

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ¿COMPROMISO U OPORTUNISMO?** (*Corporate Social Responsibility: Is it a Commitment or an Opportunism?*)

Bernabé Escobar Pérez  
Profesor Titular de la Universidad de Sevilla  
José María González González  
Profesor Colaborador Doctor de la Universidad de Sevilla

### **RESUMEN**

*En la actualidad, además de la tradicional discrepancia que se puede encontrar en la literatura especializada sobre la forma de entender la Responsabilidad Social Corporativa, asistimos a una situación a nuestro entender contradictoria, al menos aparentemente. Por un lado, son muchas las organizaciones que están desarrollando iniciativas que se encuadran sin duda en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa y, por otro, hay una importante proliferación de noticias sobre algunas de estas organizaciones que nos llevan a plantearnos el alcance real de su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa.*

*Por ello, en este trabajo hemos desarrollado un estudio de caso en el que hemos podido constatar que una de las organizaciones más activas en nuestro país teniendo en cuenta las iniciativas sobre Responsabilidad Social Corporativa adoptadas, está utilizándola básicamente para aumentar su legitimidad frente a sus principales stakeholders.*

*Palabras clave: responsabilidad social corporativa, teoría de la legitimación, sector eléctrico español, estudio de caso.*

### **ABSTRACT**

*We can find a traditional discrepancy in the specialized literature about the concept of Corporate Social Responsibility. Also, we assist to a contradictory situation: on one hand, many organizations are developing Corporate Social Responsibility 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 Corporate Social Responsibility.*

*For it, we have developed a case study that has allowed us to verify that an important organization from Spain is using the Corporate Social Responsibility as a publicity instrument. This organization has adopted the Corporate Social Responsibility in a formal way to get its legitimacy in front of its main stakeholders.*

*Key words: Church accounting, double entry bookkeeping, cathedral of Toledo.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Responsabilidad Social Corporativa (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 como Enron y WorldCom. No obstante, según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (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: la pérdida de peso del Sector Público (porque ha crecido la presión de la sociedad civil sobre el comportamiento de los gobiernos y de las compañías, especialmente ante la vinculación de algunas corporaciones con escándalos sociales y ambientales); el protagonismo e impulso de organizaciones supranacionales; el desarrollo del modelo de creación de valor (para los distintos grupos de interés, especialmente el de los accionistas/inversores); y la innovación tecnológica (el uso de la mejor tecnología disponible es un factor de comportamiento responsable de la compañía).

A raíz de este *boom* de la RSC, han proliferado numerosas iniciativas como 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 (Deegan, 2002). En este sentido, existe cierto consenso en la literatura especializada en torno a la consideración de las organizaciones como manipuladoras de apariencias, buscando principalmente legitimidad en aras a aumentar su prestigio y poder (Powell, 1991) y conseguir los recursos de otras organizaciones que las consideren legítimas (Pfeffer y Salancik, 1978).

Por todo ello, con este trabajo más que cuestionar su validez o procedencia, intentaremos contrastar mediante una experiencia empírica, si la RSC podría estar siendo utilizada por algunas organizaciones españolas no tanto como consecuencia de un convencimiento y un compromiso reales con sus planteamientos, sino como un instrumento de marketing para legitimarse frente a los agentes externos.

Para conseguir nuestro objetivo hemos considerado conveniente seguir el Documento sobre el Marco Conceptual de la RSC emitido por AECA (2004), básicamente por dos motivos: primero porque es el producto de un amplio consenso entre académicos y profesionales de reconocido prestigio en esta materia; y segundo porque ha sido aceptado y seguido esencialmente por un buen número de empresas, entre las que se encuentra Endesa.

El método de investigación empleado en este trabajo ha sido la realización de un estudio de caso longitudinal que fue desarrollado desde 1997 a 2003. Las razones que han justificado la elección de este método son que permite: (1) analizar las estrategias emprendidas por la organización y sus repercusiones sobre los diferentes grupos de interés; (2) considerar el contexto histórico, social, económico y organizativo del fenómeno analizado (Bonache, 1999);

(3) analizar las implicaciones de diversos factores que resultan difíciles de cuantificar, tales como la cultura organizativa, los conflictos, los comportamientos y las actitudes de los empleados sobre los cambios, etc. (Escobar y Lobo, 2002); (4) adoptar una perspectiva holística para comprender los procesos de cambio (Scapens, 1990); y (5) utilizar diversas técnicas para la recogida de información, lo que ha facilitado su triangulación y, en consecuencia, ha aumentado de la validez interna del estudio (Yin, 1989).

En consecuencia, en el segundo apartado, por un lado, hemos analizado la RSC desde la perspectiva de la Teoría de la Legitimación que constituye el enfoque teórico tomado como referencia para nuestro trabajo y, por otro, presentamos una síntesis del Documento sobre el Marco Conceptual de la RSC elaborado por AECA (2004) que hemos utilizado como guión a efectos de comparación. Por su parte, en el tercero exponemos los resultados obtenidos tras el desarrollo del estudio de caso y los analizamos en función del mencionado Documento para cotejar la adecuación de los resultados de las estrategias llevadas a cabo por el Grupo Endesa y la información voluntaria que revela sobre RSC. En el cuarto discutimos los resultados obtenidos desde la perspectiva de la Teoría de la Legitimación y, por último, en el quinto se exponen las consideraciones finales del trabajo y algunas de sus posibles extensiones futuras.

## **2. ENFOQUE TEÓRICO**

En este apartado, en primer lugar presentamos una síntesis de la Teoría de la Legitimación elegida como enfoque teórico de nuestro trabajo. En concreto, nos referiremos a las teorías en las que se apoya y a su introducción en la Contabilidad Social y Medioambiental, así como a algunos de sus conceptos y desarrollos fundamentales. En segundo lugar, seguiremos el esquema propuesto por el Marco Conceptual de la RSC elaborado por AECA, considerando en particular las dimensiones establecidas para la RSC y las necesidades específicas reconocidas para cada uno de los *stakeholders* identificados.

### **2.1. La Responsabilidad Social Corporativa según la Teoría de la Legitimación**

El concepto clave de esta teoría es el de legitimidad. De las diferentes concepciones empleadas por los investigadores, las más extendidas en la literatura en la última década han sido las proporcionadas por Lindblom (1993) y Suchman (1995), si bien es esta segunda la que considera explícitamente el carácter dinámico de la legitimidad y la construcción social del sistema que alberga a las normas y valores tomados como referencia para evaluar las acciones de las organizaciones (Mobus, 2005). Concretamente, Suchman (1995, p. 574) define la legitimidad como *“una percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, apropiadas o adecuadas dentro de algún sistema de normas, valores, creencias y definiciones construido socialmente”*.

El desarrollo de la Teoría de la Legitimación se ha basado y relacionado a su vez con diferentes teorías, entre las que cabe destacar, según Deegan (2002), la Teoría de Economía Política (ver Benson, 1975), la Teoría de la Dependencia de Recursos (Pfeffer y Salancik,

1978), la Teoría del Nuevo Institucionalismo (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983) y la Teoría de los Stakeholders (ver Freeman y Reed, 1983; Gray *et al.*, 1995). La Teoría de Economía Política considera que el suministro de información puede constituir un valioso instrumento para construir, mantener y legitimar los acuerdos políticos y económicos, así como las instituciones y los asuntos ideológicos que favorecen a los intereses particulares de las organizaciones (Guthrie y Parker, 1990). Por su parte, desde la perspectiva de la Teoría de la Dependencia de Recursos, la legitimidad puede ser considerada como un recurso del que depende la supervivencia de las organizaciones (Dowling y Pfeffer, 1975). Siendo así, los gestores desarrollarán estrategias para garantizar el suministro permanente de este recurso. Respecto a la Teoría del Nuevo Institucionalismo, se asume que las organizaciones que incorporan las prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionalizados que prevalecen en la sociedad, lo hacen con el fin de aumentar su legitimidad y, por tanto, garantizar su existencia, con independencia de la eficiencia de esas prácticas y procedimientos adquiridos (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983 y 1991; Scott, 1991; Scott y Meyer, 1994; Carruthers, 1995; Araújo, 2003). Por último, la Teoría de los Stakeholders especifica el concepto de sociedad empleado en la Teoría de la Legitimidad, reconociendo que ésta se compone de diferentes grupos con distintos grados de poder y perspectivas sobre las operaciones desarrolladas por las organizaciones, y con diferentes habilidades para afectar a las organizaciones o incluso a los demás grupos que componen la sociedad (Freeman y Reed, 1983).

La Teoría de la Legitimación ha tenido una acogida muy importante en la investigación en Contabilidad, dado que la legitimación puede considerarse como una de sus funciones básicas (Richardson, 1987; Mellemvick *et al.*, 1988; Carmona, 1989; De Fuentes, 1993). A este respecto, Hopper y Powell (1985, p. 445) manifestaron que la Contabilidad tiende a ser "*deliberadamente manipulada en orden a buscar la legitimación externa y a enmascarar las realidades subyacentes*". Igualmente, Birnberg *et al.* (1983) ya defendieron que la Contabilidad no es neutral, dado que la emisión de información está inmersa en un entorno que condiciona a las organizaciones y sobre el que éstas quieren influir.

