan las relacionadas con el Gobierno Corporativo y con la Comunicación y Reconocimiento Externo. A ellas se han adherido muchas empresas, particularmente las pertenecientes a determinados sectores, como el energético.

Por su parte, con bastante frecuencia aparecen noticias contradictorias en los medios de comunicación que llevan a plantearse si el compromiso real de determinadas empresas con respecto a la RSC, va más allá de actuaciones puramente formales tendentes a la legitimación social de sus prácticas organizativas y su propia existencia, en línea con las posiciones del Nuevo Institucionalismo (DiMaggio y Powell, 1983 y 1991; Scott y Meyer, 1994; Selznick, 1996).

Por todo ello, con este trabajo intentaremos contrastar si la RSC podría estar siendo utilizada por algunas organizaciones no tanto como consecuencia de un convencimiento y un compromiso reales con sus planteamientos, sino como un instrumento para adecuarse a las reglas institucionales y, de esta forma, parecer legítimas frente a los agentes externos. Para conseguirlo, la metodología de investigación empleada en este trabajo ha sido la realización de un estudio de caso longitudinal (Yin, 1989) que fue desarrollado desde 1997 a 2003 en una compañía eléctrica española multinacional.

En consecuencia, hemos estructurado este trabajo en los siguientes apartados: en el segundo describimos someramente el Marco Conceptual de la RSC elaborado por AECA (2004) que nos servirá como enfoque teórico para analizar posteriormente los resultados. Por su parte, en el tercero exponemos los resultados obtenidos tras el desarrollo del estudio de caso y los analizamos en función del mencionado enfoque teórico. Por último, en el cuarto se exponen las consideraciones finales alcanzadas.

## 2. MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE AECA (2004)

Según Greenfield (2004, p. 20), acerca de la RSC aún sigue existiendo un acalorado debate entre tres numerosos grupos de expertos. En primer lugar, los que creen que dado que una empresa es una *persona*, tiene derechos y obligaciones derivadas de sus *status*, entre las que se encontraría la RSC. En segundo lugar, quienes defienden que la empresa es una construcción legal que tiene únicamente dos responsabilidades, ganar dinero para sus propietarios y obedecer a las leyes básicas que les sean de aplicación. En tercer lugar, los partidarios de la RSC al entender que no sólo son los propietarios los únicos interesados en la marcha de la empresa, sino que existen otros grupos con intereses también legítimos, los denominados *stakeholders*.

En línea con este tercer punto de vista, la Comisión de Responsabilidad Corporativa de AECA ha elaborado un borrador de documento en que señala que la RSC supone defender la consideración del carácter social de las organizaciones productivas, lo que implica admitir el excedente empresarial, pero subordinado a los fines de la comunidad en la que la organización desarrolla sus actividades, dado que se asume ésta como conjunto de personas que interactúan en la sociedad contribuyendo a ella (AECA, 2004, p. 19).

Según AECA (2004, p. 21), por RSC debe entenderse “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”. Así, la RSC contempla el impacto de la acción de la empresa en su triple dimensión: económica, social y medioambiental, teniendo como objetivos principales la consecución del desarrollo sostenible y la consiguiente generación de valor para todos los grupos de interés en el largo plazo (AECA, 2004, p. 20). Por tanto, aunque resulta complicado separar las tres facetas, la económica exigiría ampliar el modelo de creación de valor, pasando de considerar exclusivamente a los accionistas a todos los *stakeholders*. La social pone de manifiesto la necesidad de cooperar con el resto de la sociedad a la que pertenece la empresa (ciudadana) para conseguir fines comunes. Por último, la medioambiental se refiere a la obligación de preservar el entorno físico natural para las generaciones venideras.

En consecuencia, asumir la RSC supone el compromiso con unos valores elementales que implica un comportamiento empresarial coherente más allá del objetivo básico del beneficio económico a corto plazo necesario para su supervivencia. Para ello, es necesario adoptar un planteamiento de tipo estratégico que debería afectar a todos los niveles organizativos, centrado en la creación de valor a largo plazo para todos los *stakeholders* a través de la consecución de ventajas competitivas duraderas (AECA, 2004, p. 21). Entre los *stakeholders* podemos distinguir entre los internos y los externos a la empresa. A su vez, entre los primeros se encuentran los empleados, entendidos como personas –directivos y no directivos- que desarrollan su trabajo en la empresa con un contrato laboral o profesional y con una retribución dineraria o en especie; y los accionistas/propietarios (AECA, 2004, p. 29). Por su parte, entre los *stakeholders* externos, podemos destacar a

los clientes, los agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local, sociedad, medio ambiente/generaciones futuras (AECA, 2004, p. 32-34).

Lógicamente, para conseguir el desarrollo y el beneficio mutuo de la organización y de los *stakeholders* hemos de atender a sus necesidades y expectativas. Entre éstas se puede distinguir entre necesidades genéricas comunes a todos los *stakeholders* como la transparencia informativa, la participación y el beneficio mutuo (AECA, 2004, pp. 34-35); y las necesidades específicas de cada uno de los *stakeholders* en función de sus peculiaridades. Entre estas últimas destacan (AECA, 2004, pp. 35-39):

- a. Los empleados pretenden una retribución justa, salud y seguridad en el puesto de trabajo, respeto y desarrollo profesional en igualdad de condiciones y mantenimiento del empleo.
- b. Los accionistas/propietarios, en términos generales, intentan recuperar la recuperación de su inversión con rentabilidad, por lo que desean información transparente y periódica que permita evaluar si la empresa gestiona correctamente los riesgos y puede crear valor a largo plazo.
- c. Los clientes esperan que las empresas generen productos para mejorar sus condiciones de vida a un precio razonable, con calidad, seguridad y fiabilidad, asimismo reclaman información y atención antes, durante y después de la compra.
- d. Los proveedores buscan una relación de confianza y beneficio mutuo, así como el cumplimiento de las condiciones establecidas en los contratos sobre precios, calidad, plazos de entrega y de pago, etc.
- e. Los competidores demandan un comportamiento leal y en algunos casos, colaboración para mejorar las condiciones del mercado en beneficio de todos los participantes.
- f. Las administraciones públicas han de velar porque las empresas cumplan las normas que le son aplicables en los aspectos económicos, sociales y medioambientales, a ser posible de forma cooperativa.
- g. La comunidad local, la sociedad y el público en general, exigen a la empresa un comportamiento digno y responsable, así como una contribución positiva al desarrollo (local) en lo económico, lo social y lo medioambiental.
- h. Las generaciones futuras requerirían respeto al equilibrio natural y la preservación de los recursos vitales que les serán necesarios en un futuro.

### 3. EL CASO DEL GRUPO ENDESA

Los motivos por los que elegimos al Grupo Endesa fueron varios. El primero y principal es su adecuación al propósito de nuestra investigación, tanto por su compromiso con la RSC, como muestra el hecho de que esta organización informe siguiendo las directrices de la *Global Reporting Initiative* (AECA, 2004) y esté situada entre las primeras empresas españolas con políticas de RSC más influyentes (*Europa Press*, 2004a y 2004b), como por las estrategias que ha desarrollado en los últimos años, las cuales han tenido importantes repercusiones sobre distintos grupos de interés.

