

Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG

Segunda parte

Red Eléctrica de España

Repsol e Intermón Oxfam

20 ejemplos de colaboraciones



Daniel Arenas | Pablo Sánchez | Matthew Murphy | Jordi Vives

Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.

Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG

Segunda parte

Red Eléctrica de España: la participación social en los proyectos de red de transporte

Repsol e Intermón Oxfam: de las comunidades indígenas a la junta de accionistas

20 ejemplos de colaboraciones

Este libro ha sido maquetado por el equipo de El Tinter, empresa certificada ISO 9001, 14001 y EMAS.



El papel de este libro es 100% reciclado, es decir, procede de la recuperación y el reciclaje de papel usado. La fabricación y la utilización de papel reciclado supone un ahorro de energía, agua y madera y una menor emisión de sustancias contaminantes a los ríos y a la atmósfera. El uso de papel reciclado evita la tala de árboles para producir papel.



Mochila ecológica de **Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Segunda Parte**

Cada ejemplar pesa 360,16 kg. Para producirlo se han generado los residuos y consumos siguientes:

Total residuos: 67,31 g
Total consumo: H₂O: 3,08 l
Total consumo eléctrico: 1,49 kWh
Total materias primas: 489,61 g

El total de emisiones contabilizadas en material y en el proceso de diseño e impresión es de 766,15 g CO₂ por unidad.

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

Impresión y maquetación | El Tinter, SAL
Depósito Legal | B-5860-2011
ISBN | 978.84.88971.46.3

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

abertis



Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG

Segunda parte

Red Eléctrica de España: la participación social en los proyectos de red de transporte

Repsol e Intermón Oxfam: de las comunidades indígenas a la junta de accionistas

20 ejemplos de colaboraciones

Daniel Arenas | Pablo Sánchez | Matthew Murphy | Jordi Vives

Índice

1. Introducción	9
2. Casos de estudio	15
Red Eléctrica de España: la participación social en los proyectos de red de transporte	15
La relación entre Repsol YPF e Intermón Oxfam: de las comunidades indígenas a la junta de accionistas	25
3. Conclusiones	35
Apéndice. Muestra de 20 colaboraciones incluidas en la base de datos de alianzas intersectoriales	41
ACCOR - ECPAT International	41
Ahold - Partnership for Food Industry Development	42
Allianz - Care	42
Armor-lux - Max Havelaar	42
Autopista del Sol - Fundación SeS	42
British Telecom - One World	43
DOLE - Makilala Women Federation - Kasilak Development Foundation	43
Ikea - The Natural Step	43
Lafarge - Habitat for Humanity	43
Nestlé - Fair Trade Labelling International (FLO-I)	44
Nike - Population and Community Development Association (PDA)	44
Novartis-Caritas Buenos Aires - Fundación Tzedaka	44
Procter & Gamble - Population Services International	44
Sanofi-Aventis - DNDi	45
Shell - Fauna and Flora International	45
Statoil - LEDAP (Legal Defense and Assistance Project)	45
Tetra Pak - ANERA	45
Unilever - UNICEF - Servicio Sanidad Pública Ghana	46
VISA - FINCA	46
Vodafone (Safaricom) - Faulu Kenya	46
Agradecimientos	47

1. Introducción

Hoy en día, el escenario competitivo en el que operan las empresas está delimitado por dos grandes fuerzas motrices: la pervivencia económica en un contexto altamente competitivo y una mayor presión social que requiere del sector privado un papel más activo en su contribución hacia un desarrollo sostenible. Ambas fuerzas van unidas, ya que los resultados económicos están, en cierta medida, asociados a una mejor actuación social y medioambiental de la compañía.

De este modo, la sociedad no espera únicamente de la empresa que sea capaz de generar beneficios económicos, sino que requiere que su actividad tenga un impacto positivo sobre la justicia social y la conservación del medio ambiente. Para ello, las empresas intentan establecer marcos de relación con diversos grupos sociales. Con este fin, intentan ser más permeables a sus demandas y más conscientes de su impacto en las comunidades sobre las que actúan.

Además de obtener una mayor legitimidad, estas relaciones pueden favorecer la prosperidad de la compañía si logran convertirse en una fuente de ventaja competitiva, gracias, por ejemplo, a la obtención de capacidades que permitan la identificación de innovaciones o la adaptación de sus modelos de negocio.

De este modo, las relaciones empresariales con aquellos actores que tradicionalmente no han sido considerados sus interlocutores principales, como las organizaciones no gubernamentales (ONG) o las comunidades locales o indígenas –y las asociaciones o colectivos que existen dentro de ellas–, se han convertido en un tema clave de la gestión empresarial, que ocupa cada vez mayor espacio y dedicación entre los equipos directivos de las compañías. Estas relaciones suelen ser complejas y hallar puntos de encuentro e intereses comunes resulta una tarea desafiante.

Dada la relevancia y consolidación de esta temática, el año pasado iniciamos una investigación con el objetivo de analizar los diferentes métodos y niveles de interacción que la empresa mantiene con ONG, comunidades locales u otros grupos situados históricamente en la periferia de las actividades de la empresa y con los que a veces se han dado relaciones conflictivas o difíciles. Como resultado de este estudio, se publicó un monográfico con una muestra de ocho casos empresariales en el que se exploraron cómo las estrategias y las políticas de comunicación, diálogo y participación afectan a la credibilidad, la efectividad y la construcción de la confianza mutua¹.

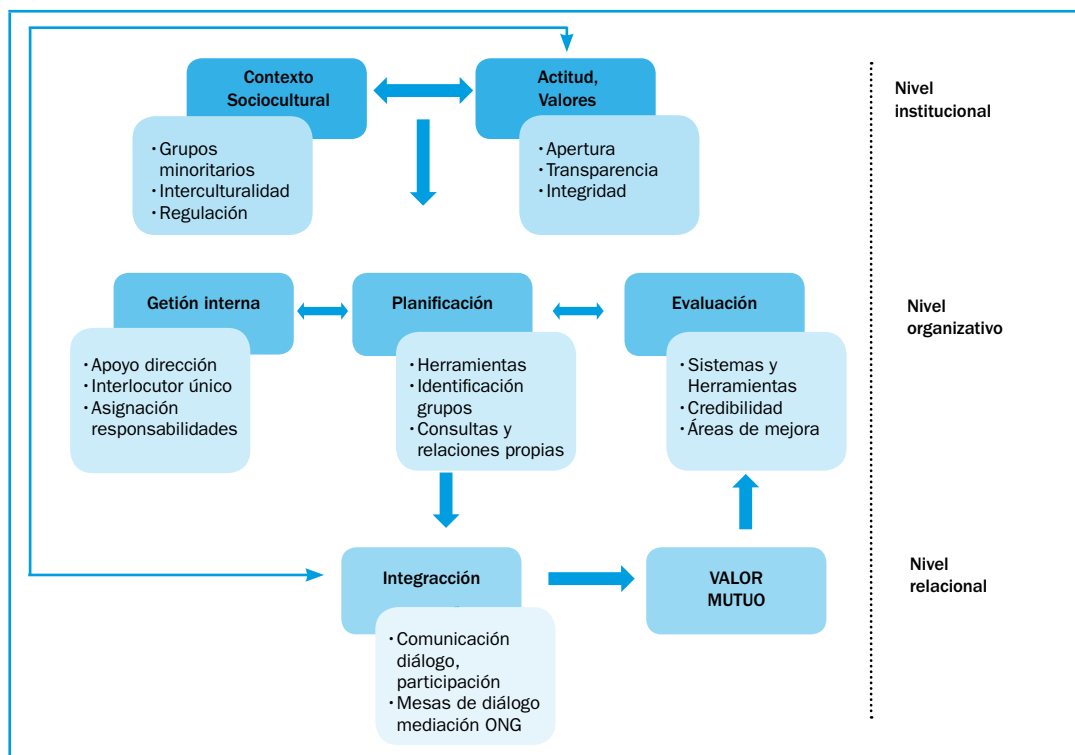
¹ Arenas, D., Sánchez, P., Murphy, M. 2009. *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación*. Barcelona: ESADE-Instituto de Innovación Social, Universitat Ramon Llull.

En la primera parte del estudio identificamos y analizamos un conjunto de factores que influyen en el proceso relacional (véase Figura 1). Ciertamente, las relaciones entre empresas y ONG y comunidades locales son, en muchas ocasiones, controvertidas y complejas. Esta complejidad es mayor con pueblos indígenas o etnias minoritarias, ya que la distancia cultural entre los actores se amplía. No obstante, observamos algunos elementos que pueden favorecer esta relación como, por ejemplo, establecer las relaciones o procesos de consulta con las comunidades antes del inicio del proyecto, utilizar la figura de un mediador neutro que dinamice las relaciones entre la empresa y las ONG y comunidades locales o crear mesas de diálogo temáticas que canalicen estas mismas relaciones. Es decir, la adopción de unas medidas de planificación acompañadas de una correcta gestión interna es recomendable para establecer un marco relacional.

Sin embargo, conviene destacar que, al parecer, no existe una correspondencia clara entre el grado de planificación y el grado de interacción. Es decir, no siempre que hay una buena planificación se llega a una verdadera participación. Por tanto, de los resultados de este primer estudio se deduce que el grado de interacción –especialmente la participación– es más relevante que los mecanismos de planificación previa a la hora de establecer relaciones de confianza con ONG y comunidades locales. Dicho de otro modo, la falta de una planificación inicial y un sistema de gestión relacional dificulta la identificación de los grupos de interés, pero la predisposición, apertura y sensibilidad de la empresa hacia su entorno puede compensar esta carencia y permitir el establecimiento de relaciones fluidas y duraderas. Por ello, en la Figura 1 hay una flecha que une directamente los componentes de “actitud y valores” e “interacción”.