Más en particular, desde principios de los años 70 se ha ido desarrollando lo que se ha dado en llamar investigación en Contabilidad Social y Medioambiental (Mathews, 1997; Gray, 2002), si bien no ha sido hasta mediados de los 90 cuando la investigación en este área de la Contabilidad ha experimentado un importante crecimiento. En esta línea, como se pone de manifiesto en la revisión de la literatura especializada realizada por Deegan (2002), han sido muchos los investigadores que se han apoyado en las aplicaciones de la Teoría de la Legitimación para desarrollar sus estudios sobre la RSC.

Dado que el suministro de información medioambiental y social realizado por las organizaciones es predominantemente de carácter voluntario, una de las cuestiones que ha atraído la atención de los investigadores es conocer los motivos por los que los gestores difunden este tipo de información a la sociedad (v.g. Guthrie y Parker, 1989; Roberts, 1992; Deegan y Rankin, 1997). En relación a este aspecto, Deegan (2002) señala que una de las principales razones es que a través de esta práctica los gestores intentan legitimar las operaciones de sus organizaciones. En concreto, cuando una organización ve amenazada su legitimidad frente a la

sociedad, aquella recurre a la difusión voluntaria relativa a la RSC (Patten, 1992; Deegan y Rankin, 1996; Warsame *et al.*, 2002).

A este respecto, Suchman (1995) distingue tres tipos de legitimidad: pragmática, generada por la influencia o los intercambios favorables relativos a los propios intereses de los grupos relevantes; moral, que reside en las evaluaciones positivas de la organización y sus actividades; y cognitiva, basada en la comprensibilidad y lo "tomado por dado". Asimismo, las organizaciones pueden emprender diferentes estrategias en función de si su objetivo es obtener, mantener o reparar su legitimidad (Lindblom, 1994; Suchman, 1995).

Como se puso de manifiesto en el trabajo de Tilt (1994), los grupos de interés público consideraron que el suministro voluntario de información social corporativa era insuficiente y de baja credibilidad, dada la selectividad de la información y la falta de verificación independiente de las operaciones desarrolladas por las compañías. En este sentido, cada vez es mayor el interés suscitado entre los investigadores por la Auditoría Social (Deegan, 2002), entendida como el proceso que permite a la organización evaluar su rendimiento en comparación con los requerimientos y expectativas de la sociedad.

Dado que la legitimación de la organización es sólo una de las razones para divulgar voluntariamente información sobre la RSC, si bien una de las más relevantes (Deegan, 2002), y que el contexto nacional, histórico y cultural puede afectar a la finalidad del suministro voluntario de información sobre la RSC (O'Dwyer, 2002)<sup>1</sup>, entendemos que es conveniente realizar un estudio en el contexto español. A estos efectos, siguiendo el marco conceptual de la RSC elaborado recientemente por AECA, podemos constatar en qué medida compromete a las empresas españolas con la finalidad propia de la RSC o, por el contrario, si es instrumental para la legitimación de las organizaciones frente a sus agentes externos.

## **2.2. 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*.

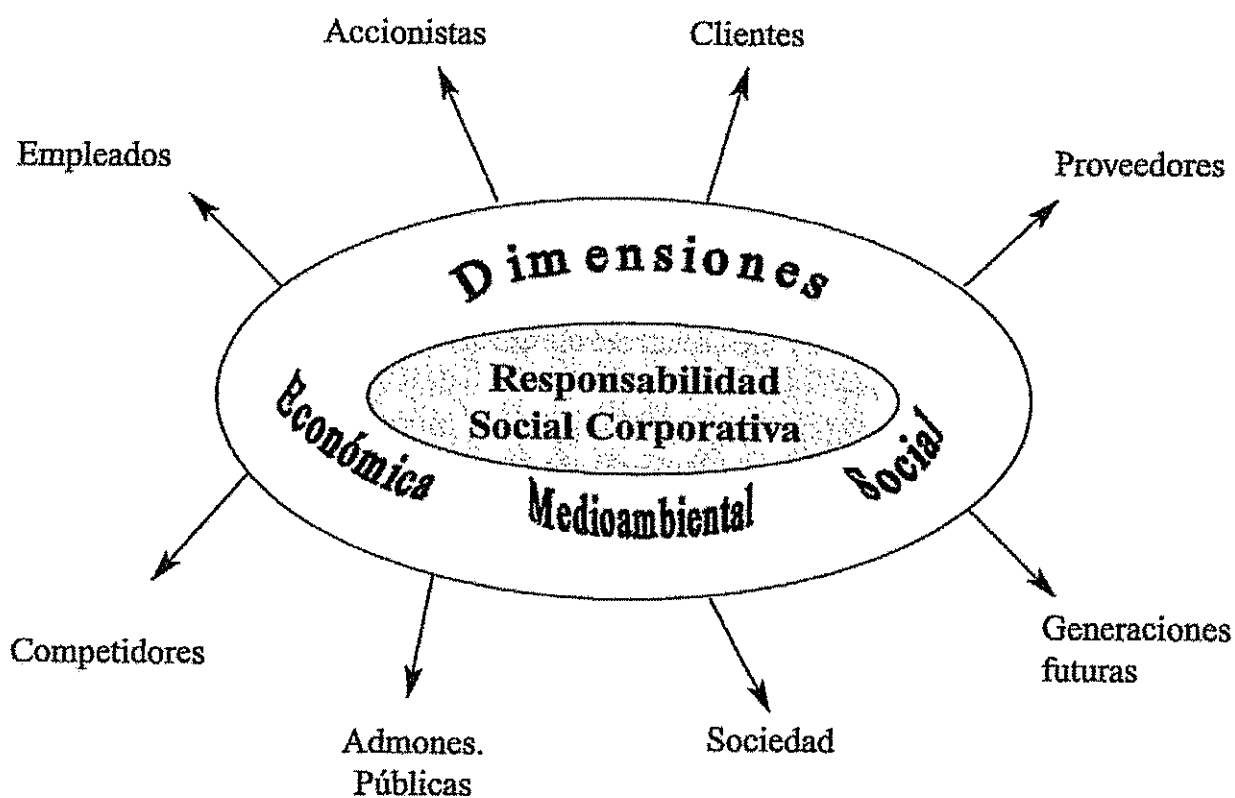
En línea con este tercer punto de vista, la Comisión de Responsabilidad Corporativa de AECA ha elaborado un Documento en el que señala que la RSC supone defender la consideración del carácter social de las organizaciones productivas, lo que implica admitir el excedente empresarial, pero subordinado a 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 com-

posición 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 (AECA, 2004, p. 20): 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 (Figura 1). 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.

**Figura 1.**  
**Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa**



Fuente: *Adaptado de AECA (2004).*

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, p. 34-35); y las necesidades específicas de cada uno de los *stakeholders* en función de sus peculiaridades. Entre estas últimas destacan (AECA, 2004, p. 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 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*, 2004), como por las estrategias que ha desarrollado en los últimos años, las cuales han tenido importantes repercusiones sobre distintos *stakeholders*. Asimismo, para concretar estas repercusiones sobre sus filiales, consideraremos en particular a la compañía Sevillana de Electricidad, filial del Grupo Endesa con mayor número de empleados y clientes que fue adquirida a finales de 1996.

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”* (Web del Grupo Endesa).

Desde el año 2001<sup>2</sup>, el Grupo Endesa elabora su Informe Anual de Sostenibilidad, en el que se dan a conocer 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, 2003).