Así, a finales de los 90 se constituyó el Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible del Grupo Endesa, al que se le asignó la misión principal de velar por la consideración de la estrategia de sostenibilidad en el proceso de toma de decisiones empresariales. Los máximos responsables manifiestan que el desarrollo sostenible del Grupo significa “*crecimiento, teniendo en cuenta la responsabilidad social en las sociedades en las que operamos, el empleo eficiente de los recursos, de forma que nuestro impacto en el medio ambiente sea aceptable, y la creación de riqueza para aquellos que en ella invierten, trabajan o sirven con nuestros servicios*” (página Web del Grupo Endesa).

Desde el año 2001<sup>323</sup>, el Grupo Endesa elabora su Informe Anual de Sostenibilidad, en el que se dan a conocer, entre otras cuestiones, los planes del Grupo y los compromisos adquiridos en esta materia. A este respecto, en el Plan Estratégico de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible aprobado por el Comité de Dirección se fijan las directrices que guiarán la actuación del Grupo. El objetivo principal de este plan se resume en conseguir una compañía “cada vez: (a) más responsable, profundizando en su arraigo con las sociedades en las que opera y a las que sirve, identificando sus responsabilidades ambientales y sociales y actuando en consecuencia; (b) más eficiente, incrementando el valor de las operaciones, utilizando de manera racional los recursos naturales y minimizando los riesgos derivados de la normativa ambiental; y (c) más competitiva, aprovechando las oportunidades del desarrollo sostenible para crear valor persistente en la Compañía e incrementar así su ventaja competitiva y su atractivo para los inversores” (Plan Estratégico de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible del Grupo Endesa, 2003).

Más en concreto, en un documento sobre la política del Grupo en materia de desarrollo sostenible elaborado por el Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible del Grupo Endesa, quedan establecidos los siete compromisos adquiridos por el Grupo al respecto, los cuales, según sus responsables, cubren la dimensión económica, ambiental y social de la compañía (Tabla 1).

**Tabla 1. Compromisos por un Desarrollo Sostenible del Grupo Endesa.**

<b>Aspecto</b>	<b>Compromiso</b>
Clientes	Calidad del servicio
Accionistas	Creación de valor y rentabilidad
Empleados	Salud, seguridad y desarrollo personal y profesional de los empleados
Conducta	Buen gobierno y comportamiento ético
Medio Ambiente	Protección del entorno
Innovación	Eficiencia
Sociedad	Desarrollo de las sociedades en las que operamos

**Fuente: Documento “7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible” (2003).**

El segundo motivo por el que elegimos el Grupo Endesa es su relevancia dentro del entramado empresarial español, al constituir una de las mayores organizaciones; y el tercero, las posibilidades que hemos tenido para acceder a esta empresa y recabar información. En concreto, además de la información obtenida a través de la prensa especializada y el análisis de diversos documentos internos, las técnicas empleadas durante el período de investigación fueron principalmente:

- a.- Observación participante, durante un año en el que uno de los investigadores estuvo trabajando en Sevillana, filial del Grupo Endesa.
- b.- Entrevistas semiestructuradas a empleados de diferentes áreas organizativas implicadas en el desarrollo de las estrategias del Grupo Endesa. Realizamos 52 entrevistas a un total de 33 personas, pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos, incluidos miembros de la Alta Dirección.
- c.- Observación directa, a través de diversas visitas que con carácter sistemático realizamos a la organización.

<sup>323</sup> Desde 1998 hasta 2000, el Grupo Endesa elaboraba un Informe Anual de Medio Ambiente.

d.- *Conversaciones informales con los empleados que resultaron de gran importancia para la contextualización política, social, histórica y organizativa, así como para contrastar la información procedente de las restantes fuentes.*

### 3.1. Sector Eléctrico Español: Liberalización y Competencia

El Sector Eléctrico Español (en adelante, SEE) experimentó en las dos últimas décadas un proceso de concentración empresarial, pasando de 17 compañías a principios de los 80, a solo 4 grupos a mediados de los 90: Grupo Endesa, Iberdrola, Unión Fenosa e Hidrocantábrico (Noceda, 1999, p. 155). Según diversos autores (Arocena *et al.*, 1999; Fernández-Ordóñez, 2000), este hecho ha puesto en cuestión la competencia efectiva en el SEE.

La situación de estabilidad que caracterizaba al SEE comenzó a cambiar con la aprobación de la Ley 54/1997, de 27 de noviembre, del Sector Eléctrico que introdujo los principios de competencia y liberalización, además de regula, entre otros aspectos, la estructura y funcionamiento del nuevo mercado eléctrico, la separación jurídica y contable de las actividades eléctricas y la reducción progresiva de la tarifa.

En enero de 1998 comenzó a funcionar el nuevo mercado eléctrico, si bien la competencia apenas existió el primer año de su funcionamiento, ya que los dos primeros grupos del sector acapararon, respectivamente, el 43% y el 39% del mercado eléctrico (Informes Financieros Anuales de Endesa e Iberdrola de 1998), existiendo un oligopolio que se ha conservado prácticamente hasta la actualidad.

Para facilitar la transición de las eléctricas españolas a un mercado en competencia, la nueva ley les reconoció la percepción de los llamados *costes de transición a la competencia* (en adelante, CTC) que fueron cifrados en 1.988.561 millones de pesetas (López, 2000). El Gobierno español dispuso dos sistemas para el cobro de los CTC, el de diferencias y el del 4,5% (Mota, 2001a). El primero estuvo vigente en 1998 y posteriormente fue sustituido por el del 4,5% a requerimiento de las eléctricas. No obstante, la Comisión Europea inició un proceso de revisión de estas compensaciones (Carcar y Pozzi, 2001), motivo por el que el Gobierno español volvió al método de diferencias inicial (Nieto, 2001) que fue finalmente aprobado por la Comisión Europea (Ariño, 2001).

Aunque la Ley del Sector Eléctrico estableció un período transitorio de 10 años para la apertura total, de 1998 a 2007, el Real Decreto-Ley 6/2000, de Medidas Urgentes de Intensificación de la Competencia en Mercados de Bienes y Servicios, aceleró la liberalización del sector, adelantándose la fecha al año 2003.

A finales de 2000, Endesa e Iberdrola, primera y segunda empresas del sector, anunciaron su proyecto de fusión, lo que generó una gran polémica entre la opinión pública. El Consejo de Ministros del 2 de febrero de 2001 decidió aprobar la fusión (Carcar y Noceda, 2001), si bien impuso algunas condiciones. Los Consejos de Administración de Endesa e Iberdrola decidieron de mutuo acuerdo desistir de la fusión debido a que entendían que estas condiciones no les permitiría crear valor para sus accionistas (Mota, 2001b).