Otro de los aprendizajes es que parece existir una cierta relación entre el grado de interacción y la reducción del riesgo y, en algunos casos, incluso con otras formas de creación de valor para la empresa, como una mejor reputación o incluso como un factor de competitividad e innovación gracias al desarrollo de alianzas que permiten obtener recursos complementarios y nuevas fuentes de aprendizaje. En suma, se desprenden ciertas evidencias que muestran cómo, a medida que el nivel de interacción con las comunidades locales y ONG es más elevado, la empresa puede obtener beneficios adicionales. De igual modo, las comunidades locales y ONG obtienen beneficios de esta mayor implicación, ya que disponen de cauces más efectivos para exponer a la empresa sus expectativas. Así se observa en la Figura 1, en la que se establece una relación directa entre la interacción y la creación de valor mutuo. Evaluar los resultados de esta interacción debe permitir establecer mejoras de cara al futuro y facilitar el alineamiento de intereses.

Figura 1. Componentes principales del marco relacional entre empresas y ONG.



Fuente: elaboración propia

Objetivos y contenidos del informe

Dados los resultados obtenidos en la pasada edición, nos pareció relevante llevar a cabo una segunda fase de esta investigación con el objetivo de profundizar en los mecanismos de interacción entre empresas y ONG y comunidades locales. En esta ocasión, el informe se centra de manera específica en analizar los *mecanismos de adaptación organizativa* –no tanto de planificación– que permiten el establecimiento de relaciones entre la empresa y las ONG y comunidades locales. Por tanto, además de profundizar en la comprensión de los factores que favorecen las relaciones entre empresas y ONG y comunidades locales, los objetivos de esta segunda fase de la investigación se pueden concretar en explorar las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué la adaptación es necesaria para colaborar con ONG y comunidades locales?
- ¿Qué mecanismos y tipos de adaptación son necesarios?
- ¿Cuáles son las limitaciones, riesgos y oportunidades de la adaptación a la hora de colaborar con ONG y comunidades locales?

Para alcanzar estos objetivos, se ha diseñado una investigación de tipo cualitativo basado en el estudio de dos casos en profundidad: el caso de Red Eléctrica de España y el caso de Repsol. Para su realización se han mantenido entrevistas personales con directivos de ambas compañías, así como con directores de las organizaciones sociales implicadas.

De igual modo, sería también oportuno examinar los cambios organizativos y culturales, la adaptación y los riesgos que experimentan las propias ONG y comunidades locales al establecer alianzas con empresas. No obstante, este análisis requeriría un estudio más completo que queda fuera del alcance de este informe.

El primer caso, ***Red Eléctrica de España: la participación social en los proyectos de red de transporte***, presenta la experiencia de Red Eléctrica de España (REE) en la instalación de un cable de interconexión eléctrica entre España y Marruecos. Este proyecto estuvo acompañado de una fuerte oposición de grupos ambientales y sociales por el temor a los posibles impactos en la salud de los tarifeños, en el territorio y en el ecosistema marino del estrecho de Gibraltar. Finalmente, la instalación se realizó con una considerable demora y un elevado coste social, económico y de imagen para REE, así como con un gran coste político para el consistorio de Tarifa. Sin embargo, el proyecto sirvió de aprendizaje para REE, que incorporó a partir de entonces nuevas herramientas para favorecer el establecimiento de relaciones con los grupos sociales del territorio. Gracias a ello, y amparada en un entorno regulatorio que delimitaba mejor el marco de las negociaciones, REE consiguió tres años más tarde ejecutar con consenso social la segunda fase del proyecto de ampliación de capacidad de la red entre España y Marruecos.

El segundo caso describe la relación entre **Repsol e Intermón Oxfam** a raíz del estrecho contacto que mantiene la empresa con comunidades indígenas en sus operaciones en países como Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia. Desde 2004, Intermón Oxfam ha realizado diversas campañas solicitando a Repsol la adopción de los principios del Convenio 169 de la OIT² y la implementación de políticas y cambios operativos con relación al respeto de las comunidades indígenas. Estas medidas de presión llevaron incluso a Intermón Oxfam a intervenir en la junta general de accionistas de Repsol, aspecto que tuvo una amplia repercusión mediática. A partir de ese momento, Repsol ha adoptado una serie de medidas encaminadas a minimizar los riesgos de

² La Organización Internacional del Trabajo (OIT) acordó en 1989 aprobar el Convenio 169 para defender y respetar los derechos de los pueblos indígenas y tribales.

sus operaciones en estos países. Asimismo, Repsol e Intermón Oxfam han conseguido pasar de una relación de confrontación a una basada en el diálogo, gracias, en buena medida, al compromiso de adoptar una política específica para las relaciones con los pueblos indígenas adquirida tras realizar consultas con 24 ONG nacionales e internacionales. Este hecho ha permitido a Repsol ser la primera compañía del sector que desarrolla una política de estas características.

Finalmente, para mostrar el aumento de este tipo de relaciones entre el mundo empresarial y la sociedad civil, se ha desarrollado una base de datos, que incluye aproximadamente 120 alianzas intersectoriales. Esta base de datos debe permitir en el futuro profundizar en la comprensión de cuestiones relacionadas con la colaboración entre empresas y ONG y comunidades locales a través de estudios cuantitativos.

Esta base de datos incluye colaboraciones fuera de los países de la OCDE en las que participan al menos una entidad empresarial y una ONG o grupo comunitario. Unos 13 sectores empresariales están representados en la base de datos y los fines de estas colaboraciones se han enmarcado en 12 grandes categorías entre las que figuran la educación, la reducción de la pobreza o la salud. Por lo que respecta a su ámbito geográfico, las colaboraciones se sitúan en países en desarrollo de África, América Latina y Asia, y alguna de ellas tiene carácter global.

De esta base de datos, se presentan brevemente en el Apéndice de este informe una selección de 20 ejemplos destacados y diversos que muestran cómo el establecimiento de relaciones innovadoras entre empresas y ONG está favoreciendo la creación de alianzas y proyectos con fines compartidos para resolver problemas sociales y medioambientales.

De este modo, la estructura y contenidos de este informe la integran los dos casos prácticos arriba mencionados, un apartado con las conclusiones del estudio, que enlaza con los elementos y niveles presentados en la Figura 1, y un apéndice con una selección de 20 ejemplos de colaboración entre empresas y ONG.

2. Casos de estudio

Red Eléctrica de España: la participación social en los proyectos de red de transporte



Nombre de la empresa	Red Eléctrica de España
Sector	Energía
Sede corporativa	Alcobendas (Madrid)
Ventas	1.200,1 millones de euros (2009)
Período del caso	2000 – 2007
Actores implicados	Fundación Migres, Cofradía de Pescadores de Tarifa, instituciones públicas municipales y autonómicas y grupos socioambientales.
Cuestiones clave	Conflictos institucionales, sociales y políticos por la instalación de redes de energía eléctrica en espacios de alto valor ecológico. Programas para la integración de nuevos proyectos de la red de transporte mediante la Participación Ambiental y Social (PAS). Creación de la figura del mediador ambiental y social (Fundación Migres) entre la empresa y los grupos de la comunidad.

Red Eléctrica de España (REE) es la empresa que transporta la energía eléctrica y opera el sistema eléctrico español, una actividad que desarrolla en régimen de exclusividad. En 2009 obtuvo unos beneficios de 330,4 millones de euros y su plantilla era de 1.679 empleados. El 20% de las acciones son de titularidad pública, pertenecientes a la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). El 80% restante cotiza en los mercados bursátiles.

La red de transporte de energía eléctrica en España está compuesta por 34.300 kilómetros de líneas eléctricas de alta tensión y más de 3.100 posiciones de subestaciones, con una capacidad de transformación superior a los 62.000 MVA. Como gestora de la red de transporte, REE es responsable del desarrollo y ampliación de la red, de realizar su mantenimiento, de gestionar el tránsito de electricidad entre sistemas exteriores y la península y de garantizar el acceso de terceros a la red de transporte en régimen de igualdad.

Esta responsabilidad ha llevado a REE a adoptar un conjunto de medidas para lograr una mayor aceptación social de sus actividades. El hecho de que el 30% del territorio español tenga alto valor ecológico y esté protegido por diferentes normas dificulta, en ocasiones, esta aceptación y provoca una fuerte oposición entre los municipios y comunidades donde se instalan las redes eléctricas de alta tensión.

No es extraño, por tanto, que estas instalaciones vayan acompañadas de una elevada problemática social, ambiental, e incluso institucional y política. Según Víctor Navazo, del departamento de Relaciones Institucionales de REE: «Esto se debe en buena medida a la difusa relación con la electricidad, ya que no se percibe el valor de algo que se entiende como dado. Queremos luz, pero es difícil integrarla en espacios de alto valor ecológico».

A continuación, describiremos el proyecto de interconexión eléctrica entre España y Marruecos, las problemáticas surgidas del mismo y las herramientas y medidas correctoras adoptadas por

REE, entre las que destaca la participación de la Fundación Migres como agente mediador entre la compañía y las diversas instituciones sociales de Tarifa.

Antecedentes de la Interconexión España – Marruecos. Comunidades locales y ONG implicadas.

Imagen 1. Interconexión España-Marruecos. Proyecto REMO I.