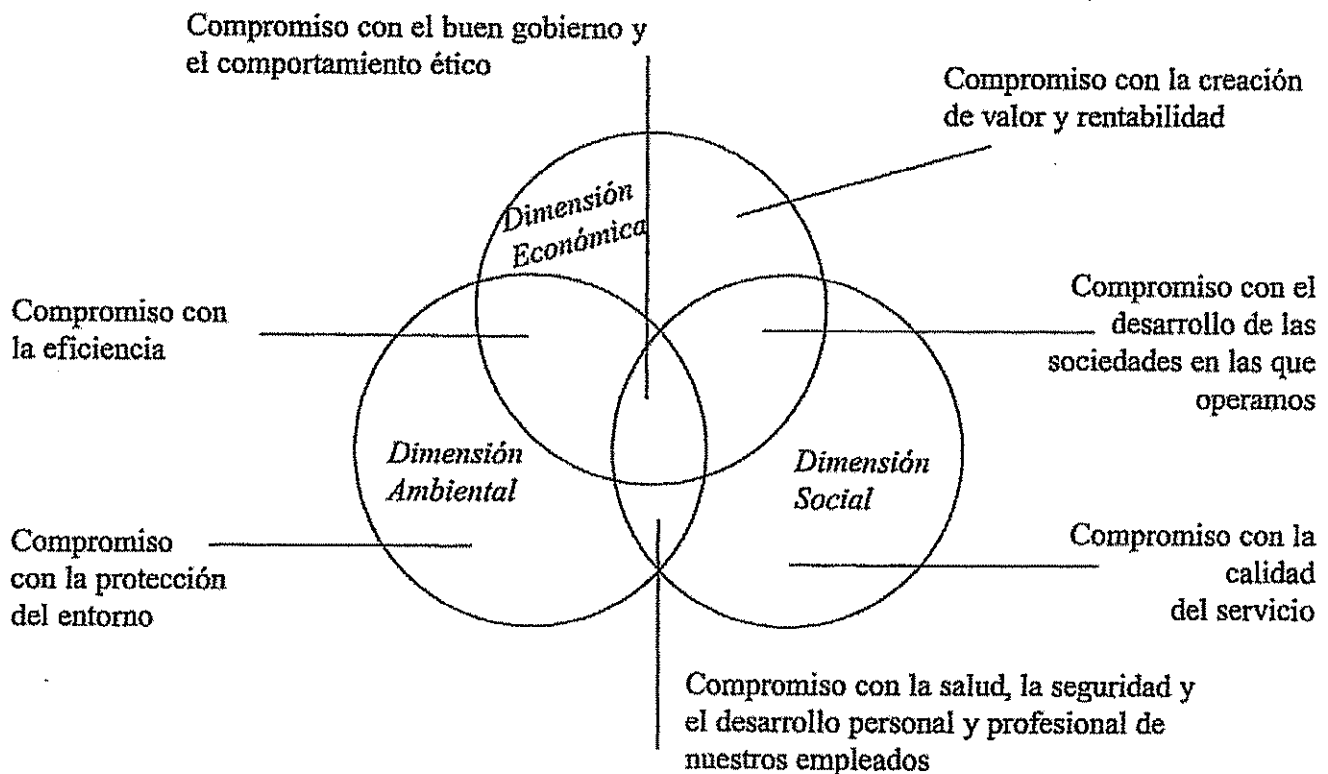
Más en concreto, en un documento sobre la política del Grupo en materia de desarrollo sostenible elaborado por el Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible del Grupo Endesa, quedan establecidos los siete compromisos adquiridos por el Grupo al respecto, los cuales, según sus responsables, cubren la dimensión económica, ambiental y social de la compañía (Figura 2).

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, las técnicas empleadas durante el período de investigación fueron:



Figura 2.

Compromisos por un Desarrollo Sostenible del Grupo Endesa



Fuente: Documento "7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible" (2003).

- a.- Observación participante, durante un año en el que uno de los investigadores estuvo trabajando en Sevillana de Electricidad.
- 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.
- c.- Observación directa, a través de diversas visitas mensuales realizadas a la organización.
- 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.

Asimismo, recabamos información adicional a través del seguimiento de la prensa diaria especializada y del análisis de diversos documentos, entre los que destacamos los boletines y revistas mensuales internas del Grupo Endesa, informes financieros anuales de las empresas del período 1996-2003, informes sobre el Plan de Convergencia en Sistemas de Información y el Plan Estratégico de Recursos Humanos, el Acuerdo sobre la Reordenación Societaria del Grupo y el Proyecto de Fusión de Endesa e Iberdrola.

A continuación, exponemos los resultados del estudio de caso haciendo, en primer lugar, una breve referencia a la evolución reciente del entorno del Grupo Endesa necesaria para comprender el alcance de los cambios experimentados. En segundo lugar, abordamos sintéticamente las estrategias implantadas y desarrolladas por el Grupo, así como sus principales resultados en el período considerado. Posteriormente, en el siguiente apartado analizamos estos resultados tomando como referencia el guión seguido por el Documento sobre Marco Conceptual de la RSC expuesto en el epígrafe anterior, para evaluar su adecuación con la información voluntaria que revela sobre RSC.

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

El Sector Eléctrico Español (en adelante, SEE) experimentó en las dos últimas décadas un importante proceso de concentración empresarial que lo ha convertido prácticamente en un oligopolio, criticado por diversos autores (Arocena *et al.*, 1999; Fernández-Ordóñez, 2000), que han puesto en cuestión la competencia efectiva. Los principales cambios y sus consecuencias aparecen resumidos en la Tabla 1.

**Tabla 1.**  
**Principales Cambios y sus Consecuencias sobre el Sistema Eléctrico Español**

Cambios	Consecuencias
Décadas de los 80 y 90 - Concentración empresarial en el sector	Las 17 eléctricas del SEE se concentran en 4 grupos.
1996 - Firma del Protocolo para el Establecimiento de una Nueva Regulación del Sistema Eléctrico Nacional	Esboza los principios de competencia y liberalización en el SEE.
1997 - Aprobación de la Ley 54/1997, del Sector Eléctrico	Aprueba los principios de competencia y liberalización del SEE, exige la separación jurídica y contable de las actividades eléctricas, establece un nuevo mercado de electricidad, reconoce la capacidad de elección de los clientes, dispone la reducción progresiva de la tarifa eléctrica, establece el período transitorio de 1998 a 2007 para la apertura total del SEE y aprueba los costes de transición a la competencia.
2000 - Aprobación del Real Decreto-Ley 6/2000 de Medidas Urgentes de Intensificación de la Competencia en Mercados de Bienes y Servicios	Acelera la liberalización del SEE, adelantándose la fecha prevista al año 2003.
2001 - Intento fallido de fusión del Grupo Endesa e Iberdrola	Genera gran polémica en la opinión pública sobre la existencia de competencia en el SEE.
2001 - Crisis de California	Genera alarma en el SEE, lo que es aprovechado por las compañías establecidas para reivindicar mejores condiciones al Gobierno.

Al perder la posición ventajosa que les aseguraba la regulación estatal del SEE vigente hasta 1997, básicamente el Marco Legal Estable, los Planes Energéticos Nacionales y la Ley 40/1994, de Ordenación del Sistema Eléctrico Nacional, las eléctricas españolas consiguieron que se les reconociera el derecho a percibir unos *costes de transición a la competencia* (en adelante, CTC) por 1.988.561 millones de pesetas (López, 2000), argumentado la existencia de activos varados que “*consisten en inversiones o compromisos contractuales a largo plazo realizados durante el régimen regulador anterior que las empresas nunca hubieran llevado a cabo si hubiesen anticipado la futura introducción de competencia en la industria, ya que la empresa no es capaz de recuperar los costes hundidos asociados a estas inversiones*” (Arocena y Castro, 2000; p. 31). Entre estos costes destacan los derivados de la construcción de equipos aún no amortizados y los originados por el mantenimiento de obligaciones impuestas por la Administración, como la utilización de energías renovables (López, 2000). Aunque la Comisión Europea inició un proceso de revisión por considerar dudosa la legalidad de los CTC, finalmente no se consideraron ayudas del Estado no autorizadas y fue aprobado el cobro de los CTC mediante la aplicación del sistema de diferencias.

Asimismo, entre 2000 y 2002, se produjeron dos hechos relevantes para el SEE: el intento fallido de fusión del Grupo Endesa e Iberdrola y la denominada *Crisis de California*. El Consejo de Ministros del 2 de febrero de 2001 decidió aprobar la fusión con algunas condiciones derivadas de los informes preceptivos y no vinculantes elaborados por la Comisión Nacional de la Energía y el Tribunal de Defensa de la Competencia (Tabla 2) que las compañías consideraron excesivas, ya que no les permitirían crear valor para sus accionistas, creaban incertidumbres reguladoras en torno al proceso de fusión y dificultaban la obtención del máximo valor de las desinversiones a realizar (Informe Anual de Endesa, 2000). Por su parte, las graves consecuencias de la Crisis de California en 2001 alertó a todos los países de la Unión Europea que estaban liberalizando su sector eléctrico (Lasheras, 2001) y especialmente a España por la semejanza entre sus procesos (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). Asimismo, la Comisión Nacional de la Energía advirtió sobre la necesidad de invertir en los sectores de gas y electricidad para evitar los cortes de suministro.

**Tabla 2. Condiciones Establecidas para la Fusión de Endesa e Iberdrola.**

	E-I (*)	CNE (**)	TDC (***)	C. Ministros
Cuota en Generación	45%	45%	35%	42%
Cuota en Distribución	62%	41%	41%	48%
Cuota en Comercialización	50%	50%	40%	40%
Cesión de Activos	Intercambio o venta en 3 años	Venta, o permuta en su caso, inferior a 3 años	Venta por subasta en 6 meses	Venta por subasta en 14 meses

(\*) Endesa Iberdrola, E-I. (\*\*) Comisión Nacional de la Energía, CNE. (\*\*\*) Tribunal de Defensa de la Competencia, TDC.

Fuente: *Elaboración Propia*³.

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 (Gualdoni, 2002). Finalmente, el Gobierno no accedió, apoyándose en las previsiones de crecimiento moderado de la demanda de energía eléctrica y en la obligación de las empresas de invertir para garantizar un suministro de calidad (Artea y Juanes, 2001).