Por otra parte, la *Crisis de California* en 2001 puso en alerta al sector eléctrico en todos los países de la Unión Europea que se encontraban en proceso de liberalización, especialmente en España, dadas las graves consecuencias que supuso para este estado norteamericano (Lasheras, 2001) y por la semejanza de su proceso de liberalización eléctrica con el español (Lago, 2001). Esta alarma fue reforzada además por los frecuentes cortes en el suministro de electricidad que se produjeron en 2001 en algunas zonas como Cataluña, Comunidad Autónoma de Madrid y Comunidad Valenciana (Cortés, 2001), y por las reclamaciones realizadas por algunos

sectores industriales, como el cementero, por las pérdidas que les estaban ocasionando los cortes de suministro (Artea y Juanes, 2001). Las compañías eléctricas españolas aprovecharon esta alarma para reivindicar mejores condiciones al Gobierno, entre ellas, el alargamiento de la vida útil de las centrales existentes, la aceleración de los trámites para autorizar una nueva planta y una subida de la tarifa eléctrica (Casado, 2001).

### **3.2. Estrategias del Grupo Endesa**

De las 17 compañías que constituían el SEE, Endesa adquirió durante las décadas de los 80 y 90, un total de 11, convirtiéndose en el primer grupo eléctrico español. Originariamente Endesa era de propiedad estatal, pero a finales de los años 80 comenzó un proceso de privatización a través de sucesivas OPV que concluyó en 1998. De esta forma, pasó a ser una empresa privada, si bien aquellas iniciativas que pudiera emprender y que afectaran al interés general quedaron sometidas al régimen de autorización administrativa, dado el carácter estratégico del sector eléctrico.

#### **3.2.1. Estrategias y Planes Corporativos**

Para afrontar los cambios de la regulación del SEE, reestructurarse tras las fusiones y adquisiciones realizadas y garantizar su competitividad tras el proceso de privatización, el Grupo Endesa diseñó y desarrolló varias estrategias interrelacionadas que se materializaron en diferentes planes y proyectos.

##### **3.2.1.1. Plan de Reducción de Costes**

En 1997, el Grupo Endesa inició su Plan de Reducción de Costes, en el que se preveía un descenso cifrado en 685 millones de euros respecto a 1996 para el período 1997-2002. De ellos, 361 millones correspondían a personal y 324 a transporte de energía y otros gastos de explotación, excepto tributos. A finales de 1999, se habían logrado reducir los costes sujetos al plan en 448 millones de euros con respecto a los de 1996. De éstos, 278,2 millones de euros correspondieron a personal, mientras que 169,8 fueron de otros gastos de explotación. Como consecuencia, en 1999 se decidió ampliar la fecha de finalización de este Plan e incrementar su objetivo, que pasaron a ser, respectivamente, el año 2003 y 805 millones de euros (Informe de Endesa, 1999).

##### **3.2.1.2. Plan Estratégico de Recursos Humanos**

Íntimamente relacionado con el Plan de Reducción de Costes, la Alta Dirección del Grupo Endesa impulsó el Plan Estratégico de Recursos Humanos que pretendía cambiar la política de personal para establecer salarios más bajos y variables para los nuevos contratos, el aumento de la subcontratación y la prejubilación a partir de los 55 años (Casado, 1997). Con estas medidas se perseguía también conseguir una plantilla más corta, reduciendo para ello el número de trabajadores fijos entre los 6.700 y 4.000 empleados (Sánchez, 1997), y más joven, disminuyendo su edad media que en 1997 estaba situada en los 45 años.

Para alcanzar estos objetivos, cada filial del Grupo Endesa aprobó un primer expediente de regulación de empleo en 1998, por el que se estableció la edad de prejubilación en los 55 años. Posteriormente, se aprobó un segundo expediente en 2001, por el que se redujo ésta a los 50 años. Estas prejubilaciones, en principio voluntarias, contribuyeron a una reducción de plantilla en el período 1997-2001 del 40%.

Esta salida masiva de personal ocasionó una importante pérdida de conocimiento y experiencia, como reconoció un directivo de Recursos Humanos del Grupo: *“Los objetivos que nos hemos propuesto para los próximos años,*

*hacen apasionante la labor de los que nos quedamos y nos obligan a mejorar nuestra actuación para poder cubrir la pérdida de conocimiento y saber hacer de los que nos han dejado”* (Revista Interna del Grupo Endesa, nº 109, p. 30). Para hacer frente a esta pérdida de conocimiento, la Dirección Corporativa de Recursos Humanos del Grupo Endesa puso en marcha el Programa Comparte que se unió así a otros proyectos previos, como el Plan de Gestión de Directivos y el Programa *Stage* Directivo, con los que se intentaba también difundir una única cultura organizativa.

La Alta Dirección del Grupo Endesa utilizó diversos medios para hacer llegar a sus empleados los nuevos valores de la cultura organizativa del Grupo, siendo continuos los mensajes que lanzaban a favor de la integración del Grupo, la homogeneización de los procesos, la creación de valor, la orientación a los clientes, la competencia y la reducción de los costes para el aumento de la eficiencia.

### **3.2.1.3. Plan de Convergencia en Sistemas de Información: Proyecto SIE-2000**

En este Plan quedaron esbozados los principales sistemas corporativos y los calendarios previstos para su implantación. Entre éstos se encontraban los sistemas: Económico-Financiero (Proyecto SIE-2000), Técnico de Distribución (Proyecto SOL), de Gestión y Administración de Recursos Humanos (Proyecto SIREHNA), de Gestión de Apoyo a la Generación (Proyecto SIEGE) y Comercial (Proyecto SIC). En conjunto, con la implantación de estos sistemas corporativos el Grupo Endesa perseguía la homogeneización de sus sistemas para poder actuar como una empresa integrada, la separación de sus negocios, la reducción de la plantilla a través de la simplificación y automatización de los procedimientos, el ahorro de costes y el aumento de su capacidad para enfrentarse al cada vez más cercano, mercado en competencia.

El Proyecto SIE-2000, en particular, constituyó el primer proyecto corporativo del Grupo Endesa. Su objetivo fue que todas las empresas del Grupo compartieran un único sistema de información para sus áreas Económico-Financiera y de Aprovisionamientos, basado en la plataforma tecnológica SAP R/3. Más en concreto, la Alta Dirección señaló que los objetivos generales de SIE-2000 eran: la consecución de un modelo de gestión único y común a través de la homogeneización de los procesos del Área Económico-Financiera y de Aprovisionamientos; la utilización de un *“lenguaje común”* para todas las empresas del Grupo Endesa que agilizará su toma de decisiones; y la obtención de sinergias derivadas de las inversiones realizadas y la experiencia acumulada por algunas empresas del Grupo en proyectos anteriores de SAP R/3 (Documento SIE-2000).

El cambio inducido por la implantación de SIE-2000 fue gestionado por un equipo centralizado en la matriz y uno descentralizado en cada filial, compuestos por consultores SAP de PriceWaterhouse (consultora elegida por Endesa para todas sus filiales), informáticos del Grupo y miembros directivos de la Función Económico-Financiera del Grupo. Su labor consistió básicamente en comunicar y promocionar el nuevo sistema, implantarlo *in situ* y formar a los usuarios en sus aspectos técnicos para su uso eficiente. Asimismo, la Alta Dirección del Grupo Endesa y de las distintas filiales mostraron su apoyo explícito al Proyecto SIE-2000 durante todo el proceso de implantación, dado que el nuevo sistema era considerado clave para la consecución de un Grupo Industrial Integrado.