Fuente: elaboración propia.

La instalación de la primera interconexión eléctrica entre España y Marruecos en el año 1997 significaba que, por primera vez en la historia, un cable submarino de 26 km con una capacidad de intercambio de 700 MW cruzaba el estrecho de Gibraltar, lo que suponía un hito en las políticas de cooperación entre Europa y los países del Sur del Mediterráneo. Esta instalación permitió unir energéticamente España con Marruecos a través de Tarifa y Fardioua, pero contó con la fuerte oposición de grupos ambientales y sociales por el temor a los posibles impactos en la salud de los tarifeños, en el territorio y en el ecosistema marino del estrecho de Gibraltar.

La instalación de esta primera interconexión eléctrica entre España y Marruecos tuvo un elevado coste social, económico y reputacional para REE, así como también un considerable coste político para el consistorio de Tarifa (los conflictos sociales influyeron en el ayuntamiento, que vio cómo dos alcaldes perdieron la alcaldía durante este proyecto). La instalación se originaba en la Playa de los Lances y tanto la Cofradía de Pescadores como líderes de opinión de Tarifa enarbolaban un movimiento social que movilizó a la población en contra de la infraestructura por su posible impacto sobre el medio natural marítimo, lo que provocó manifestaciones que incluso requirieron la intervención de los cuerpos de seguridad. Finalmente, la línea de interconexión se inauguró en 1997, con cuatro años de retraso tras arduas negociaciones e importantes compensaciones.

La Cofradía de Pescadores se erigió como uno de los grupos sociales más activos, mostrando su disconformidad con la actuación de REE por el temor a que su actividad pesquera se viera afectada por la obra. La manifiesta capacidad de organización del gremio de pescadores y su influencia sobre las administraciones públicas le otorgó un poder de negociación notable.

Cuando, en el año 2000, se planificó en el marco del proyecto REMO II (Refuerzo Eléctrico Mediterráneo Occidental) una ampliación de la red para duplicar la capacidad de intercambio entre España y Marruecos hasta alcanzar los 1.400 MW, se esperaban actitudes semejantes por parte de los gobernantes municipales y la población local. Sin embargo, un cambio legislativo modificó el marco de relaciones: la zona fue declarada Parque Natural del Estrecho y se integró dentro de la Red Natura 2000. La directiva que legisla esta red dictamina la necesidad de realizar *medidas compensatorias* cuando una infraestructura pasa por un territorio catalogado como tal a fin de mantener las características del espacio natural después de la obra.

Los Programas de REE para la integración de nuevos proyectos de la red de transporte mediante la Participación Ambiental y Social (PAS)

En el año 2000, REE aprobó la norma interna que gestionaba los programas de integración de nuevos proyectos de la red eléctrica mediante la Participación Ambiental y Social (PAS). Estos programas pretendían establecer un marco de relaciones con los grupos de interés y crear y mantener canales de comunicación entre la empresa y todos los interesados en los proyectos.

Los PAS tenían como objetivo integrar la presencia de la compañía en el tejido social y ambiental e institucional del ámbito territorial cada vez que se ejecutaba un proyecto de instalación; facilitar la comprensión de los proyectos y dar respuesta a la demanda de información generada en el entorno manteniendo la transparencia informativa; conciliar los intereses generales y particulares de la sociedad con la viabilidad del proyecto y alcanzar acuerdos de colaboración que sean compatibles con este último y que favorezcan el desarrollo sostenible en los municipios afectados.

El modelo de normalización de los PAS –elaborado por la propia compañía– utiliza diferentes parámetros (características del proyecto; caracterización ambiental; análisis del tejido institucional y social e implantación territorial de la compañía) para evaluar el índice de conflictividad esperada del proyecto, que sería inversamente proporcional al grado de aceptabilidad. Este índice define los niveles de intensidad del PAS: inicial, básico y avanzado (en el caso del proyecto REMO se trata de PAS avanzado). Estos programas se conciben como herramientas transversales de trabajo, con un grupo de trabajo interno que busca sinergias entre las unidades de REE implicadas en el proyecto, y uno externo, con participación de las instituciones implicadas en la gestión administrativa. De este modo, se generan cauces permanentes de comunicación y se favorece el seguimiento y evaluación de las acciones previstas. Aún así, hay que reconocer que la eficacia de esta herramienta puede ser limitada en casos de una oposición clara y frontal a un proyecto.

Mediador ambiental y social para la definición de las medidas compensatorias

La designación del Estrecho de Gibraltar como parque natural en la red Natura 2000 supuso un cambio radical en la negociación, porque ningún grupo discutía la necesidad de las medidas compensatorias y que éstas debían ser de carácter ambiental, para conseguir una declaración de impacto medioambiental positiva por parte del Ministerio de Medio Ambiente.

REE inició la gestión de las medidas compensatorias pero, dado que su reputación en la zona estaba dañada por los conflictos previos ya comentados, el acercamiento a grupos ambientales, ONG y organizaciones sociales resultaba complejo. Dado el nivel de conflictividad esperada (PAS avanzado), el PAS aconsejaba integrar la colaboración con una entidad con reconocimiento y prestigio en la zona para que actuara de mediadora y facilitara la gestión de las medidas compensatorias. La Fundación Migres, dedicada al estudio, conservación, educación ambiental y difusión de la migración de aves, cetáceos y tortugas en el Estrecho de Gibraltar, cumplía con estos requisitos y en agosto de 2005 se firmó el convenio entre REE y esta fundación para la gestión de las consultas en materia de medidas compensatorias.

A pesar de ello, dentro del patronato de la fundación no hubo unanimidad en esta decisión, ya que no existían experiencias previas de colaboraciones con el sector privado y éste era un terreno desconocido. Además, otras organizaciones conservacionistas del territorio se oponían frontalmente al proyecto. El liderazgo de Miguel Ferrer –investigador del CSIC en el ámbito de la biología de la conservación– y el hecho de que REE pusiera en marcha el PAS con antelación a cualquier tramitación administrativa hizo que el proyecto se integrara en el territorio con una mayor sensibilidad social y ambiental, lo que facilitó el acuerdo de colaboración final.

En opinión de Miguel Ferrer, en el proyecto del primer cable la situación se había enconado: «los temas medioambientales permiten syndicar diversos intereses y, en ocasiones, se enarbola la bandera del medio ambiente para conseguir una oposición común».

Plan de acción

Como primera medida tras el acuerdo, REE y la Fundación Migres organizaron un plan de trabajo a través del cual la fundación consultó a diversos grupos de la comarca del Campo de Gibraltar cuáles eran los proyectos que estas entidades demandaban en materia ambiental y social.

La Fundación Migres se entrevistó con 25 asociaciones (ONG, universidades, Cofradía de Pescadores, ayuntamientos y organismos públicos) y recibió 80 proyectos dirigidos a las medidas compensatorias. De este modo, REE conoció los intereses y demandas de cada uno de estos grupos y la negociación se pudo encauzar más fácilmente hacia ellos.

Este proceso de consultas se alargó más de un año, tiempo en el que hubo alguna crisis pero sin llegar a situaciones de riesgo. Especialmente complejas fueron las conversaciones

con la Cofradía de Pescadores. En este caso, se buscó la mediación del consistorio de Tarifa para conseguir una mayor neutralidad y legitimidad en las relaciones entre los pescadores y REE. También intervino la Junta de Andalucía para ofrecer alguna de las contrapartidas requeridas por los pescadores.

Tras este proceso, la Fundación Migres y la Delegación Provincial de Medio Ambiente de Cádiz seleccionaron 15 proyectos en los ámbitos de conservación, investigación y educación ambiental y difusión. Estos proyectos perseguían reducir la pérdida de hábitat por la implantación del cable, minimizar el impacto directo sobre las poblaciones, fomentar líneas de investigación científica de biología de conservación y aprovechamiento de recursos naturales y, por último, instalar y equipar un centro de interpretación del Parque Natural del Estrecho, con actividades de divulgación y educación ambiental. Todos ellos se transfirieron al Ministerio de Medio Ambiente y éste se los remitió a la Unión Europea. Finalmente, desde el Ministerio de Medio Ambiente se aprobaron nueve proyectos como medidas compensatorias. REE, además, incluyó una serie de proyectos medioambientales y sociales de carácter voluntario no incluidos en la declaración de impacto ambiental y que se enmarcaron dentro de sus programas de responsabilidad corporativa para acompañar las medidas compensatorias aprobadas.