### 3.2. Estrategias y Planes Corporativos del Grupo Endesa

Endesa adquirió durante las décadas de los 80 y 90, un total de 11 empresas eléctricas, convirtiéndose en el primer grupo 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, aunque las iniciativas que pudieran afectar al interés general quedaron sometidas al régimen de autorización administrativa, dado el carácter estratégico del sector eléctrico. A raíz de ello, el Consejero Delegado afirmó que *"el Estado ha abandonado su presencia en Endesa y por primera vez en nuestra larga historia tendremos que tomar solos nuestras propias decisiones"* (Revista Interna del Grupo Endesa, n.º 110; p. 3).

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 (Tabla 3), con el objetivo de crear valor para los accionistas (Informes Financieros Anuales de Endesa, 1997, 1998 y 1999).

Sobre el Plan de Reducción de Costes, un miembro de la Alta Dirección comunicó que *"tenemos que incidir en la reducción de costes, cuestionando cada inversión, administrando los gastos, exigiendo responsabilidades individuales y valorando el tiempo que dedicamos a cada actividad"* (Boletín Interno Conexión, n.º 109, p. 3). A finales de 1999, los éxitos conseguidos hicieron que se aumentaran su plazo y su objetivo hasta 805 millones de euros en 2003 (Informe sobre los Resultados Consolidados de Endesa, 1999).

Íntimamente relacionado con el anterior, el Plan Estratégico de Recursos Humanos pretendía rebajar los salarios y hacerlos variables para los nuevos contratos, a través del aumento de la subcontratación y la prejubilación (Casado, 1997), para conseguir una plantilla más corta y más joven.

**Tabla 3.**  
**Planes y Estrategias Desarrollados por el Grupo Endesa**

Planes y Estrategias	Contenido principal	Principales objetivos
Plan de Reducción de Costes	Reducción de 805 millones de euros en el período 1997-2003.	Reducción de costes
Plan Estratégico de Recursos Humanos	Aprobación de dos expedientes de regulación de empleo, en 1998 y 2001 respectivamente.	Reducción de costes
Plan de Convergencia en Sistemas de Información	Diseño e implantación de los principales sistemas de información corporativos, en particular SIE-2000.	Integración del Grupo Centralización Reducción de costes
Reordenación societaria	Aportación de activos de las filiales a sociedades de nueva creación de Endesa.  Incorporación de los accionistas minoritarios de las filiales al Grupo.  Organización por líneas de negocio.	Integración del Grupo Mayor competitividad Consolidación posición Reducción de costes Orientación al cliente Centralización
Estrategia de diversificación	Inversiones en cuatro líneas de negocio: telecomunicaciones, cogeneración y energías renovables, distribución de gas y agua y medio ambiente.	Diversificación Rentabilidad
Estrategia de expansión	Adquisición de participaciones en compañías eléctricas de Iberoamérica, Europa y África.	Expansión internacional Rentabilidad
Estrategia comercial	Especialización y organización territorial de los canales de atención de cada segmento del mercado.	Orientación al cliente Consolidación posición

Para alcanzar estos objetivos, cada filial aprobó un primer expediente de regulación de empleo en 1998 que estableció la edad de jubilación en 55 años. Posteriormente, un segundo expediente en 2001, la redujo a 50 años. Estas jubilaciones, en principio voluntarias, contribuyeron a una reducción de plantilla del 40% (Tabla 4).

**Tabla 4.**  
**Evolución de la Plantilla del Grupo Endesa**

Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Número de Empleados	25.504	24.547	23.377	19.479	18.199	17.274	14.745

Fuente: *Informes Anuales de Endesa.*

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, n.º 109, p. 30). Para hacerle frente se puso en marcha el Programa Comparte que según un entrevistado, tenía por objetivo *“el logro de un marco cultural que permita la detección, creación, desarrollo y difusión del conocimiento necesario en cada uno de los negocios del Grupo. Esto enmarcado bajo los enfoques de eficiencia y creación de valor”*. Este Programa estaba integrado a su vez por la Gestión por Competencias, las Comunidades de Interés y la Medición y Difusión del Capital Intangible, los cuales se unieron así a otros proyectos previos de Recursos Humanos, 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 de Endesa utilizó diversos medios para hacer llegar a sus empleados los nuevos valores de la cultura organizativa del Grupo, siendo continuos los mensajes a favor de la integración para funcionar como un *Grupo Industrial Integrado*, 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.

Asimismo, en julio de 2000 las III Jornadas de Directivos de Endesa reunieron en Madrid a 300 directivos para lograr *“la consolidación humana y personal de las relaciones entre todos los integrantes de la compañía, ya sean presidentes, directores generales o altos directivos”* (Revista Interna del Grupo Endesa, n.º 117, p.10). Participaron en diferentes talleres temáticos que versaron sobre la orientación al cliente, la ética en los negocios, las personas y el liderazgo en el nuevo contexto, la importancia de la marca y el mercado europeo. Al finalizar quedaron establecidos los valores de Endesa que fueron difundidos entre el personal de la empresa a través de diversos medios.

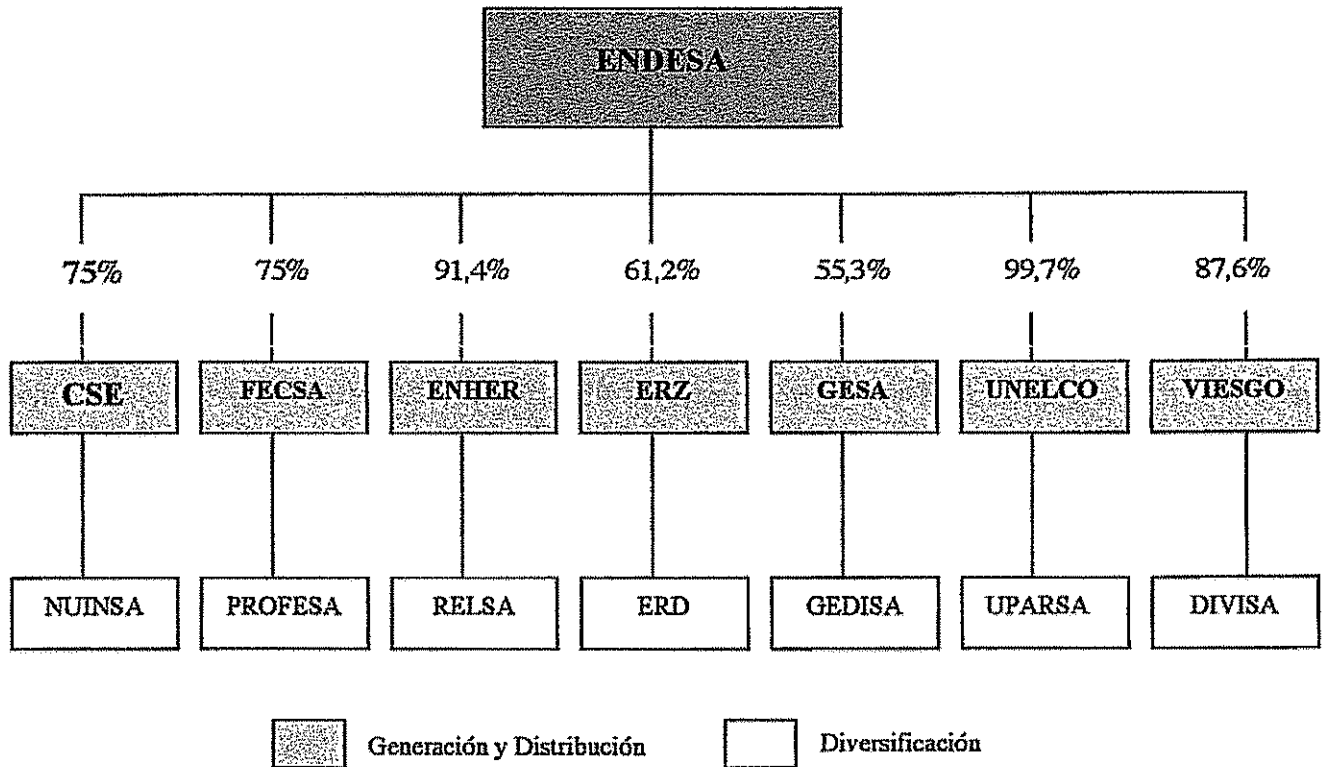
Por su parte, el Plan de Convergencia en Sistemas de Información esbozó los principales sistemas corporativos (SIE-2000, SOL, SIREHNA, SIEGE y SIC) y los calendarios previstos para su implantación. Se perseguía la homogeneización para ser una empresa integrada, la separación de sus negocios, la reducción de la plantilla a través de la simplificación y automatización de los procedimientos, el ahorro de costes y el aumento de su capacidad competitiva. En particular, SIE-2000 fue el primer proyecto corporativo de Endesa para sus áreas Económico-Financiera y de Aprovisionamientos, basado en la plataforma tecnológica SAP R/3, cuyos objetivos generales fueron: la consecución de un modelo de gestión único y común

a través de la homogeneización de los procesos; la utilización de un “*lenguaje común*” para todas las empresas del Grupo que agilizara su toma de decisiones; y la obtención de sinergias derivadas de las inversiones realizadas y la experiencia acumulada por algunas filiales en SAP R/3 (Documento SIE-2000). Esto supuso un cambio que fue gestionado por un equipo centralizado en la matriz y uno descentralizado en cada filial, compuestos por consultores SAP de PriceWaterhouse, informáticos y 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.