### **3.2.1.4. Plan de Reordenación Societaria**

Desde noviembre de 1998 y paralelamente a la implantación de SIE-2000, el Grupo Endesa desarrolló su reordenación societaria. La situación previa se puede resumir en la participación financiera del Grupo Endesa en

un conjunto de sociedades de ciclo completo, cada una con sus propios procesos, totalmente independientes y vinculadas a un territorio concreto (Miravalls, 1999).

Partiendo de esta situación, Endesa se planteó dos objetivos generales. Por un lado, funcionar como un verdadero grupo industrial integrado. Por otro, afrontar la separación jurídica de actividades exigida por la nueva Ley del Sector Eléctrico. Para ello, planificó dos etapas: en la primera, se produjo la aportación de los activos y pasivos de generación y distribución de cada filial a Endesa, y la incorporación de los accionistas minoritarios de las filiales al capital social del Grupo a través de una fusión por absorción, en julio de 1999; la segunda etapa se desarrolló en el segundo semestre de este año y consistió en la creación de Endesa Generación y Endesa Distribución que se unieron a las previamente creadas Endesa Internacional, Endesa Diversificación y Endesa Energía. Estas cinco se constituyeron en cabeceras de las líneas de negocio en las que quedó estructurado el Grupo, junto a Endesa Servicios, constituida para la prestación de servicios de apoyo. Esta estructura organizativa resultante del Grupo se mantuvo en lo fundamental en los años 2001 y 2002.

La reordenación societaria del Grupo junto con la implantación de sistemas de información integrados tales como SIE-2000, facilitaron la centralización de la gestión del Grupo Endesa en 1999. Así, el poder de decisión se trasladó hacia la matriz del Grupo Endesa que a partir de entonces estableció además las directrices a seguir por todas sus filiales y aumentó su control sobre éstas, lo que se podía apreciar en el mayor peso de la actividad de *reporting*.

Según el Boletín de Gestión (nº 7, 1999), editado por la Dirección de Comunicación Social de Sevillana y distribuido a todos los empleados, el proceso de reordenación societaria beneficiaría a los distintos grupos, en concreto, a: los empleados, que tienen la plena garantía jurídica de que sus derechos laborales “*serán escrupulosamente respetados*”; los clientes, al adoptarse una estructura orientada al mercado y a éstos; los proveedores, que se benefician de una mayor racionalización y estandarización de los productos y servicios; y los accionistas, porque se incorporan a una empresa líder del negocio eléctrico español.

### **3.2.1.5. Estrategia de Diversificación**

La estrategia de diversificación del Grupo Endesa se orientó hacia la identificación de oportunidades de negocio en sectores con expectativas de crecimiento y que ofrecieran una significativa creación de valor a medio y largo plazo. Así, decidieron: (1) invertir en sectores industriales en proceso de liberalización y desregulación, para crear ofertas pioneras en mercados hasta entonces monopolistas; (2) establecer alianzas estratégicas con socios tecnológicos y financieros, para poner en marcha los nuevos proyectos; y (3) liderar estos proyectos como socio industrial y de gestión. Para ello, definieron cuatro líneas de negocio: telecomunicaciones, cogeneración y energías renovables, distribución de gas y agua y medio ambiente.

En 2000 el Grupo Endesa, Telecom Italia y Unión Fenosa constituyeron la sociedad Auna, un operador global de telecomunicaciones que integró las participaciones que poseían en compañías de telefonía fija, telefonía móvil, servicios de Internet, telecomunicaciones por cable y televisión digital terrestre. Asimismo, en 2001, cabe destacar la creación de Endesa *Net-Factory* y Endesa *Trading*. La primera era la cabecera de una nueva línea de negocio relativa a las nuevas tecnologías para el aprovechamiento de las redes informáticas y eléctricas, abarcando actividades como el comercio electrónico entre empresas (B2B) o con clientes finales (B2C). La segunda tenía por objetivo gestionar los riesgos derivados de la operación comercial de los activos de Endesa en Europa.



### 3.2.1.6. Estrategia de Expansión

El Grupo Endesa proyectó su expansión en el ámbito internacional y la consolidación de su liderazgo en el nacional, centrándose en las actividades de generación, transporte y distribución de energía eléctrica. De esta forma, tomó participaciones en compañías eléctricas iberoamericanas (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, República Dominicana y Venezuela), así como de Francia, Portugal y Marruecos. En el año 2000, el Grupo constituyó Endesa Europa para centralizar la gestión de las participaciones que poseía en algunas empresas eléctricas de Europa y Norte de África.

Por su parte, en el ámbito nacional, si a principios de 2001 hubiese fructificado la fusión con Iberdrola, segundo grupo eléctrico español, se hubiera alcanzado una cuota de mercado cercana al 80%. Otro de los principales objetivos perseguidos por el Grupo Endesa con esta operación era alcanzar una dimensión mayor que le permitiera ser más competitivo a escala mundial. No obstante, una vez conocidas las condiciones definitivas establecidas por el Gobierno, los Consejos de Administración de Endesa e Iberdrola acordaron unánimemente desistir del proyecto de fusión. Las razones transmitidas fueron principalmente (1) la modificación sustancial del proyecto de fusión que afectaba negativamente a los factores de creación de valor y (2) el incremento inaceptable de las incertidumbres jurídicas del proceso (Informe Anual de Endesa, 2000).

En marzo de 2001, inmediatamente después del intento fallido de fusión con Iberdrola, el Grupo Endesa hizo público su plan estratégico para el período 2001-2005 (Arteta y Arancibia, 2001), cuyo objetivo último era la creación de valor para los accionistas, a través de: (1) la mejora la rentabilidad del negocio principal de Endesa, lo que implica consolidar el liderazgo en España, reforzar su posición en Iberoamérica y aumentar su presencia en Europa; (2) la realización una gestión activa de su cartera de negocios mediante la optimización de su estructura corporativa y la realización de determinadas desinversiones; (3) el aumento del valor del negocio principal a través de las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías; y (4) la inversión selectiva en sus proyectos de expansión (Revista Interna del Grupo Endesa, nº 120; p. 12). No obstante, a principios de 2002 se modificó este plan, reduciendo el importe de sus previsiones de inversión en un 36% para el período 2002-2006 (Carcar, 2002), argumentando la necesidad de optimizar su estrategia de inversión. A pesar de esta reducción, las líneas principales de su plan estratégico no fueron alteradas.