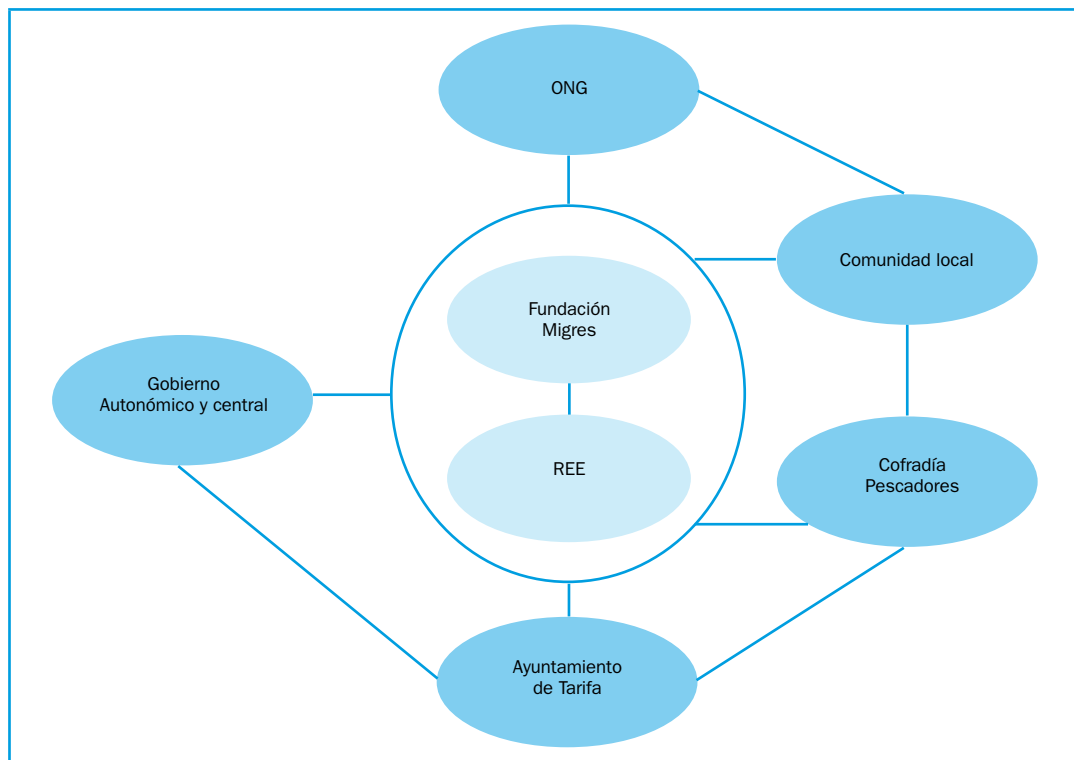
Imagen 2. Puerto de pescadores de Tarifa.



Fuente: © José Reyes Cabeza nº 157261 www.andaluciaimagen.com

Entre estas medidas, se encontraba un estudio de viabilidad del uso ecológico y cultural de la Isla de las Palomas en Tarifa o la mejora y reparación de la Avenida de Los Lances del municipio. Entre los programas sociales destacaba el denominado “*Gestión sostenible de recursos pesqueros*”, dirigido a aumentar el valor de la pesquería a través del desarrollo de programas de pesca artesanal e inversiones en la automatización de la lonja. Con el fin de favorecer la máxima trans-

parencia en el proceso de implantación de las medidas compensatorias y de acompañamiento, se constituyó una Comisión de seguimiento mixta con representantes de los gobiernos autonómico, provincial y local; la Fundación Migres; la Cofradía de Pescadores de Tarifa y REE. Asimismo, se reforzaron las medidas de comunicación y divulgación para que la sociedad local tuviera un mayor conocimiento de las acciones que se estaban llevando a cabo. REE realizó la exposición móvil y aula ambiental “Conservar para vivir mejor” con la colaboración de la Fundación Migres y los ayuntamientos de Tarifa, Algeciras y Los Barrios sobre el proyecto REMO, que se llevó a estos municipios y a todas sus escuelas. En la Figura 2 se representan los diferentes grupos de interés y las relaciones existentes entre los mismos, destacando el papel mediador de la Fundación Migres.



Todos los proyectos articulados a través de las medidas compensatorias y de acompañamiento han permitido, en palabras de Víctor Navazo: «colaborar y relacionarnos con la comarca, instituciones y sus comunidades, lo que ha tenido una buena acogida por parte de

los ayuntamientos y vecinos». De este modo, la instalación del segundo cable de interconexión eléctrica entre España y Marruecos se inauguró en el año 2007, según el plazo previsto, y no ha tenido costes políticos ni movimientos sociales en contra; por el contrario, ha permitido a REE sentarse con diversos interlocutores sociales, conocer sus expectativas y necesidades y convertirse en un actor relevante y considerado en los planes de desarrollo regional del territorio.

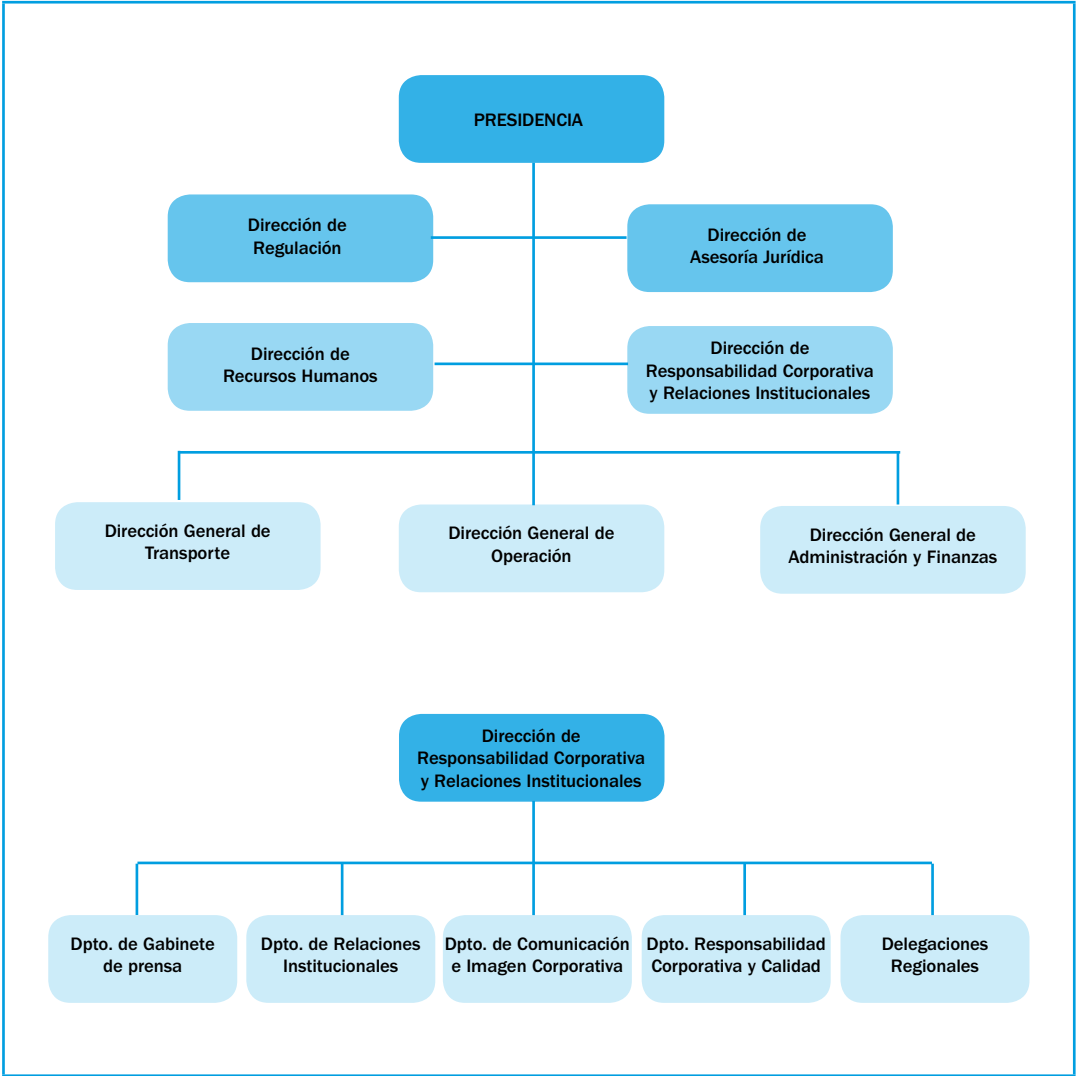
Conclusiones y aprendizajes

La colaboración entre REE y la Fundación Migres ha sido positiva para ambas organizaciones, así como para los otros grupos de interés. En palabras de Víctor Navazo: «REE está ahora más asentada en la sociedad. Hemos tejido una red dentro de la redes de desarrollo regional del territorio y conocemos sus necesidades y expectativas. Esto es de gran valor para nosotros». Además, el proyecto REMO tuvo una influencia directa en el desarrollo de la política de Responsabilidad Corporativa (RC) de REE, ya que permitió identificar factores esenciales de la relación con los grupos de interés y definir los componentes básicos de los PAS: la identificación precisa de los grupos de interés, la importancia de actuar previamente a la ejecución del proyecto y la inclusión del mediador como un facilitador de las relaciones. Todo ello se trasladó a la política de RC, que había nacido en REE en 2002.

Desde entonces, la evolución de la gestión de la RC ha sido notoria. Actualmente, la compañía utiliza las plataformas de diálogo, un mecanismo mediante el cual la empresa se reúne de forma separada –con la mediación de una ONG– con cada uno de sus grupos de interés para conocer sus requerimientos y expectativas a fin de amoldar la ejecución y gestión de la política de RC a estas demandas. Asimismo, la empresa envía cuestionarios de forma bienal o trienal a todos los grupos de interés para conocer su grado de satisfacción y valoración de REE. Según Ángel Ibisate, director de RC y Calidad en REE: «Las plataformas de diálogo nos aportan otra visión y a nosotros nos ven de forma distinta. Ya no somos nosotros quienes decimos cómo se hacen las cosas, sino que se incorpora la opinión de los grupos de interés y a partir de ahí buscamos espacios de coincidencia». A pesar de todo, cuando hay una oposición clara entre la ciudadanía a determinados proyectos puede resultar difícil ejecutarlos.

Para que la gestión de los PAS y la RC estuvieran coordinadas, REE había integrado los departamentos de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Corporativa en la Dirección de Responsabilidad Corporativa y Relaciones Institucionales, que, a su vez, dependía directamente de Presidencia (véase Figura 3).