La Alta Dirección de Endesa y de las filiales apoyaron explícitamente el SIE-2000 durante su implantación, al considerarlo clave para la conseguir un Grupo Industrial Integrado. Utilizaron diversos medios para dar a conocer el proyecto a los empleados, distribuyeron documentos y folletos, realizaron presentaciones a los usuarios y celebraron reuniones en las que siempre participaban. En concreto, el Consejero Delegado de Endesa manifestó que “*SIE-2000 es una herramienta clave para el Grupo. Aportará una información vital en tiempo real, lo que significa un paso de gigante en la manera de trabajar acorde con nuestra realidad de ser un Grupo Industrial Integrado. Por ello tiene el máximo respaldo de toda la Dirección y apelo a la responsabilidad profesional para que tenga el éxito que todos necesitamos*”. En esta última frase del mensaje citado, el Consejero Delegado de Endesa demandaba la participación de los empleados en este proyecto, lo que se ponía también de manifiesto a través de este otro mensaje: “*En un proyecto en el que participamos tantos y que afecta a tantas funciones, el factor humano es fundamental. Os pido pues que pongáis vuestro mayor empeño en la implantación de este sistema [...] con el SIE saldremos ganando todos*”.

Por otro lado, desde noviembre de 1998 Endesa desarrolló su Plan de Reordenación Societaria, partiendo de un conjunto de sociedades participadas de ciclo completo (Figura 3), cada una con sus procesos, independientes y vinculadas a un territorio (Miravalls, 1999). Se plantearon dos objetivos: funcionar como un verdadero Grupo Industrial Integrado y afrontar la separación jurídica de actividades exigida por la ley. Hubo dos etapas: en julio de 1999 Endesa absorbió los activos y pasivos de generación y distribución de cada filial y se incorporaron los accionistas minoritarios de las filiales al capital social del Grupo. Durante el segundo semestre de 1999 se crearon Endesa Generación y Endesa Distribución que junto a las previas Endesa Internacional, Endesa Diversificación y Endesa Energía, constituyeron las cabeceiras de las líneas de negocio del Grupo, junto a Endesa Servicios, constituida para la prestación de servicios de apoyo. La estructura resultante (Figura 4) se mantuvo en lo fundamental en los años 2001 y 2002.

**Figura 3.**  
**Situación Previa a la Reordenación Societaria**



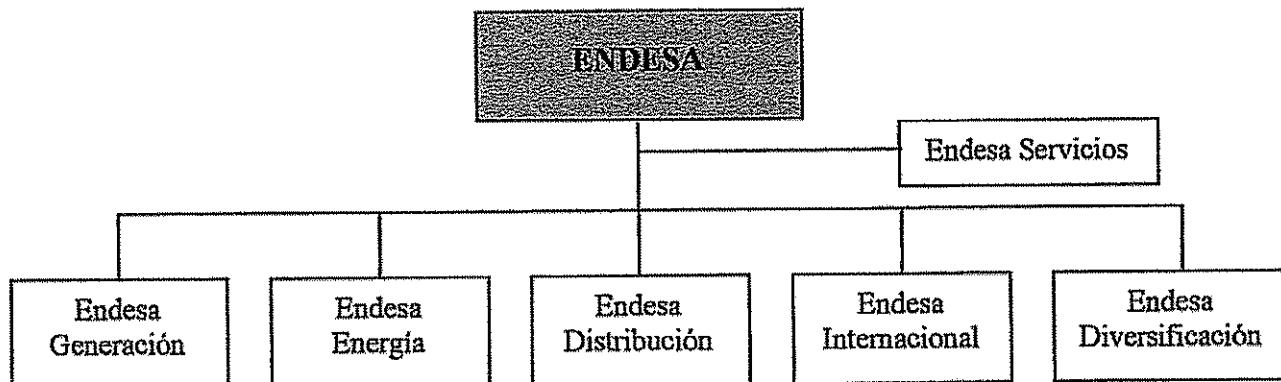
Fuente: Informe Anual de Endesa (1998).

La reordenación societaria y la implantación de SIE-2000, facilitaron la centralización de la gestión y el poder de decisión se trasladó a la matriz que a partir de entonces aumentó su control sobre las filiales, lo que se pudo apreciar en el aumento del *reporting*.

El Consejero Delegado de Endesa manifestó el apoyo explícito de la Alta Dirección porque “*permitiría en el nuevo marco de competencia optimizar los recursos, reducir costes y racionalizar las estructuras*” (Revista Interna del Grupo Endesa, n.º 110, p. 3). Además destacó el hecho de que la creación de las nuevas compañías les permitiría mantener el arraigo territorial de las diferentes empresas del Grupo que “*son un valor en sí mismo. Tienen presencia centenaria y el cliente las reconoce*” (Aparicio, 1999, p. 26).



**Figura 4.**  
**Estructura Empresarial Abreviada de Endesa a Principios de 2000**



Fuente: Informe Anual de Endesa (2000).

Según el Boletín de Gestión (n.º 7, 1999) distribuido a todos los empleados de Sevillana, el proceso de reordenación societaria beneficiaría a los empleados que tenían la plena garantía jurídica de que sus derechos laborales “*serán escrupulosamente respetados*”; a los clientes, al orientarse más al mercado; a los proveedores que se benefician de una mayor racionalización y estandarización de los productos y servicios; y a los accionistas porque se incorporaban a una empresa eléctrica líder. En relación a estos últimos, se enfatizó el objetivo de creación de valor, lo que se tradujo en el aumento de la cotización de las acciones y en el reparto de dividendos anuales. Asimismo, a medio y largo plazo, se procuró el crecimiento del Grupo a través de las inversiones en negocios de diversificación e internacionales.

La Estrategia de Diversificación se orientó hacia la identificación de oportunidades de negocio en sectores con expectativas de crecimiento como telecomunicaciones, cogeneración y energías renovables, distribución de gas y agua y medio ambiente, lo que afectó a la estructura organizativa del Grupo. Se crearon Endesa Gas, S.A. y Endesa Cogeneración y Renovables, S.A. dentro de Endesa Diversificación. En 1998 y 1999 aumentó su participación hasta el 28,7% y el 23% en Retevisión y Amena, respectivamente, y adquirió participaciones en varias sociedades en alianza con Aguas de Barcelona y participó en los sectores de tratamiento y desalación de aguas. Asimismo, en 2000 junto con Telecom y Unión Fenosa constituyó Auna que integró las participaciones que poseían en compañías de telefonía fija y móvil, servicios de Internet, telecomunicaciones por cable y televisión digital terrestre. En 2001, se crearon Endesa *Net-Factory* y Endesa *Trading*, para aprovechar las redes informáticas y eléctricas, abarcando actividades como el comercio electrónico entre empresas (B2B) o con clientes finales (B2C), y para gestionar los riesgos derivados de la operación comercial de los activos de Endesa en Europa, respectivamente.

Asimismo, Endesa inició su Estrategia de Expansión Internacional y de Consolidación en España, centrándose en las actividades de generación, transporte y distribución de energía eléctrica. Atendiendo al crecimiento del mercado, el marco regulador y la afinidad de culturas (Informe Anual de Endesa, 1998), adquirió participaciones en eléctricas iberoamericanas (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, República Dominicana y Venezuela), así como de Francia, Portugal y Marruecos.

En España, si en 2001 hubiese fructificado la fusión con Iberdrola, hubiera alcanzado un 80% de cuota de mercado, lo que hubiera permitido alcanzar una dimensión mayor que la hubiera hecho más competitiva a escala mundial. No obstante, una vez conocidas las condiciones definitivas establecidas por el Gobierno (Tabla 2), los Consejos de Administración de Endesa e Iberdrola acordaron unánimemente desistir del proyecto de fusión. En marzo de 2001, tras el intento fallido de fusión con Iberdrola, Endesa publicó su plan estratégico 2001-2005, cuyo objetivo era crear valor para los accionistas, a través de: (1) la mejora de la rentabilidad del negocio principal consolidando el liderazgo en España, reforzando su posición en Iberoamérica y aumentando su presencia en Europa; (2) la realización de una gestión activa de su cartera de negocios optimizando su estructura corporativa y realizando algunas desinversiones; (3) el aumento del valor a través de las telecomunicaciones y las nuevas tecnologías; y (4) la inversión selectiva en sus proyectos de expansión (Revista Interna del Grupo Endesa, n.º 120; p. 12). Para ello, se planificaron inversiones por 20.435 millones de euros que en 2002 se redujeron en un 36%, argumentando la necesidad de optimizar éstas.