### 3.2.1.7. Estrategia Comercial

El Grupo Endesa desarrolló una estrategia comercial que se caracterizó por la implantación gradual y especialización de los canales de atención a las necesidades de cada segmento del mercado, incrementando así la orientación al cliente. Para ello, creó el Gestor de Grandes Clientes como responsable e interlocutor único para las grandes empresas; estableció una infraestructura común que permite analizar los clientes y segmentarlos e implantó un procedimiento común para medir la satisfacción de los clientes. Asimismo, durante 1998 y 1999 se extendió a las distintas empresas del Grupo el proyecto de Red de Puntos de Servicio iniciado años atrás por dos filiales (Fecsa y Enher), para aproximarse a los clientes y proporcionarles un servicio integral, desde el contrato hasta la instalación, mediante una atención personalizada. Estas medidas se unieron a las que ya venía realizando el Grupo Endesa, como los estudios de mercado y encuestas a los clientes para conseguir una mayor orientación a cada segmento de éstos o su atención a través de las oficinas comerciales propias, los centros de atención telefónica, los equipos de ventas responsables de los nuevos suministros y las campañas comerciales.

De esta forma, el Grupo Endesa realizó una política activa para fidelizar a sus clientes y aumentar su volumen de negocio ante la liberalización del mercado. A este respecto, cabe apreciar que aumentó su número de clientes en

España y sus ventas de electricidad crecieron más que proporcionalmente al incremento de la demanda del mercado (Informe Anual de Endesa, 1999).

Además, a partir de 2002 el Grupo Endesa creó el Director Territorial y un Consejo Consultivo para atender a sus mercados. Al primero se le asignaron como funciones principales la representación institucional de Endesa, la coordinación de las actividades de las distintas unidades de Endesa y la responsabilidad de la atención al cliente y de la cuenta de resultados. Por su parte, los Consejos Consultivos se constituyeron para ofrecer información primaria a Endesa sobre las expectativas de los distintos mercados. Según la Dirección de Endesa, esta estructura facilitaría la red de canales de atención al cliente para afrontar la apertura completa del mercado en 2003, en la que destacaban junto a los centros de atención telefónica y los gestores personalizados, la creación del Defensor del Cliente y el establecimiento de 441 Puntos de Servicio.

### 3.3. Análisis de los Resultados

En los últimos años, el Grupo Endesa ha mostrado explícitamente su compromiso con la RSC mediante acciones como el seguimiento de las directrices de la *Global Reporting Initiative* para la presentación de información o, más en particular, la constitución por el Grupo Endesa de su Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible y el diseño por éste de un plan estratégico en el que se recogen sus directrices en esta materia, que se resumen en los 7 compromisos adquiridos al respecto (Tabla 1). Todo esto ha ocasionado que este Grupo sea reconocido actualmente como uno de los principales en el desarrollo de políticas de RSC en España.

Siguiendo el marco propuesto por AECA (2004), a continuación analizamos las diferentes estrategias emprendidas por el Grupo Endesa en función de sus repercusiones sobre los distintos grupos de interés, lo que nos permitirá verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Grupo Endesa y, de esta forma, contrastar si la RSC en este caso posee verdaderamente o no un trasfondo económico, social y medioambiental. Como se desprende de su comparación, las directrices de RSC del Grupo Endesa se adecuan al marco conceptual elaborado por AECA (2004), en cuanto recogen los compromisos adquiridos por la organización con los diferentes grupos de interés (en particular, clientes, accionistas, empleados, sociedad y generaciones futuras) dentro de los tres ámbitos de actuación (económico, social y ambiental) en el desarrollo de su estrategia sobre RSC.

Sin duda, los **empleados** constituyeron uno de los grupos de interés más afectados por las estrategias desarrolladas por el Grupo Endesa. Los aspectos más favorables reconocidos por los empleados a este respecto fueron el establecimiento de unas buenas condiciones de prejubilación y el desarrollo de programas para la difusión del conocimiento y la experiencia entre los que siguieron perteneciendo a la compañía, tales como el *Programa Comparte* o el *Programa Stage Directivo*.

No obstante, en términos generales, los empleados de las filiales del Grupo Endesa, especialmente los de Sevillana, experimentaron una gran incertidumbre durante el período analizado, a lo que contribuyó la escasa información que se les suministró sobre los cambios organizativos que se estaban produciendo. Así, por ejemplo, en relación a la reordenación societaria, los empleados destacaron que había mucha confusión, ya que los cambios que se estaban implantando se difuminaron a través de las prejubilaciones, reasignaciones, nombramientos, creación y supresión de cargos, creación de Direcciones Corporativas, constitución de sociedades o la integración de unas en otras.

En relación a la cuestión de la comunicación, en 1997 el Consejero Delegado de Sevillana manifestó que *“aún es pronto para hablar de la organización de Sevillana, pero anuncio que mi propósito es, en la medida en que se vayan cubriendo etapas, explicar el sentido de éstas y procurar que su conocimiento llegue hasta el último rincón de Sevillana”* (Boletín Interno Conexión, nº 109, p. 3). No obstante, la amplia comunicación a la que aludían los miembros de la Alta Dirección no se produjo, por lo menos en la cantidad deseada por los empleados que continuaron en la empresa, quienes veían cómo comenzaban a suprimirse puestos de trabajo y no conocían las directrices que se estaban siguiendo y cómo les afectaría a ellos. En esta línea, un entrevistado afirmó que *“no nos dan información sobre lo que va a pasar, nos vamos enterando de los cambios de un día para otro. Más que información lo que nos suministran es publicidad de la empresa, de lo buena que es y lo grande y competitiva que va a ser”*.

Asimismo, en relación a la implantación de SIE-2000, las manifestaciones de resistencia al cambio de los empleados fueron evidentes, tanto por la imposición de los cambios de Endesa a Sevillana y la pérdida de autonomía de ésta, como por los fallos técnicos iniciales del sistema. Los entrevistados destacaron que, en general, la resistencia interna a nivel individual fue mayor que a nivel de departamento y entre los empleados más veteranos, mayor que entre los más jóvenes.

Respecto a la participación de los empleados, un integrante del equipo SIE-2000 de Sevillana manifestó que *“para la implantación de SIE-2000, la opinión de los usuarios no se ha tenido muy en cuenta, puesto que el cambio ha sido impuesto”*. Así, los usuarios de las diferentes áreas no realizaron un diagnóstico interno previo a su implantación, por lo que no se aprovecharon ni sus conocimientos ni su experiencia. Como manifestó un entrevistado, *“no se contó con nosotros, no se pidió nuestra opinión. Se trajo un sistema, se instaló y se nos formó para que supiéramos utilizarlo”*.

La implantación de un único sistema de información para la gestión para todo el Grupo Endesa y la reordenación societaria de éste, facilitaron la centralización de la gestión a partir de 1999, tras la cual muchas funciones de Sevillana quedaron vacías de contenido. Éstas fueron definidas como *“meros tramitadores de papeles”*, lo que redujo la satisfacción en el trabajo de gran parte de los empleados de Sevillana y empeoró su estado de ánimo. Los cambios experimentados por Sevillana hicieron también que los valores de su anterior cultura paternalista se debilitaran en gran medida. Gran parte de los empleados perdieron su sentimiento de orgullo de pertenencia, disminuyeron su fidelidad a la empresa y comenzaron a experimentar conformismo, indiferencia e incluso resentimiento hacia la empresa. A esto último contribuyó la importante reducción de su plantilla que, aunque en un principio las prejubilaciones fueron consideradas voluntarias, la mayoría de las personas de CSE entrevistadas reconocieron que en la práctica esto no era así.