Figura 3. Organigrama de REE. Año 2010.



Fuente: Elaboración propia.

Desde la Fundación Migres, Miguel Ferrer también valoraba positivamente la relación con REE: «Esta experiencia demuestra que colaborando juntos podemos hacer las infraestructuras que la sociedad demanda, respetando los intereses de conservación biológica que la sociedad también demanda». Gracias al éxito de esta colaboración, la fundación ha establecido nuevas relaciones con otras empresas del sector privado.

Los aprendizajes más destacados de este proyecto se pueden resumir en:

- Los conflictos relacionados con la instalación del primer cable permitieron a REE aprender sobre la importancia de ser receptivos a las demandas y expectativas de los grupos de interés (sociales, ambientales e institucionales). Los programas de Participación Ambiental y Social (PAS) son una herramienta que recoge estos aprendizajes y permite sistematizar la gestión relacional de los proyectos de REE.
- La figura del mediador ambiental y social (Fundación Migres en este caso) ha sido clave para superar las barreras existentes tras las tensas relaciones iniciales y generar las condiciones necesarias para establecer un nuevo marco relacional.
- La regulación tiene una influencia decisiva en el marco de relaciones, ya que acota las demandas y ofrece instrumentos que facilitan la negociación. De igual modo, la mediación de las administraciones públicas puede favorecer el establecimiento de relaciones, aunque su posición es variable en función de los intereses percibidos.
- A medida que los grupos tienen mayor poder e influencia sobre la comunidad, los procesos de participación y seguimiento resultan más efectivos. La introducción de medidas de diálogo con otros grupos y prácticas de comunicación que informen al conjunto de la localidad de las acciones de la empresa limita los riesgos de sus operaciones y mejora su reputación.

Retos futuros

En el año 2009, REE aprobó la creación del denominado Laboratorio de Sostenibilidad, que supone una evolución respecto a los PAS. Al igual que los PAS, el Laboratorio tiene como objetivo identificar a los grupos de interés específicos y fomentar el diálogo y la participación con el fin de conciliar los intereses de los agentes sociales y ambientales con el desarrollo de proyectos de la compañía. No obstante, el Laboratorio de Sostenibilidad no está asociado a la ejecución inmediata de un proyecto, sino que es un instrumento para establecer una colaboración continua a través de un contacto permanente con los territorios.

Los programas y proyectos desarrollados por el laboratorio pretenden favorecer la sinergia de las diferentes áreas de la compañía en su relación con los grupos de interés y facilitar la identificación, selección y desarrollo de aquellas acciones que integren mejor a la empresa con el entorno social. Por tanto, promueven una cultura corporativa de colaboración con los actores sociales e institucionales del territorio en el seno de la compañía. Este aspecto era uno de los principales retos internos de la empresa. Asimismo, los proyectos representan una contribución de REE al fomento del desarrollo sostenible en el marco de su política de responsabilidad corporativa.

La relación entre Repsol YPF e Intermón Oxfam: de las comunidades indígenas a la junta de accionistas



Nombre de la empresa	Repsol YPF
Sector	Petróleo y gas
Sede corporativa	Madrid
Ventas	49.032 millones de euros (2009)
Período del caso	2004- 20010
Actores implicados	Comunidades indígenas; Intermón Oxfam
Cuestiones clave	Adaptación de políticas y prácticas corporativas para alinearse con las convenciones internacionales. Procesos de crítica y diálogo que conducen al cambio corporativo. Colaboración entre la empresa y ONG en la formación de políticas nuevas

Repsol YPF es una compañía integrada de petróleo y gas dedicada a la exploración, desarrollo, producción, refinado y transporte de petróleo crudo y gas natural. Con presencia en más de 30 países, Repsol alcanzó unos ingresos superiores a los 49 millardos de euros en 2009, con unos beneficios de explotación de 3,24 millardos de euros.

La exploración, producción y transporte de petróleo y gas es un proceso que requiere una gran financiación y que es potencialmente peligroso para los empleados de Repsol, así como para el medio ambiente y los ciudadanos de las comunidades donde la empresa desarrolla su actividad. Por consiguiente, las cuestiones relacionadas con la salud, el medio ambiente y la seguridad son de vital importancia tanto para la empresa como para las comunidades que acogen a sus operaciones.

Con esto en mente, Repsol lleva a cabo estudios de impacto social y ambiental, así como consultas, en las comunidades donde opera con el objetivo declarado de ganarse la confianza de las comunidades y reducir al mínimo cualquier impacto negativo que sus operaciones puedan tener sobre aspectos sociales, medioambientales o de salud.

Repsol también opera en numerosos países en los que entra en contacto con las poblaciones indígenas, entre ellos Perú, Bolivia, Ecuador, Argentina y Colombia. Las comunidades indígenas han sido históricamente marginadas y desposeídas de sus derechos y sus tierras por las potencias colonizadoras, tanto de carácter nacional como corporativo. Recientemente, los derechos de las comunidades indígenas han recibido un considerable reconocimiento y el apoyo de organismos transnacionales como la ONU, los gobiernos nacionales, y una multitud de ONG. Así, la actividad de Repsol en las comunidades indígenas recibe atención especial de los defensores de los derechos políticos, ambientales y humanos.

En el informe que sigue, se discute el impacto de la exploración y explotación de petróleo y gas en las comunidades indígenas, la propia trayectoria de Repsol en dichas áreas, la manera en que

se realizan las consultas con las comunidades y la interacción de la empresa con Intermón Oxfam (IO), una ONG española que ha tratado de influir en las políticas y acciones de Repsol con respecto a las comunidades indígenas.

Comunidades locales y ONG implicadas

Como otras formas de identidad, la identidad indígena es una experiencia históricamente contingente, compleja y relacional. Así, es fundamental reconocer que la cuestión de la identidad indígena está estrechamente conectada con la historia del colonialismo y la política de los gobiernos nacionales, un proceso que ha negado a las poblaciones indígenas su soberanía y que ha determinado la forma y la calidad de sus vidas.

Allí donde los grupos indígenas tienen la capacidad de controlar los recursos de los que dependen las empresas o los gobiernos, pueden ser considerados como poderosos grupos de interés. Sin embargo, este no suele ser el caso. Históricamente, los pueblos indígenas han estado entre los miembros más marginados de la sociedad y, desde la perspectiva de las empresas, suelen ser considerados como grupos de interés “marginales” de lugares remotos, colectivos débiles que viven en condiciones de aislamiento y pobreza.

En lo que a las industrias extractivas se refiere, ha habido un debate considerable sobre el impacto que tienen las empresas en las comunidades indígenas. Como generan considerables ingresos, crean empleos y oportunidades de negocio, y a menudo traen nuevas carreteras y el acceso al agua y a la electricidad para zonas rurales aisladas, las empresas del sector extractivo tienen el potencial de estimular el crecimiento económico, reducir la pobreza y elevar el nivel de vida. Sin embargo, muchas comunidades indígenas y activistas que representan sus intereses sostienen que los beneficios potenciales que ofrecen las empresas extractivas no se han materializado. Al contrario, argumentan que los costes sociales y medioambientales de la extracción de recursos –como, por ejemplo, problemas de salud y de calidad del agua o expansión de la prostitución y el alcoholismo– han sobrepasado los beneficios. Además, mantienen que los derechos reconocidos a las comunidades indígenas por convenciones internacionales como el Convenio 169 de la OIT 169 (1989) y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (2007) no han sido trasladados a la legislación nacional por gobiernos que han ratificado estos acuerdos. En ocasiones, las normativas nacionales que regulan la explotación de los recursos naturales en tierras indígenas han sido débiles y, en otros casos, cuando están en vigor normas adecuadas, su aplicación ha sido laxa.

Tales situaciones dejan un vacío en el que las empresas deben resolver sus propias relaciones con las comunidades afectadas. Esto pone a las comunidades indígenas en situación de vulnerabilidad frente a las empresas, que poseen un poder financiero y político desproporcionado respecto a ellas. Al mismo tiempo, este contexto deja a las empresas expuestas a riesgos de incertidumbre con respecto a sus inversiones y a la posible reacción de los consumidores, accionistas, medios de comunicación y organizaciones activistas.

Para contrarrestar la situación de vulnerabilidad en la que se hallan las comunidades indígenas frente a la extracción de recursos naturales en sus territorios, un amplio número de ONG han presionado a las empresas de los sectores extractivos para que actúen como ciudadanos corporativos responsables apoyando los derechos reconocidos a las comunidades indígenas por las convenciones internacionales y leyes y reglamentos nacionales. En el caso de Repsol, Intermón Oxfam ha desempeñado un papel clave en la presión y la conformación de las políticas y acciones de la empresa hacia las comunidades indígenas.

Intermón Oxfam (IO) es una ONG española y una de las 14 organizaciones que forman Oxfam Internacional, una confederación de ONG con ideas afines que se encuentra entre los líderes mundiales en la prestación de socorro de emergencia, programas de desarrollo a largo plazo en comunidades vulnerables y en campañas sobre cuestiones como los derechos de los indígenas, las reglas comerciales injustas, mejores servicios de salud y educación para todos y la lucha contra el cambio climático. IO se fundó originalmente en 1956 bajo el nombre de Secretariado de Misiones y Propaganda de la Compañía de Jesús. En 1973, la organización renunció a su afiliación religiosa y cambió su nombre por el de Intermón. Más tarde, en 1997, Intermón se convirtió en una filial de Oxfam International. Hoy en día, con más de 240.000 personas asociadas, IO desarrolla su actividad a través de una red de oficinas en 16 países atendidas por aproximadamente 970 personas a tiempo completo y casi 2.000 voluntarios de confianza.