Por último, para evitar la pérdida de clientes tras la nueva regulación que posibilitaba la entrada de nuevos competidores y la progresiva libertad de elección para los consumidores. Endesa desarrolló una Estrategia Comercial que se caracterizó por la mayor orientación al cliente, especializándose según las necesidades de cada segmento del mercado. Creó el Gestor de Grandes Clientes para las grandes empresas, estableció una infraestructura que permite analizar los clientes y segmentarlos e implantó un procedimiento común para medir su satisfacción. Asimismo, durante 1998 y 1999 se extendió la Red de Puntos de Servicio iniciado años atrás por Fecsa y Enher, para aproximarse a los clientes y proporcionarles un servicio integral, desde el contrato hasta la instalación, con una atención personalizada.

Con estas medidas y con las que ya venía realizando, Endesa realizó una política activa para fidelizar a sus clientes y aumentar su volumen de negocio ante la liberalización, con lo que aumentó sus clientes en España y sus ventas de electricidad crecieron más que proporcionalmente (Informe Anual de Endesa, 1999). Además, en 2002 se creó la figura del Director Territorial y un Consejo Consultivo para atender a sus 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 de la figura del Defensor del Cliente y el establecimiento de 441 Puntos de Servicio. 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.

### 3.3. Análisis de las Estrategias del Grupo Endesa según los *Stakeholders*

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; la suscripción en 2001 del Pacto Mundial de la

ONU que recoge los principios universales sobre los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente; su entrada en ese mismo año en el índice *Dow Jones Stoxx Sustainability*; 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 (Figura 2). 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 (Figura 1), a continuación analizamos las diferentes estrategias emprendidas por el Grupo Endesa en función de sus repercusiones sobre los distintos *stakeholders*, 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 la comparación de las Figuras 1 y 2, las directrices sobre 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 *stakeholders* (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 *stakeholders* más afectados por las estrategias desarrolladas por el Grupo Endesa, fundamentalmente en lo referente a la reducción de costes, la aprobación de los expedientes de regulación de empleo, la implantación de nuevos sistemas de información integrados y la reordenación societaria del Grupo, que contaron con el apoyo y compromiso de la Alta Dirección. Los aspectos más favorables para 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, 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"* (Boletín Interno Conexión, n.º 109, p. 3). Asimismo, en 1999, en pleno proceso de reordenación societaria, afirmó en la X Convención Interna que su deseo era *"que todos partamos de la base de que en la etapa que ahora iniciamos ya no existen las incógnitas. Las incertidumbres han desaparecido"*

y lo harán más cuando se culmine el proceso de consolidación corporativa". 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, sobre 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 sus filiales y la pérdida de autonomía de éstas, 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. Se manifestó principalmente, en la no asistencia a los cursos de formación y a las presentaciones sobre SIE-2000, e incluso en la negativa a utilizarlo. Según un responsable de la gestión del cambio, *"hubo personas a las que se les dio por imposible y a las que tuvimos que vaciar de contenido su puesto de trabajo, dejándoles que no hicieran nada hasta que les llegó su prejubilación"*.

Respecto a la participación de los empleados, un integrante del equipo SIE-2000 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. Así, el poder de decisión se trasladó hacia la matriz del Grupo Endesa que aumentó su control sobre sus filiales. En consecuencia, muchas funciones de las filiales quedaron vacías de contenido, siendo definidas por un empleado como *"meros tramitadores de papeles"*, lo que redujo la satisfacción en el trabajo de gran parte de sus empleados y empeoró su estado de ánimo.

Los cambios experimentados 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. Así nos lo manifestó un entrevistado: *"Después de tantos años trabajando aquí, ahora hacen que te vayas y no se puede hacer nada. Al principio se pasa mal, pero cuando ves el ambiente, llega un momento en el que te conformas con lo que tenga que venir. Ahora mismo me da igual lo que ocurra con la empresa"*.

El clima laboral se enrareció, a lo que contribuyó la importante reducción de su plantilla que para el período 1997-2001 ascendió al 43%. A este respecto, aunque en un principio

estas prejubilaciones fueron consideradas voluntarias, la mayoría de las personas entrevistadas reconocieron que en la práctica no era así. Según uno de los entrevistados, *“la prejubilación es voluntaria entre comillas. No te puedes oponer a ella porque si lo haces te pueden trasladar. Hubo varios casos además en los que la solución adoptada por la empresa fue concederles a algunos empleados “vacaciones indefinidas” hasta que les llegara la edad de prejubilación. Esta forma de proceder provocó la indignación del empleado ante el desprecio mostrado por la empresa hacia ellos. En este sentido, muchos empleados veteranos se sintieron traicionados”*.

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 períodos 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 período 1996-2000. Concretamente, la cotización de las acciones<sup>4</sup> de Endesa pasó de 14,09 euros/acción en 1996 a 24,54 euros/acción en 2000 (incremento del 73,1%), mientras que para esos mismos años los dividendos repartidos aumentaron de 0,42 a 0,65 euros/acción (incremento del 54,7%).

Sin embargo, a partir de 2001 la cotización de las acciones disminuyó, situándose en el año 2003 en 15,34 euros/acción (reducción del 37,4% respecto a 2000), y el incremento de los dividendos repartidos se ralentizó, siendo en 2003 de 0,70 euros/acción (incremento del 7,7% respecto a 2000). Las razones del deterioro de estos indicadores alegadas por la Alta Dirección de Endesa 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. A este respecto, el presidente de Endesa manifestó en su Carta a los Accionistas en 2002 que *“los mercados valoraban positivamente hasta hace poco las estrategias de crecimiento de las empresas y la adquisición de posiciones en nuevos mercados y sectores. Sin embargo, en la actualidad, su mayor preocupación se centra en los niveles de endeudamiento y en los riesgos asumidos en los mercados menos maduros, lo que ha conducido a una penalización de los valores en Bolsa de esas empresas que en ocasiones ha sido francamente excesiva y posiblemente injustificada”* (Informe Anual de Endesa, 2002, p. 25). 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.

Asimismo, Guillermo y Gutiérrez-Roy (1999) argumentan que el objetivo de la creación de valor para los accionistas no se enfoca solo en estos últimos, sino que con él también se pretende beneficiar a los empleados, directivos, clientes, proveedores e inversores de la empresa. En el caso del Grupo Endesa, aunque la Alta Dirección defendiera la diversidad de los grupos beneficiados por su política de creación de valor (Boletín de Gestión, n.º 7, 1999), no podemos

decir que esto ocurriera verdaderamente, ya que por ejemplo el incremento de valor no fue conseguido por los empleados principalmente con la aportación de su trabajo, sino con la pérdida de éste, como muestra la reducción del 40% de la plantilla del Grupo Endesa en apenas cinco años a través de las prejubilaciones anticipadas.

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 la fidelidad de los clientes tras la liberalización del SEE. En este sentido, los clientes del Grupo no solo se mantuvieron, sino que pasaron de 9.425.550 clientes en 1997 a 10.487.288 clientes en 2001 (Informes Financieros Anuales de Endesa). También cabe resaltar que el Grupo Endesa transmitió 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 las regiones de Cataluña, Madrid y 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, lo que ha provocado que la Junta de Andalucía expediente 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 aprobada en 1997, 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%. Esto contribuyó al reforzamiento de la situación oligopolista del SEE, compartida por Iberdrola, segundo grupo del sector, Hidrocantábrico y Unión Fenosa. 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, ambos grupos, 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 supone 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 (Barea, 2001). Cabe destacar además como barreras a la competencia en el SEE (Doyle, 1999; Arocena y Castro, 2000; 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%; (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, mientras que los nuevos entrantes deben afrontar grandes inversiones con dilatados períodos de recuperación; (4) la asimetría de la información existente, debido a la integración efectiva entre distribuidoras y comercializadoras, lo que hace que las comercializadoras vinculadas con una distribuidora tengan información sobre los clientes no disponible por otras comercializadoras independientes; (5) las medidas estatutarias adoptadas en su momento por algunas empresas del sector, como Hidrocantábrico, que actuaron como un *blindaje* ante los nuevos entrantes; y (6) determinados derechos reconocidos al Gobierno que pueden actuar como defensa de las empresas eléctricas ya establecidas, como es el caso de la *golden share*<sup>5</sup>, a través de la que el Gobierno se reserva el derecho de veto en decisiones estratégicas de las empresas privatizadas, como Endesa.

Un quinto *stakeholder* 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 para éstas el cambio de su cultura localista por una cultura de competitividad.