Con respecto a los **accionistas**, cabe destacar que la Alta Dirección del Grupo Endesa estableció la creación de valor como su objetivo principal, lo que se reforzó aún más tras la finalización del proceso de privatización del Grupo. Este objetivo quedó reflejado en todas las estrategias, especialmente en los periodos 2001-2005 y 2002-2006, en los que la creación de valor para los accionistas sería perseguida principalmente a través de la realización de inversiones para consolidar su liderazgo en el SEE, aumentar su presencia en el mercado eléctrico iberoamericano y europeo, y el desarrollo de las otras líneas de negocio del Grupo. En consecuencia, los principales indicadores utilizados para la creación de valor, tales como la cotización de las acciones y los dividendos repartidos, experimentaron una considerable mejora en el periodo 1996-2000, respaldando las estrategias desarrolladas por el Grupo Endesa. Sin embargo, estos mismos indicadores experimentaron un deterioro a partir de 2001. Las razones alegadas por la Alta Dirección fueron, entre otras, el descenso generalizado de las bolsas provocada por la ralentización general de la actividad económica y la incertidumbre

en los mercados ocasionada por acontecimientos como los atentados del 11 de septiembre en EE.UU. o el conflicto bélico en Irak. Junto a estas razones, no obstante, también pueden considerarse otras, como la obtención de una rentabilidad menor de la prevista en algunas de las inversiones del Grupo, tales como las realizadas por ejemplo en AUNA y en el negocio eléctrico de algunos países iberoamericanos, como Argentina.

Por otra parte, el Grupo Endesa estableció una estrategia comercial dirigida a aumentar su orientación a los **clientes** a través de la especialización de sus canales comerciales, buscando mantener su fidelidad. En este sentido, los clientes del Grupo no solo se mantuvieron sino que aumentaron en más de un millón en el período 1997-2001 (Informes Financieros Anuales de Endesa).

Cabe resaltar que el Grupo Endesa comunicó a sus clientes que “*asumimos el compromiso de que los servicios que les prestamos tengan un elevado nivel de calidad, seguridad y fiabilidad*” (Documento “7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible” del Grupo Endesa, 2003). A este respecto, las inversiones realizadas han resultado insuficientes para afrontar el aumento de la demanda del mercado eléctrico español, lo que por otra parte era previsible. Así, a los frecuentes cortes de suministro eléctrico que se produjeron en 2001 en Cataluña, Madrid y la Comunidad Valenciana, cabe añadir los cortes prolongados y frecuentes más recientes en la Comunidad de Andalucía, principalmente en Sevilla, donde se han visto afectados gran parte de sus clientes (*La Vanguardia Digital*, 2004), lo que ha provocado que la Junta de Andalucía expediera al Grupo Endesa. Según el Presidente del Grupo, esto se ha debido principalmente a averías puntuales de algunos de los generadores eléctricos, mientras que, por el contrario, el Director General del Ministerio de Industria advirtió que las escasas inversiones realizadas por Endesa estaban provocando que la red no fuera capaz de responder al incremento de la demanda (*Consumer.es*, 2004). En la misma línea, la FACUA (Federación de Consumidores en Acción de Andalucía) denunció que desde la absorción de Sevillana por el Grupo Endesa, la calidad del suministro eléctrico había disminuido considerablemente, siendo Andalucía la región española con un mayor índice de cortes de suministro eléctrico (*Facua Andalucía*, 2004). Para paliar esta situación, y a requerimiento de la Junta de Andalucía, el Grupo Endesa ha aprobado un plan de inversiones en Andalucía por un importe de 1.300 millones de euros para el período 2004-2008 (*Consumer.es*, 2004). Esto último refleja el carácter reactivo del Grupo Endesa en el cumplimiento de su compromiso con los clientes, en el sentido de que ha sido a raíz de las quejas y reclamaciones masivas de éstos debido a los frecuentes cortes de suministro eléctrico, cuando el Grupo Endesa ha decidido reaccionar mediante la aprobación de un plan de inversiones que, por otra parte, ya se sabía necesario para asegurar un suministro eléctrico de calidad y fiable.

La orientación al cliente del Grupo Endesa también queda en entredicho y se asemeja más a una estrategia exclusivamente de marketing, cuando reivindican un aumento de la tarifa eléctrica ante algunos de los acontecimientos que han tenido lugar en el sector eléctrico. Esto ocurrió por ejemplo ante la alarma generada por la *Crisis de California* y, más recientemente, por los cortes de suministro eléctrico en el SEE. No obstante, fue la propia Ley del Sector Eléctrico la que estableció una reducción progresiva de la tarifa eléctrica, aprobándose unas cuantiosas ayudas a las empresas establecidas, los CTC, para su adaptación al nuevo entorno en competencia, las cuales están percibiendo.

En relación a los **competidores**, durante los años 80 y 90 el Grupo Endesa absorbió a gran parte de las compañías eléctricas españolas, consolidándose como líder del SEE, con una cuota de mercado superior al 40%. A pesar de la aprobación de la vigente Ley del Sector Eléctrico que estableció como uno de sus principios fundamentales el incremento de la competencia, Endesa e Iberdrola pretendieron fusionarse, lo que habría ocasionado una situación de cuasimonopolio en la que el grupo Endesa-Iberdrola poseería el 80% del mercado. Aunque esta fusión fue aprobada por el Gobierno español, las empresas desistieron finalmente porque

consideraron que las condiciones impuestas por éste suponían un obstáculo insalvable para la creación de valor para sus accionistas. No obstante, a nuestro entender el simple planteamiento de esta operación por los grupos Endesa e Iberdrola supuso una quiebra del principio de colaboración para mejorar las condiciones del mercado en beneficio de todos los participantes a que alude el marco conceptual de RSC de AECA (2004).

El intento fallido de fusión de Endesa e Iberdrola fomentó el debate sobre el proceso de liberalización del SEE y la consecución de la competencia efectiva (Petitbó y González, 2001). Cabe destacar además como barreras a la competencia en el SEE (Doyle, 1999; Rodríguez, 2001), entre otras: (1) su nivel de concentración actual, al estar repartido el sector entre cuatro empresas, dos de las cuales abarcan el 80% (Ferraro, 2004); (2) la alta fidelización de los clientes, entre otros motivos, por las dificultades que conlleva cambiar de distribuidor; (3) la ventaja con la que cuentan las empresas eléctricas establecidas para afrontar la competencia mediante el cobro de los CTC; y (4) la asimetría de la información existente, debido a la integración efectiva entre distribuidoras y comercializadoras.