En el apartado siguiente, se facilita una visión global de las relaciones de Repsol con IO y las comunidades indígenas donde la empresa opera.

Relaciones con las ONG y las comunidades implicadas

Desde 1999, cuando Repsol compró la argentina YPF SA, Repsol YPF ha sido un actor importante en el sector del petróleo y del gas de América Latina. Con inversiones en 12 países, Repsol es la mayor empresa petrolera y gasística de capital privado de Latinoamérica y el Caribe. Como tal, sus actividades de exploración la mantienen en contacto regular con comunidades indígenas de Argentina, Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia.

Con este telón de fondo, el escenario político en América Latina también ha ido cambiando durante la última década. En 2001, Alejandro Toledo, de origen quechua y formado en la Stanford University, en los EE.UU., se convirtió en el primer líder indígena elegido democráticamente presidente en Perú. En octubre de 2003, las violentas protestas en Bolivia por los resultados de la privatización del petróleo y de gas causaron más de 80 muertos y la renuncia del presidente del país, Sánchez de Losada. En junio de 2005, protestas similares provocaron la dimisión del sucesor de Losada, Carlos Mesa. Ese mismo año, Evo Morales, de ascendencia indígena aimara, se convirtió en el primer líder indígena de Bolivia desde la época precolombina. Y en 2006, Rafael Correa, conocedor del quechua, fue elegido presidente de Ecuador, concurriendo a las elecciones como líder de una plataforma que pedía la reforma del sector del petróleo y la protección de los intereses de los indígenas.

Estos cambios políticos han conducido a una transformación legal y normativa que ha afectado en gran medida a las empresas de los sectores extractivos. Por ejemplo, bajo el gobierno de Morales, Bolivia promulgó nuevas normativas que aplican las disposiciones del Convenio 169 de la OIT. Estas normas establecen requisitos detallados a fin de garantizar los derechos de los pueblos indígenas a un proceso de consulta y consentimiento, así como el funcionamiento de los comités de seguimiento socioambientales que deberán establecerse en cada área sujeta a exploraciones extractivas. Además, ante la nacionalización potencial de sus operaciones por los gobiernos de Bolivia y Ecuador, Repsol se vio obligada a renegociar sus contratos. El 1 de mayo de 2006, el presidente boliviano Evo Morales firmó una ley de nacionalización de todas las reservas de gas. Meses después, Repsol y otras muchas compañías petroleras y gasísticas firmaron nuevos contratos con el gobierno de Morales, que modificó la regulación de la exploración y explotación de las reservas. En un giro similar de los acontecimientos, en octubre de 2008, el gobierno de Ecuador amenazó con rescindir su contrato con Repsol porque la empresa no había podido llegar a un acuerdo con el gobierno de Correa sobre los términos de un nuevo contrato que le daría al gobierno nacional un mayor porcentaje de los beneficios de la exploración petrolera. En noviembre de 2008, y nuevamente en marzo de 2009, Repsol firmó acuerdos provisionales para modificar su contrato con el gobierno ecuatoriano a fin de compartir una porción mayor de sus ingresos hasta marzo de 2010, cuando todas las empresas estarían obligadas a firmar nuevos contratos de pago por servicio que, en esencia, pondrían todas las reservas del país bajo titularidad nacional.

En paralelo con estos cambios políticos, en el año 2004 Intermón Oxfam (IO) se puso en contacto directo con Repsol con la intención de iniciar un diálogo bilateral que condujese a un cambio en las políticas y prácticas de Repsol con relación a las comunidades indígenas de América Latina. En concreto, el objetivo de IO era el de convencer a Repsol para que adoptase políticas y prácticas que, como mínimo, estuviesen alineadas con el Convenio 169 de la OIT. Inicialmente, el diálogo se llevó a cabo en privado entre ambas organizaciones. Coincidiendo con el inicio de este diálogo, en el año 2004 IO publicó el informe *Repsol YPF en Bolivia: una isla de prosperidad en medio de la pobreza*, en el que ponía de relieve la inmensa riqueza que fluye a las empresas extranjeras en relación con la falta de regulación y los beneficios para los gobiernos locales y sus ciudadanos. Al tiempo que acusaba a la empresa de trabajar cumpliendo el nivel mínimo posible de normas medioambientales fijado por la ley, el informe destacaba los beneficios obtenidos por Repsol, que en 2001 controlaba el 29% de las reservas de gas y petróleo de Bolivia, lo que contribuía a una capitalización de mercado que doblaba el PIB de Bolivia.

Insatisfecha con los resultados del proceso de diálogo, en el año 2007 IO inició una campaña para denunciar públicamente la conducta de Repsol hacia las comunidades indígenas. Más tarde, el nuevo informe de IO *La industria extractiva: pozos negros para los pueblos indígenas. Recomendaciones a Repsol YPF para la elaboración de una política y procedimiento de relación con pueblos indígenas*, hecho público en abril de 2007, pedía a la empresa que reconociese los derechos indígenas al consentimiento libre, previo e informado, el derecho a mantener sus territorios y tradiciones, el derecho a participar en los beneficios de la actividad extractora, el derecho a una indemnización y reparación justas, y el derecho de los pueblos indígenas a controlar su propio

desarrollo. En julio de ese mismo año, IO publicó el informe *Pueblos sin derechos. La responsabilidad de Repsol YPF en la Amazonia peruana*. En este informe se acusaba a Repsol de aprovecharse al máximo de la débil legislación peruana y de no tener en cuenta los derechos indígenas a pesar de la previa ratificación por la empresa de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Mundial, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, y los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT. De nuevo, en agosto de 2007, Oxfam International en Bolivia publicó un informe que detallaba la denuncia de Repsol por el órgano de representación del pueblo indígena guaraní, *Repsol YPF en el Chaco boliviano: el pueblo guaraní en el proceso de defensa de sus derechos*. La Asamblea del Pueblo Guaraní de Itika Guasu acusó a Repsol de daños socioculturales, medioambientales y económicos. Mientras tanto, la aprobación por el gobierno boliviano de la nueva normativa en abril de 2007 exigía a la empresa el desarrollo de una nueva política en lo referente a sus relaciones con los pueblos indígenas y el guaraní en particular.

A pesar de la proliferación de informes publicados por IO, fue en la junta general anual de accionistas de Repsol de mayo de 2008 cuando IO logró un impacto notable. Concedido el derecho de hablar ante la asamblea gracias a la cesión de asistencia por parte de una coalición formada por un grupo de accionistas, organizaciones de inspiración religiosa e inversores institucionales españoles (con unas 80.000 acciones) y otro de inversores estadounidenses liderados por Boston Common Asset Management, IO exigió que Repsol adoptase una política para las relaciones con las comunidades indígenas que respetase el espíritu del Convenio 169 de la OIT. Más de 10.000 ciudadanos apoyaron la petición de IO presentada al presidente de Repsol, en la que se solicitaba que la empresa respetase los derechos de los pueblos indígenas.

Image 3. Dolores López de Intermón Oxfam en la reunión anual de la junta de accionistas de Repsol YPF



Fuente: Marisa Kohan / Intermón Oxfam

Este evento marcó el desplazamiento de la cuestión indígena desde la periferia de las relaciones con los grupos de interés en las exploraciones petroleras de Latinoamérica hasta el centro del activismo de los accionistas. La aparición de Intermón Oxfam en la junta de accionistas fue noti-

cia de primera plana en España y el consejero delegado de Repsol, Antonio Brufau, se comprometió públicamente a abordar seriamente la cuestión indígena.

Aunque Repsol siguió adaptando sus políticas como reacción a las críticas de IO, de otras ONG y de administraciones locales, IO no suavizó su campaña para influir en las políticas y acciones de la empresa con relación a las comunidades indígenas. En Julio de 2008, IO publicó el informe *Letra pequeña, grandes abusos*, en el que detallaba las ventajas excesivas y los enormes márgenes de beneficio (entre el 32 y el 74%) de que Repsol disfrutaba en sus contratos con administraciones locales.

Los acontecimientos antes expuestos atrajeron en gran medida la atención de Repsol. Cuando los nuevos líderes electos de América Latina y ONG transnacionales como Oxfam y Greenpeace empezaron a representar un peligro para la reputación y las operaciones de la empresa, Repsol empezó a moverse para disminuir el riesgo en su amplia cartera de inversiones.

Plan de acción

La respuesta de Repsol frente a las presiones de IO y otros grupos críticos ha evolucionado con el tiempo y se ha centrado principalmente en la minimización y mitigación de los riesgos percibidos por la empresa. En primer lugar, en el año 2002 Repsol adoptó los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre derechos humanos, normas laborales y protección del medio ambiente. En 2003, se aprobaron por vez primera en la empresa unas directrices internas en materia de ética y pautas de conducta y, en abril de 2004, también por primera vez, las directrices para las relaciones con la comunidad. Más tarde, en 2008, después de consultar con más de 24 organizaciones nacionales e internacionales, entre ellas Intermón Oxfam, Repsol adoptó una política que rige las relaciones con las comunidades locales e indígenas allí donde opera. Es importante destacar que, en respuesta a los repetidos llamamientos de IO y otras organizaciones no gubernamentales, esta política reconocía los derechos de los pueblos indígenas de acuerdo con el Convenio 169 de la OIT y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas aprobada por la ONU en 2007. En julio de 2009 se adoptaron también directrices internas que definen claramente los medios de implementación de las políticas de relaciones con los pueblos indígenas, lo que convirtió a Repsol en la primera empresa de su sector en tomar tal medida.