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. Aunque 89 de estas familias aceptaron las condiciones ofrecidas por Endesa, 4 de ellas interpusieron demandas y han mantenido paralizadas las obras de la central durante varios años. Los indígenas 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, habiendo sido acusada incluso de etnocidio por diversos activistas pro-derechos humanos (Llaría, 2003). Finalmente, en septiembre de 2003, Endesa logró un acuerdo con los indígenas mapuches-pehuenches para la construcción de la planta hidroeléctrica. Este conflicto contrasta, no obstante, con los 11,6 millones de euros que según el informe "Endesa en Latinoamérica. Memoria de Gestión Social 2003" destinó el Grupo a acciones de RSC en Latinoamérica durante 2003 y las cuantiosas inversiones realizadas por el Grupo Endesa para su expansión, de la que se han beneficiado también estos países.

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, podemos señalar 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. Uno de los sectores más afectados es el eléctrico (*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 del sector. 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. 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, que afirman que se puede cumplir el compromiso a través de la disminución del empleo de carbón (*El País*, 2004).

En relación a las administraciones públicas, el marco de RSC elaborado por AECA (2004) asume que las empresas deben cumplir las normas que le son aplicables en los aspectos económicos, sociales y medioambientales. En el caso del Grupo Endesa, han sido varias las ocasiones en las que 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, aunque finalmente fueron admitidos.

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 *stakeholders*, principalmente los competidores, los clientes y los proveedores.

Respecto a 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. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS SEGÚN LA TEORÍA DE LA LEGITIMACIÓN**

A diferencia de lo que ocurría antes, en la actualidad la RSC es socialmente importante, ya que existe una mayor conciencia social que explica este auge, probablemente por los escándalos financieros que se han venido sucediendo y por la mayor sensibilidad hacia los temas medioambientales, impulsado esto último por regulaciones tales como el Protocolo de Kyoto.

Quizá como consecuencia de esta relevancia social de la RSC y de la inexistencia de una normativa que regule estas cuestiones para las empresas, la Comisión de Responsabilidad Corporativa de AECA se planteó la elaboración de un marco conceptual al respecto, que desde la perspectiva de la legitimación puede interpretarse como una fuente de presión para que las

compañías cumplan con las exigencias sociales. Entre sus características principales podemos destacar que:

- a. Se trata de un documento consensuado entre los distintos componentes de la Comisión de Responsabilidad Corporativa de AECA. En ella participan académicos y profesionales en representación de sus empresas, las cuales son mayoritariamente aquellas que han venido siendo más activas en lo que se refiere a las prácticas contables de contenido social y medioambiental en nuestro país. En consecuencia, aquí se refleja cómo la RSC puede entenderse como un proceso cultural en el que las distintas partes interesadas se implican activamente (Mobus, 2005).
- b. En buena medida, es un documento producto de la autorregulación por parte de las empresas, es decir, son ellas mismas las que deciden pertenecer a la Comisión y participar en el proceso de elaboración del Marco Conceptual de la RSC de AECA. Esta participación puede explicarse por varios motivos. En primer lugar, puede deberse a motivos de imagen, es decir, una actuación dirigida a mantener y/o aumentar su legitimidad ante la sociedad (Lindblom, 1993; Suchman, 1995). En segundo lugar, las empresas intentan influir en la redacción definitiva del borrador y del documento final mediante su participación.
- c. El documento asume que la información sobre RSC que suministran las empresas tiene carácter voluntario. En este contexto, dado que no existe una regulación legal específica sobre esta cuestión, como se ha puesto de manifiesto antes, es razonable pensar que las empresas que suministran información voluntaria sobre RSC lo hacen intentando aumentar su legitimación moral comunicando todos los esfuerzos organizativos para conseguir ser socialmente responsables. Además, el suministro de información voluntaria por parte de las empresas puede responder a una actitud interesada, ya que puede deberse también a su deseo de anticiparse y demostrar una sensibilidad social que permita evitar o retrasar la promulgación de normas obligatorias cuya aplicación les sería más onerosa (Deegan y Blomquist, 2001).

En particular, a la luz de los resultados obtenidos en nuestro estudio de caso, podemos señalar que el Grupo Endesa pretende demostrar su responsabilidad social utilizando como instrumento las dinámicas de legitimación. Esto explica, por un lado, su participación en la Comisión que elaboró el Marco Conceptual de la RSC de AECA como forma de influir en su proceso de elaboración y, por otro, el suministro de información voluntaria sobre RSC siguiendo un esquema muy parecido al propuesto por éste.

La aproximación seguida por Endesa se ajusta al concepto de legitimación pragmática enunciada por Suchman (1995), ya que utiliza la información voluntaria sobre RSC para mantener su legitimidad y reputación ante sus distintos *stakeholders*. Asimismo, en tanto pretende conseguir una evaluación positiva de su conducta por parte de sus *audiencias relevantes* (Suchman, 1995), es decir, sobre los *stakeholders* que considera más importantes, busca alcanzar una legitimación moral que le sirve para demostrar que está esforzándose por alcanzar los valores implícitos en la RSC socialmente más apreciados. Estas audiencias aprecian mucho la información voluntaria sobre RSC y normalmente atienden a representaciones simbólicas o

iniciativas en ausencia de consecuencias visibles. Asimismo, las empresas son conscientes de que la información sobre RSC puede desempeñar un papel relevante en la acción colectiva de estas audiencias relevantes (Mobus, 2005).

Por último, para mantener su legitimidad, las empresas necesitan minimizar la comunicación de información negativa a sus audiencias relevantes y, como ésta no puede ser completamente eliminada, los directivos intentan neutralizarla suministrando información voluntaria sobre RSC. A este respecto, ¿quién puede asegurar que esta información voluntaria es realmente desinteresada? En nuestro estudio de caso hemos podido constatar en el análisis de las estrategias del Grupo Endesa que:

- a. De acuerdo con O'Donovan (2002), los directivos presentan la organización positivamente siguiendo para ello el esquema del Marco Conceptual de la RSC de AECA, en un claro intento de mantener y/o aumentar su legitimidad. No obstante, es conveniente precisar que cumplir con las normas es necesario, pero no suficiente para alcanzar la legitimación organizativa (Mobus, 2005), como lo demuestran las consecuencias de la actuación del Grupo Endesa en Chile.
- b. Siguiendo a Tilt (1994), la información voluntaria sobre RSC suministrada por el Grupo Endesa no explicita los criterios de selección empleados y no ha sido objeto de verificación independiente. De hecho, lo que hemos podido observar es que 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).

## **5. CONSIDERACIONES FINALES**

El objetivo de este trabajo ha sido evidenciar si algunas empresas españolas suministran información sobre RSC por un convencimiento y un compromiso reales con sus planteamientos, o bien se debe más a la instrumentalización de la RSC para legitimarse frente a los agentes externos. Para ello, siguiendo el enfoque teórico de la Teoría de la Legitimación, hemos desarrollado un estudio de caso en el Grupo Endesa, una de las organizaciones más relevantes del entramado empresarial español y más activa en nuestro país en lo que a RSC se refiere.

Nuestro estudio de caso nos ha permitido verificar, en primer lugar, 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 la maximización del valor para los accionistas constituye su objetivo prioritario, al que quedan subordinadas todas las políticas sobre RSC emprendidas por el Grupo Endesa. En este sentido, nuestro estudio de caso ha evidenciado que el Grupo Endesa suministra voluntariamente información sobre la RSC fundamentalmente para incrementar su legitimidad pragmática frente a sus audiencias relevantes.

En segundo lugar, lejos de adoptar una visión proactiva con respecto a la RSC, la empresa ha observado un comportamiento reactivo en numerosas ocasiones que han afectado a varios

de sus *stakeholders*, entre las que podríamos destacar el conflicto con los mapuches, los cortes de suministro y las reticencias a asumir las condiciones de Kyoto. A este respecto, nuestros resultados han puesto de manifiesto que el suministro voluntario de información sobre la RSC realizado por el Grupo Endesa en relación a estos hechos, ha tenido como principal finalidad disminuir el impacto de la aparición de informaciones negativas sobre la legitimidad de la organización.

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. En esta misma línea, podemos explicar la participación del Grupo Endesa en la Comisión de RSC de AECA, en general, y en la elaboración de un Marco Conceptual sobre la misma, en particular, como muestras de su intención por evitar el impacto negativo que tendría sobre la organización una legislación más exigente y, por tanto, más onerosa en materia de RSC.

Por todo ello, aunque como es sabido los resultados de un estudio de caso no permiten una generalización estadística, podemos afirmar que en algunas empresas españolas la RSC y, más en concreto, la aplicación de su Marco Conceptual elaborado por la Comisión de Responsabilidad Corporativa de AECA, está siendo instrumental para el desarrollo de las estrategias de legitimación frente a sus principales *stakeholders*. Este uso particular de la RSC por las empresas españolas está siendo favorecido por: la ausencia de una normativa legal al respecto que obligue a las empresas a suministrar información fidedigna independientemente de su repercusión sobre la imagen de la compañía, el carácter voluntario de la aplicación del marco conceptual de la RSC propuesto por AECA y la participación de los propios afectados en su elaboración, y la ausencia de una verificación independiente de la información suministrada sobre RSC que garantice la aplicación imparcial de unos criterios de selección de la información explícitos.