Un quinto grupo de interés lo constituye la **sociedad y el público en general**, con el que el Grupo Endesa adquiere el compromiso de “*cumplir nuestro objeto social contribuyendo al desarrollo social, económico y cultural de estos entornos, y partiendo siempre del respeto a sus valores culturales*” (Documento “7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible” del Grupo Endesa, 2003). A este respecto, la absorción de las compañías eléctricas españolas por el Grupo Endesa supuso, en concreto para Sevillana, el cambio de su cultura localista por una cultura de competitividad, en la que la sociedad fue afectada por la desindustrialización que supuso para Andalucía, la reducción del empleo para reducir costes y el mayor enfoque en la cuenta de resultados de la compañía en detrimento de la calidad del servicio prestado.

Asimismo, a nivel internacional, el desarrollo de la estrategia de expansión del Grupo Endesa en los países iberoamericanos no ha estado exenta de conflictos con la sociedad. Entre éstos, podemos destacar el mantenido con la población de los mapuches-pehuenches en Chile, derivado de la pretensión del Grupo Endesa de construir varias plantas hidroeléctricas a lo largo del río Bio Bio al sur de este país. Una de ellas, la de Ralco, conllevaba la inundación de una región de bosque, lo que obligaría a 93 familias de indígenas a abandonar sus viviendas. Éstos fueron apoyados por diversos grupos ecologistas, el caso trascendió a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y los demandantes fueron recibidos por el Presidente de Chile (*Expansión*, 2003). Con todo ello, la imagen de Endesa en este país y en el resto de Latinoamérica fue seriamente dañada (Llaria, 2003).

Con respecto a las **generaciones futuras**, el compromiso del Grupo Endesa consistiría en su contribución al equilibrio natural y la preservación de los recursos vitales necesarios en el futuro. En esta línea podemos situar la estrategia de diversificación del Grupo Endesa que estableció entre sus líneas de negocio: medioambiente, gas y agua, y cogeneración y energías renovables, que contaminan menos. A pesar de esta predisposición explícita del Grupo Endesa sobre la conservación del medio ambiente para las generaciones futuras, recientemente se han producido varios hechos que han cuestionado su estrategia y planes de desarrollo sostenible. Así, por ejemplo, cabe destacar más recientemente, la postura del Grupo sobre el Protocolo de Kioto de 1997 que compromete a los países firmantes a reducir el volumen de emisiones de gases contaminantes, como el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). Este Protocolo fue firmado por el Gobierno español en 2002, comprometiéndose a reducir un 15% las emisiones de CO<sub>2</sub> en 2010 respecto a los niveles de 1990 (*El Mundo*, 2004). Uno de los sectores más afectados es el eléctrico (*ABC*, 2003; *Expansión*, 2004), por cuanto la producción térmica de energía eléctrica mediante la combustión de carbón emite CO<sub>2</sub>. En este sentido, el Grupo Endesa posee 7 de las 15 centrales térmicas españolas de carbón, siendo por tanto el más contaminante. Por este motivo, la Alta Dirección del Grupo Endesa considera que los compromisos asumidos por España son excesivos, ocasionándoles importantes costes, en tanto

que el carbón, que es más barato que el gas natural, supone más del 30% de la producción del sector (*El País*, 2004). Por ello, el Grupo Endesa ha reivindicado al Gobierno español un aumento de las emisiones de CO<sub>2</sub> permitidas, frente a otras empresas del sector como Iberdrola, más avanzadas en las centrales de ciclo combinado (menos contaminantes) y las energías limpias.

En relación a las **administraciones públicas**, han sido varias las ocasiones en las que el Grupo Endesa ha adoptado una postura contraria al sentido de las disposiciones reguladoras. Así, por ejemplo, podemos destacar: su fusión con Iberdrola que mermaba el principio de competencia introducido por la nueva Ley, al igual que eran contrarias al sentido de esta Ley sus reivindicaciones de subida de la tarifa eléctrica; su oposición a los compromisos asumidos por el Gobierno español al firmar el Protocolo de Kioto; o el cobro de los CTC que fueron cuestionados durante un largo período de tiempo por la Comisión Europea.

Además, en nuestra opinión las compañías eléctricas españolas, lideradas por el Grupo Endesa, han conseguido influir a su favor sobre las normas aprobadas por los legisladores, independientemente del resto de participantes del sector. En este sentido, por ejemplo, podemos señalar el período transitorio de 10 años que se estableció para la apertura total del mercado eléctrico español y la aprobación de los CTC. Además, el Ministerio de Industria y Energía y las eléctricas pactaron posteriormente la reducción de este período en 5 años y la disminución de los CTC en 1.500 millones de euros aproximadamente, consiguiendo a cambio la implantación del sistema del 4,5% para el cobro de los CTC, que presentaba como principal atractivo la posibilidad de titularizar un volumen de CTC algo superior a los 6.000 millones de euros (Rojas, 2000). No obstante, este sistema fue derogado en 2001 ante su cuestionamiento por la Comisión Europea. Asimismo, las compañías eléctricas consiguieron que la separación de actividades exigida por la nueva Ley fuera sólo jurídica y contable, y no de propiedad, lo que seguramente hubiese creado una mayor competencia de la que se habrían beneficiado distintos grupos de interés, principalmente los competidores, los clientes y los proveedores.

Respecto a estos últimos, los **proveedores**, las estrategias desarrolladas por el Grupo Endesa, en particular la de su reordenación societaria y consolidación en el SEE, han hecho que adquiera un poder de negociación aún mayor sobre ellos. Tras la reordenación societaria, el Grupo centralizó la gestión en la sociedad matriz, siendo ésta la que a partir de entonces negocia de forma centralizada con los proveedores los recursos necesarios para todas las filiales, aprovechando así su dimensión para el establecimiento de las condiciones. Muestra de ello fue, por ejemplo, la formalización de Endesa con un grupo de entidades financieras de diversas líneas de crédito a largo plazo multiempresa y multidivisa por importe de 4.400 millones de euros aproximadamente (Informe Financiero Anual de Endesa, 1998).

#### 4. CONSIDERACIONES FINALES

En este trabajo hemos desarrollado un estudio de caso longitudinal con la intención de contrastar si la RSC podría estar siendo utilizada por algunas organizaciones no tanto como consecuencia de un convencimiento y un compromiso reales con sus planteamientos, sino como un instrumento para adecuarse a las reglas institucionales y, de esta forma, parecer legítimas frente a los agentes externos.

Durante su desarrollo hemos constatado como una de las empresas más activas y reconocidas en nuestro país teniendo en cuenta las iniciativas sobre RSC que ha adoptado, está utilizándola básicamente como un instrumento de marketing (propaganda y/o relaciones públicas). Hemos llegado a este convencimiento por varias razones. En primer lugar, hemos verificado que a pesar de todas las acciones emprendidas relacionadas con la

RSC, entre las que destacan las referidas al Gobierno Corporativo y a la Comunicación de Información, en la cultura de la empresa analizada no han calado verdaderamente los postulados de la RSC, ya que solo se considera el objetivo de la maximización del valor para el accionista, como lo demuestra la utilización constante por parte de los directivos de la expresión “*siempre que no perjudique a la Cuenta de Resultados de la compañía*”. En segundo lugar, lejos de adoptar una visión proactiva con respecto a la RSC, la empresa ha observado un comportamiento reactivo en numerosas circunstancias que afectan a varios de sus *stakeholders*, entre las que podríamos destacar el conflicto con los mapuches, los cortes de suministro y las retenciones a asumir las condiciones de Kyoto. En tercer lugar, junto con el resto de las empresas del sector, no han dudado en hacer valer su influencia sobre los legisladores para condicionar la normativa a su favor y, probablemente, en contra de los intereses generales, como lo demuestran la liberalización más tardía y progresiva y la obtención de los famosos CTC.