Más recientemente, en 2010, Repsol ha iniciado un proceso de cambio de la forma de gestionar la RSC dentro de la empresa. Reconociendo la importancia de mantener relaciones intensas con las comunidades donde opera, Repsol ha integrado la RSC y el mantenimiento de su licencia para operar en el plan estratégico de nivel empresarial junto con otros objetivos estratégicos. En consecuencia, el departamento de RSC depende ahora directamente del CEO en lugar del departamento de Comunicación. Para aplicar la nueva política de relaciones indígenas, un comité corporativo central establece un marco de trabajo para las normas de la comunidad y la participación indígena. Aunque el comité central es responsable de la comunicación y la supervisión de las políticas de relaciones con la comunidad, las decisiones las toman los

equipos locales, que informan periódicamente al comité corporativo. El uso de un proceso descentralizado para aplicar las normas corporativas genera la variación en el tipo de respuestas concebidas y promueve soluciones a medida de los contextos locales creando al mismo tiempo la oportunidad de seleccionar enfoques o programas particularmente exitosos o programas para su replicación en otros lugares.

Además de los cambios en sus políticas y procedimientos corporativos, la relación de Repsol con Intermón Oxfam también ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de una relación caracterizada por la confrontación a otra basada en el diálogo. Como se ha comentado con anterioridad, durante su etapa de desarrollo, Repsol compartió y discutió con IO las políticas que estaba elaborando para las relaciones con las comunidades locales y pueblos indígenas. A pesar de que IO no controlaba ni asumía responsabilidad alguna en el proceso de formulación de políticas de Repsol, sí recomendó que la política de relaciones indígenas y el proyecto de directrices internas para su implementación debían mejorar en algunos aspectos, especialmente en el ámbito de aplicación, pues la política sólo se aplicaba a los proyectos futuros, y en lo referente a la posición que la empresa adoptaría en caso de no obtener el acuerdo de las comunidades indígenas.

En 2009, IO volvió a intervenir en la junta general anual de accionistas de Repsol, exponiendo las carencias que percibía en la Política de Relaciones Indígenas e incorporando una petición de una nueva línea de trabajo relacionada con la transparencia financiera en el sector extractivo. Para compensar los déficits identificados por IO en su política, en julio de 2009 Repsol aprobó directrices internas que incluían planes para el cumplimiento de un proceso de auditoría social para las operaciones existentes y la publicación de futuras acciones de la empresa después de evaluar los resultados y sugerencias de la revisión del desempeño social. Ese mismo mes, un comunicado de prensa de IO elogiaba la adopción de la Política de Relaciones indígenas por parte de Repsol, a la vez que pedía medidas más concretas para hacer efectiva dicha política. En el momento de redactar este estudio, a principios de 2010, Repsol e IO prosiguen con el diálogo sobre la aplicación de la nueva política de relaciones indígenas de Repsol, así como sobre otras cuestiones como la transparencia.

Resultados y aprendizajes

Las acciones de IO elevaron el perfil de las cuestiones indígenas en el seno de Repsol. Eduardo García, Director de Responsabilidad Social Corporativa en Repsol YPF, explicó que «la campaña de Intermón Oxfam en relación con cuestiones de derechos humanos aumentó el nivel de importancia que se da a la cuestión en Repsol». García y otros gestores de la RSC en Repsol aprendieron también que la introducción de problemas sociales en el proceso de análisis de riesgos de Repsol era una forma eficaz de incorporar perspectivas de múltiples grupos de interés, incluidas las cuestiones indígenas, en el proceso de toma de decisiones de la empresa. El concepto de riesgo es ya muy familiar para los directivos de Repsol y el análisis de riesgos se utiliza como una herramienta para tomar decisiones y distribuir recursos escasos, por lo que enmarcar el debate sobre cuestiones de la RSC en estos términos facilita una mejor comprensión de lo que está en juego para la empresa.

Desde la perspectiva de IO, reconocieron la importancia del método utilizado para hacer campaña para provocar un cambio en las prácticas corporativas. La posibilidad de vincular incidentes reales sobre el terreno a las críticas y recomendaciones concretas sobre políticas y prácticas les permitió construir un argumento sólido y claro para ejercer presión y movilización social. Más concretamente, la fuerza de la campaña residía en la lógica de abajo arriba de la intervención. El trabajo directo de IO con las comunidades indígenas le permitía conocer de primera mano las realidades sobre el terreno y tener una base para llevar a cabo una investigación contrastada y objetiva. Así, IO accedía a la información necesaria para ganar legitimidad y desarrollar propuestas que, en España, llegaron al nivel de la reunión anual de accionistas de Repsol. Laura Ruiz, responsable de Industrias Extractivas de IO, comentó: «este fue un buen ejemplo de enfoque de abajo hacia arriba». IO también reconoce la importancia de mezclar la crítica con el diálogo constructivo y el trabajo minucioso necesarios a la hora de encontrar el equilibrio adecuado para mantener el avance del proceso de cambio. Por último, como lo demuestra el impacto de la aparición de Intermón Oxfam en la asamblea anual de accionistas de Repsol, IO aprecia el valor de encontrar aliados en todos los sectores que comparten intereses comunes. Fue cuando Repsol oyó que la llamada para el cambio venía también de sus propios accionistas que la compañía se comprometió a cambios significativos en sus políticas y prácticas.

Los aprendizajes clave de este caso pueden resumirse en los siguientes:

- Utilizar el lenguaje del riesgo puede ayudar a los administradores de la RSC a enmarcar el discurso sobre RSC en términos más fácilmente comprensibles por los directores de empresas.
- Los convenios internacionales, como el 169 de la OIT y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, desempeñan un papel importante en la conformación de las políticas y prácticas tanto de los gobiernos nacionales como de las corporaciones.
- Para las ONG y los gestores de la RSC que quieren lograr un cambio en las prácticas corporativas, la demostración de cómo incidentes reales han violado los convenios internacionales ofrece un argumento convincente para el cambio.
- Para las ONG, encontrar aliados en el accionariado de las empresas es una forma efectiva de obtener una voz en el seno de la corporación.
- Para las empresas, encontrar colaboradores en la sociedad civil es una forma útil de obtener retroalimentación y asistencia en el desarrollo de políticas y prácticas más en sintonía con las expectativas de las comunidades locales y las ONG.

Retos futuros

Como las políticas y procedimientos establecidos por parte de Repsol para engranar con las comunidades indígenas son muy nuevos, la empresa todavía se enfrenta al reto de implantar con

éxito las nuevas prácticas bajo la atenta mirada de una serie de organizaciones de la sociedad civil interesadas en ver exactamente cómo cambia Repsol en la práctica.

Tras el anuncio de la política indígena de Repsol, que sólo hacía referencia a nuevos proyectos de exploración, IO criticó la política por no abordar los proyectos de exploración ya existentes. En respuesta a esta crítica, la multinacional se encuentra ahora en el proceso de establecer los términos de referencia para un proyecto que tiene como meta estudiar el impacto social de los compromisos existentes de Repsol con comunidades indígenas de Bolivia y Perú. El objetivo de la empresa es comprender mejor los riesgos a los que se enfrenta en las relaciones con esas comunidades para poder así mejorar tanto las políticas como las prácticas.

El estudio de impacto establecerá un proceso para comparar las operaciones actuales de Repsol con los requisitos de la nueva política de relaciones indígenas a fin de determinar el grado de alineación entre las prácticas anteriores de la compañía y la nueva política. El estudio se llevará a cabo de forma independiente por una organización externa e incluirá consultas con organizaciones que representan a comunidades indígenas allí donde Repsol ha establecido proyectos de exploración. Los evaluadores externos presentarán a Repsol un informe con sus conclusiones que incluirá recomendaciones para salvar las distancias entre las prácticas anteriores y la política actual. Las recomendaciones y, más tarde, la respuesta de Repsol a las mismas, se harán públicas. Con el fin de dar transparencia a la metodología, los resultados del estudio de consultoría contratado por Repsol se compartirán con actores externos de la sociedad civil para obtener sus comentarios sobre el informe presentado a Repsol, incluyendo recomendaciones para cerrar las brechas críticas entre las prácticas anteriores y la actual política. Las recomendaciones y, más tarde, la respuesta de Repsol a las mismas, se harán públicas, aunque no el estudio en sí.

Junto con la nueva estructura de Repsol para la gestión de las relaciones con las comunidades indígenas, el estudio de impacto probablemente dará lugar a un enfoque sobre las capacidades que tiene Repsol y aquellas de las que carece y que son necesarias para implementar con éxito las nuevas políticas.

3. Conclusiones

3 Entendemos que la gestión de las relaciones con ONG y comunidades locales es una expresión concreta de la RSE.

1. Justificación y motivación de los procesos de adaptación

¿Por qué es necesaria la adaptación?

El análisis realizado en este informe se ha centrado en adaptaciones principalmente de carácter reactivo, es decir, surgidas de situaciones de conflicto entre la empresa y las ONG y comunidades locales. Estos actores tienen, en ocasiones, intereses opuestos o divergentes que provocan escenarios de enfrentamiento entre ambas partes.