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. En estos trabajos también sería conveniente considerar los enfoques proporcionados por otras teorías para analizar la utilización de la RSC por las organizaciones, tales como el Nuevo Institucionalismo o la Dependencia de Recursos, ya que podrían complementar la perspectiva de la Teoría de la Legitimación empleada en este trabajo.

## NOTAS

- 1 En este trabajo se constata que la revelación de información sobre RSC en los informes anuales de las compañías irlandesas no constituye parte de sus estrategias de legitimación.
- 2 Desde 1998 hasta 2000, el Grupo Endesa elaboraba un Informe Anual de Medio Ambiente.
- 3 Para la elaboración de esta Tabla hemos revisado el Proyecto de Fusión de Endesa Iberdrola de 17 de octubre de 2000, el Informe de la Comisión Nacional de la Energía de 28 de noviembre de 2000.

4 Los datos ofrecidos son los relativos al valor más alto alcanzado por la acción de Endesa en el año considerado.

5 Este derecho está actualmente siendo cuestionado por la Comisión Europea.

## BIBLIOGRAFÍA

AECA (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documentos AECA. Serie Responsabilidad Social Corporativa. Madrid.

APARICIO, L. (1999): "Endesa reúne a su familia", *El País Negocios*, 18 de julio.

ARAÚJO, P. (2003): "Nuevo Institucionalismo, Teoría de la Estructuración y cambio en los sistemas y prácticas de Contabilidad de Gestión: Teorías y métodos de investigación", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 32, N.º 118, pp. 693-724.

AROCENA, P.; CASTRO, F. (2000): "La liberalización de sectores regulados", *Boletín Económico de ICE*, N.º 2.640, p. 27-36.

AROCENA, P., KHUN, K.U.; REGIBEAU, P. (1999): "Regulatory reform in the Spanish electricity industry: a missed opportunity for competition", *Energy Policy*, vol. 27, p. 387-399.

ARTEA, K.; JUANES, T. (2001): "Las grandes industrias alertan del perjuicio por los fallos eléctricos", *Cinco Días*, 19 de diciembre.

BAREA, J. (2001): "El interés general y la fusión Endesa-Iberdrola", *Cinco Días*, 2 de febrero.

BENSON, J.K. (1975): "The Interorganizational network as a political economy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, pp. 229-249.

BIRNBERG, J.G.; TUROPOLEC, L.; YOUNG, S.M. (1983): "The organizational context of accounting", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 2/3, pp. 111-129.

BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, N.º 3, p. 123-140.

CARMONA, S. (1989): "La contabilidad como proceso de legitimación", *Técnica Contable*, Tomo XLI, pp. 351-358.

CARRUTHERS, B.G. (1995): "Accounting, ambiguity, and the New Institutionalism", *Accounting, Organization and Society*, vol. 20, N.º 4, p. 313-328.

CASADO, R. (1997): "Plan estratégico de recursos humanos para dar un vuelco a la política de personal", *Expansión*, 4 de junio.

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.

DEEGAN, C. (2002): "The legitimising effect of social and environmental disclosures – A theoretical foundation", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, N.º 3, pp. 282-311.

DEEGAN, C.; BLOMQUIST, C. (2001): "Stakeholder influence on corporate reporting: an explanation of the interaction between the World Wide Fund for nature and the Australian minerals industry", trabajo presentado en Third Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference.

DEEGAN, C.; RANKIN, M. (1996): "Do Australian companies report environmental news objectively? – An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully the Environmental Protection Authority", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 9, N.º 2, pp. 50-67.

- DEEGAN, C.; RANKIN, M. (1997): "The materiality of environmental information to users of annual reports", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 10, N.º 4, 562-583.
- DE FUENTES, P. (1993): "Legitimación y Contabilidad Medioambiental", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 22, pp. 317-332.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL W.W. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Ed. The University of Chicago Press, Chicago.
- DOWLING, J.; PFEFFER, J. (1975): "Organisational legitimacy: Social values and organizational behaviour", *Pacific Sociological Review*, enero, pp. 122-136.
- DOYLE, C. (1999): "Liberalización de los sectores de red europeos: Diez prioridades contradictorias", *Harvard Deusto Business Review*, N.º 91, p. 82-95.
- EL PAÍS (2004): "Atrapados en los compromisos de Kioto", 8 de febrero.
- ESCOBAR, B.; LOBO, A. (2002): "Implicaciones teóricas y metodológicas de la evolución de la investigación en Contabilidad de Gestión", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 31, N.º 111, p. 245-286.
- EUROPA PRESS (2004): "Monitor español de reputación corporativa 2004", 8 de marzo.
- 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.
- FREEMAN, R.; REED, D. (1983): "Stockholders and Stakeholders: A new perspectiva on corporate governance", *Californian Management Review*, vol. 25, N.º 2, pp. 88-106.
- GRAY, R. (2002): "The social accounting project and accounting, organizations and society: Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, N.º 7, pp. 687-708.
- GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. (1995): "Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 8, N.º 2, pp. 47-77.
- GREENFIELD, W.M. (2004): "In the name of corporate social responsibility", *Business Horizons*, vol. 47, N.º 1, p. 19-28.
- GUALDONI, F. (2002): "Las eléctricas se escudan en los apagones para exigir al Gobierno que suba las tarifas", *El País*, 21 de febrero.
- GUILLERMO, L.; GUTIÉRREZ-ROY, L. (1999): *Guía de Valoración de Empresas, Creación de Valor para el Accionista*, Sanjurjo Álvarez -Ed.-, Ed. Cinco Días - PricewaterhouseCoopers, Madrid.
- GUTHRIE, J.; PARKER, L.D. (1989): "Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory", *Accounting and Business Research*, vol. 9, N.º 76, pp. 343-352.
- GUTHRIE, J.; PARKER, L.D. (1990): "Corporate social disclosure practice: a comparative international analysis", *Advances in Public Interest Accounting*, vol. 3, pp. 159-176.
- HOPPER, T.; POWELL, A. (1985): "Making sense of research into the organizational aspects of management accounting: a review of its underlying assumptions", *Journal of Management Studies*, Vol. 22, N.º 5, pp. 429-465.

LAGO, M.J. (2001): "La experiencia de California: Lecciones para la desregulación del sector eléctrico español", *Análisis Financiero Internacional*, N.º 103, p. 33-46.

LASHERAS, M.A. (2001): "El fin del sueño californiano", *El País Negocios*, 21 de Enero.

LINDBLOM, C.K. (1993): "The implications of organisational legitimacy for corporate social performance and disclosure", trabajo presentado en Critical Perspectives on Accounting Conference, Nueva York.

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*, N.º 19, p. 127-153.

MATHEWS, M.R. (1997): "Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 10, N.º 4, pp. 481-531.

MELLEMVIK, F.; MONSEN, N.; OLSON, O. (1988): "Functions of accounting - a discussion", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, N.º 3/4, pp. 101-119.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1977): "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, N.º 2, pp.340-363.

MIRAVALLS, A. (1999): "El ERP más grande de España", *Datamation*, No. 161, p. 76-79.

MOBUS, J.L. (2005): "Mandatory environmental disclosures in a legitimacy theory context", *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, vol. 18, No. 4, pp. 492-517.

O'DWYER, B. (2002): "Managerial perceptions of corporate social disclosure: an Irish story", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, No. 3, pp. 406-436.

PATTEN, D. (1992): "Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on Legitimacy Theory", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, N.º 5, pp. 471-475.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Ed. Harper and Row, Nueva York.

POWELL, W.W. (1991): "Expanding the scope of institutional analysis", en DiMaggio y Powell (1991), pp.183-203.

RICHARDSON, A.J. (1987): "Accounting as a legitimation institution", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, N.º 4, pp. 341-355.

ROBERTS, R.W. (1992): "Determinants of corporate social responsibility disclosure", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, N.º 6, pp. 595-612.

RODRÍGUEZ, L. (2001): "Sector eléctrico: El largo camino de la competencia", *Economistas. Colegio de Madrid*, No. 87, p. 355-364.

ROJAS, A. (2000): "Los sectores energéticos: Liberalización y mapa empresarial", *Economistas. Colegio de Madrid*, No. 84, p. 62-69.

SCAPENS, R.W. (1990): "Researching management accounting practice: The role of case study methods", *The British Accounting Review*, vol. 22, N.º 3, p. 259-281.

SCOTT, R.W. (1991): "Unpacking institutional arguments", en DiMaggio y Powell (1991), pp.164-181.

SCOTT, R.W.; MEYER, J.W. (1994): *Institutional environments and organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.

SUCHMAN, M.C. (1995): "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, N.º 3, pp. 571-610.

TILT, C.A. (1994): "The influence of external pressure groups on corporate social disclosure: Some empirical evidence", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 7, N.º 4, pp. 24-46.

WARSAME, H.; NEU, D.; SIMMONS, C.V. (2002): "Responding to 'discrediting' events: Annual report disclosure responses to environmental fines", *Accounting and the Public Interest*, vol. 2, pp. 22-40.

YIN, R.K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*, Ed. Sage Publications, Londres.