Por todo ello, aunque como es sabido los resultados de un estudio de caso no permiten una generalización estadística, podemos afirmar que algunas empresas adoptan la RSC básicamente de manera formal, de modo que aprovechan las reglas institucionales para intentar aumentar su legitimidad frente a sus principales *stakeholders*.

Por último, conscientes de las limitaciones de este trabajo, entendemos que sería necesario desarrollar otros estudios de caso que permitieran elaborar y contrastar una teoría sobre la utilización ventajista de la RSC por parte de determinadas empresas.

### BIBLIOGRAFÍA

- ABC (2003): “Cumplir el Protocolo de Kioto costará a las empresas españolas 5.000 millones al año”, 17 de diciembre.
- AECA (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documentos AECA. Serie Responsabilidad Social Corporativa. Madrid.
- Ariño, G. (2001): “Costes de transición a la competencia eléctricos: legalidad y legitimidad”. *Expansión*, 10 de julio.
- Arocena, P., Khun, K.U.; Regibeau, P. (1999): “Regulatory reform in the Spanish electricity industry: a missed opportunity for competition”. *Energy Policy*, vol. 27, pp. 387-399.
- Artea, K.; Juanes, T. (2001): “Endesa e Iberdrola rompen la fusión por las condiciones del Gobierno”. *Cinco Días*, 6 de febrero.
- Arteta, A.; Arancibia, S. (2001): “Endesa tiene un plan”. *Actualidad Económica*, nº 2.231, pp. 30-33.
- Carcar, S. (2002): “Endesa venderá activos por importe de 5.000 millones hasta el año 2005”. *El País*, 28 de febrero de 2002.
- Carcar, A.; Noceda, M.A. (2001): “Algunas condiciones hacen difícil la fusión”. *El País*, 28 de enero.
- Carcar, A.; Pozzi, S. (2001): “El Gobierno modifica el cobro de las ayudas eléctricas para evitar una sanción de Bruselas”. *El País*, 3 de febrero.
- Casado, R. (1997): “Plan Estratégico de Recursos Humanos para dar un vuelco a la política de personal”. *Expansión*, 4 de junio.
- Casado, R. (2001): “Las eléctricas invertirán solo si el Gobierno acepta sus exigencias económicas”. *Expansión*, 2 de julio.
- Consumer.es* (2004): “La Junta de Andalucía expedientará a Sevillana Endesa por los cortes en el suministro que han afectado a 60.000 sevillanos”, 29 de junio.
- Cortés, J.M. (2001): “Endesa dejó el viernes sin luz a un millón de ciudadanos en toda Cataluña”. *El País*, 16 de diciembre.
- DiMaggio, P.J. y Powell, W. W. (1983): “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”. *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- DiMaggio, P.J. y Powell W. W. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Ed. The University of Chicago Press, Chicago.
- Doyle, C. (1999): “Liberalización de los Sectores de Red Europeos: Diez Prioridades Contradictorias”. *Harvard Deusto Business Review*, nº 91, pp. 82-95.
- El Mundo* (2004): “Las eléctricas pagan la incertidumbre sobre Kioto”, 16 de marzo.
- El País* (2004): “Atrapados en los compromisos de Kioto”, 8 de febrero.
- Europa Press* (2004a): “Monitor español de reputación corporativa 2004”, 8 de marzo.
- Europa Press* (2004b): “Ranking de responsabilidad social de Actualidad Económica”, 2 de julio.
- Expansión* (2003): “Endesa firma la paz con los indios pehuenches”, 18 de septiembre.
- Expansión* (2004): “El difícil cumplimiento de Kioto pasa por la transformación del sector eléctrico español”, 16 de marzo.
- Facua Andalucía* (2004): “FACUA Andalucía denuncia que desde la absorción de Sevillana por Endesa, la calidad ha disminuido de forma considerable y las inversiones se han desplazado a otras zonas del país”, 2 de julio.
- Fernández-Ordóñez, M.A. (2000): *La Competencia*. Ed. Alianza, Madrid.

## CITIES IN COMPETITION

- Ferraro, F.J.: “Más competencia en el mercado eléctrico”. *El Diario de Sevilla*, 24 de octubre.
- Greenfield, W.M. (2004): “In the Name of Corporate Social Responsibility”. *Business Horizons*, vol. 47, nº 1, pp. 19-28.
- Lago, M.J. (2001): “La Experiencia de California: Lecciones para la Desregulación del Sector Eléctrico Español”. *Análisis Financiero Internacional*, nº 103, pp. 33-46.
- Lasheras, M.A. (2001): “El fin del sueño californiano”. *El País Negocios*, 21 de Enero.
- La Vanguardia Digital* (2004): “Sevilla vive su tercera jornada de apagones”, 30 de junio.
- Llaría, J. (2003): “Endesa resuelve su lío en Chile”. *Economía y Responsabilidad Social Empresarial*, 23 de septiembre.
- López, J. (2000): “Los costes de transición a la competencia en el Sector Eléctrico Español”. *Revista Asturiana de Economía*, nº 19, pp. 127-153.
- Miravalls, A. (1999): “El ERP más grande de España”. *Datamation*, nº 161, pp. 76-79.
- Mota, J. (2001a): “Demasiadas sutilezas en el reparto de los costes de transición a la competencia”. *El País Negocios*, 11 de febrero.
- Mota, J. (2001b): “La gran fusión se tambalea”. *El País Negocios*, 21 de enero.
- Nieto, A.B. (2001): “El ejecutivo elimina por decreto el actual modelo de cobro de los CTC”. *Cinco Días*, 6 de febrero.
- Noceda, M. A. (1999): “Participaciones accionariales y núcleos duros”. *Economistas. Colegio de Madrid*, nº 82, pp. 151-158.
- Petitbó, A.; González, E. (2001): “Carburantes y electricidad: La lenta marcha hacia la competencia”. *Economistas. Colegio de Madrid*, nº 87, pp. 88-100.
- Rodríguez Romero, L. (2001): “Sector eléctrico: El largo camino de la competencia”. *Economistas. Colegio de Madrid*, nº 87, pp. 355-364.
- Rojas, A. (2000): “Los sectores energéticos: Liberalización y mapa empresarial”. *Economistas. Colegio de Madrid*, nº 84, pp. 62-69.
- Sánchez Cabrera, J. (1997): “La reforma laboral del Grupo Endesa”. *El Correo de Andalucía*, 28 de junio.
- Scott, R.W.; Meyer, J.W. (1994): *Institutional environments and organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Selznick, P. (1996): “Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, nº 2, pp. 270-277.
- Yin, R.K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*. Ed. Sage Publications, Londres.