Ante esta situación, dado el poder y la presión crecientes que ejercen las ONG y las comunidades locales, se observa que la empresa adapta sus actuaciones para minimizar los riesgos que se derivan de esta confrontación. Como hemos observado en los casos de estudio, no hacerlo puede suponer elevados costes. Entre ellos encontramos:

- Daños a la reputación de la empresa
- Generación de conflictos violentos
- Retrasos operativos y demoras en la ejecución de inversiones
- Costes asociados a una prolongación de las negociaciones

Observamos también que estas adaptaciones de carácter reactivo pueden convertirse en actitudes más proactivas que logren anticipar los potenciales riesgos. Ello está condicionado a la capacidad y habilidad por parte de la empresa de adoptar una serie de mecanismos con los que establecer unas relaciones más estrechas con ONG y comunidades locales que le permitan conocer de antemano sus expectativas.

En definitiva, la gestión responsable de las relaciones con comunidades locales y ONG permite anticipar riesgos y, por tanto, a largo plazo minimiza los potenciales costes en los que la empresa puede incurrir de forma inesperada. Más complejo es evaluar el beneficio que estas relaciones pueden generar a la empresa, especialmente si aplicamos criterios a corto plazo. Por tanto, es posible que surjan tensiones entre miembros de la empresa que tengan una perspectiva a largo plazo y otros que tengan unos intereses a corto plazo. No obstante, una conclusión clara de los numerosos estudios que han evaluado la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)³ y la creación de valor económico es que resulta costoso ser socialmente irresponsable, mientras que, por el contrario, no hay evidencias que indiquen que una gestión responsable suponga costes adicionales

para la empresa⁴. En este sentido, se podría argumentar que, más allá del carácter instrumental de las políticas de RSE, existen razones éticas para ser responsable sin que por ello la empresa sea penalizada.

2. Mecanismos de adaptación

Nivel institucional

En buena medida, los mecanismos de adaptación vienen determinados por factores institucionales (ver Figura 1 en página 11). Entre ellos, hemos visto los siguientes:

La actitud y los valores previos de la empresa determinan su grado de apertura. Que estos valores estén en consonancia con la adopción de un diálogo y una mayor transparencia por parte de la empresa es un aspecto esencial para conseguir relaciones de confianza con ONG y comunidades locales. En el caso de Mango⁵, observamos que esta actitud previa forma parte de los propios valores de la empresa. En cambio, las experiencias de REE y Repsol YPF muestran que éste ha sido uno de los aprendizajes derivados de sus actuaciones y que es tán permitiendo cambiar de manera paulatina su mentalidad.

Tal y como hemos visto en la experiencia de REE con la designación del Estrecho de Gibraltar como parque natural en la red Natura 2000, la regulación juega un papel determinante a la hora de establecer el marco relacional, ya que acota las demandas y el ámbito de negociación.

¿Qué tipos de mecanismos de adaptación son necesarios?

A nivel organizativo

El desarrollo de políticas refleja el compromiso de la empresa por atender aquellos asuntos que son prioritarios para las ONG y comunidades locales. Por ejemplo, Repsol YPF ha sido la primera empresa de su sector en adoptar una política específica de Relaciones con los Pueblos Indígenas. Además, la participación de estos grupos – ONG y las propias comunidades– en la definición de estas políticas refuerza el compromiso adquirido por la empresa. En el caso de Repsol YPF, esta compañía realizó una consulta previa a 24 organizaciones nacionales e internacionales para adoptar la política citada anteriormente.

⁴ El estudio de la rentabilidad de la RSE ha estado sujeto a un amplio debate académico y ha originado múltiples aportaciones con resultados diversos. En un reciente artículo, Donna Wood argumenta que debería detenerse temporalmente esta línea de investigación y emprender una nueva línea que responda a los orígenes de la RSE (es decir, a la integración de los grupos de interés en la gestión de la empresa) y analice cómo ésta afecta a los grupos de interés y a la sociedad, en lugar de examinar exclusivamente su influencia sobre la empresa. Wood, D. 2010. Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1): pp. 50-84.

⁵ En la primera parte de este informe se analizaron otros ocho casos que refuerzan estos resultados: Goldcorp, Syncrude Canada, BHP Billiton, Anglo American, Mango, Chiquita, Novo Nordisk y Ecoelce. El informe está disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/relaciones_empresariales.pdf (acceso en Junio 2010).

La adaptación o creación de nuevas estructuras organizativas permite asignar responsabilidades y dotar de una mayor flexibilidad para implementar las políticas desarrolladas. Por ejemplo, los cambios organizativos de REE y Repsol YPF han dotado de mayor autonomía y flexibilidad a los departamentos que mantienen más relaciones con grupos de interés como ONG y comunidades locales.

6 Expuesto en el estudio anterior. Ver nota 5
7 Ver nota 5

La adopción de políticas de RSE alineadas con la propia gestión y estrategia de la empresa es la mejor vía para gestionar de forma responsable los aspectos básicos del negocio y, por extensión, las relaciones con ONG y comunidades locales. La reestructura organizativa de la Responsabilidad Corporativa y la implantación de los Laboratorios de sostenibilidad en REE o la introducción de asuntos sociales en el proceso de análisis de riesgos de Repsol son ejemplos de cómo se avanza hacia la integración de las relaciones con ONG y comunidades locales en la gestión diaria de estas compañías.

La creación de herramientas de gestión permite evaluar el potencial grado de conflictividad de un proyecto y, por ende, el grado de diálogo o participación necesario de los grupos sociales. Tanto los programas de Participación Ambiental y Social (PAS) y el Laboratorio de Sostenibilidad de REE como la herramienta Socio Economic Assessment Tool (SEAT) de Anglo American⁶ son buenos ejemplos que permiten evaluar los impactos sociales de la compañía para posteriormente desarrollar un plan de gestión apropiado.

El desarrollo de sistemas de gestión que establecen mecanismos de consulta o diálogo con ONG y comunidades locales permite conocer su valoración respecto a la implementación de las políticas o el desarrollo de proyectos. Por ejemplo, Repsol YPF ha invitado a Intermón Oxfam a que haga una revisión pública de las políticas que la compañía ha establecido para mantener relaciones con comunidades locales e indígenas.

A nivel relacional

El Laboratorio de Sostenibilidad de REE supone la creación de un mecanismo de relación formal y permanente con grupos locales, que sirve para tener un mayor conocimiento de las instituciones del territorio y sus expectativas. Por ejemplo, esto se puede realizar a través de la creación de mesas de diálogo o comités mixtos en los que participen miembros de la empresa y grupos sociales, como también hizo la empresa BHP Billiton con las comunidades de la mina Tintaya⁷.

La utilización de un mediador normalmente una ONG que permita acercar posturas, promover acciones de colaboración y establecer acuerdos entre las partes. La actuación de la Fundación Migres en el caso de REE en Tarifa ha sido determinante para conseguir un clima favorable de negociación. Igualmente, la experiencia de Ecoelce muestra cómo la mediación del *Instituto de Formação Empreendedora e Educação Permanente* (IFEE) permitió acercar posturas entre la compañía y los colectivos de traperos⁸.

8 Ver nota 5

3. Limitaciones, riesgos y oportunidades de los procesos de adaptación

Limitaciones

Las expectativas y demandas de los grupos de interés no siempre son coincidentes y, por tanto, no siempre es posible satisfacer los requerimientos de todos ellos. Los procesos de adaptación deben buscar el equilibrio justo entre las expectativas de los diferentes actores implicados. Esta premisa es válida cuando las demandas de los grupos de interés son legítimas (por ejemplo, cuando se sustentan sobre convenciones internacionales o derechos internacionales reconocidos; tienen el apoyo de ONG reputadas; o reconocen derechos legales o tácitos sobre el territorio).

Más compleja puede resultar la reconciliación de intereses si uno de los grupos no es considerado como legítimo. Incluso en ese caso, el diálogo es recomendable, aunque parece difícil llegar a estadios de colaboración o participación entre las partes. Si la situación se encona, puede requerirse la mediación de agentes públicos.

Riesgos

Conseguir interiorizar en el conjunto de la organización la adopción de unos nuevos valores que promuevan el diálogo y la colaboración puede resultar desafiante. Para facilitar este proceso, medidas como el apoyo de la alta dirección, la creación de comités transversales con la participación de diversos departamentos y la formación y sensibilización de los empleados resultan apropiadas.

La dificultad para hallar la organización u ONG adecuada y legitimada, que sea capaz de establecer acuerdos y actuar como mediador.

Oportunidades

La obtención de capital social y un mejor acceso a los diversos interlocutores relevantes del territorio.

El desarrollo de capacidades relacionales que contribuyen a que la empresa esté en mejor disposición de entender los intereses sociales y dar respuesta a los mismos.

A través de los procesos de adaptación y de una mayor interacción con ONG y comunidades locales, el valor de la reputación de la compañía puede verse incrementado.

Apéndice. Muestra de 20 colaboraciones incluidas en la base de datos de alianzas intersectoriales.

Desde octubre de 2009, se ha elaborado una base de datos de 120 colaboraciones intersectoriales, que puede servir en el futuro para hacer investigación cuantitativa en el ámbito de las relaciones entre empresa y grupos de interés y de las colaboraciones intersectoriales en el contexto de los países en desarrollo.

La base de datos incluye colaboraciones en las que al menos participa una empresa y una ONG o grupo comunitario. Todas ellas contienen proyectos o cubren aspectos dentro de países no pertenecientes a la OCDE. No se incluyen coaliciones, organizaciones afiliadas, asociaciones entre empresas y gobiernos, o las colaboraciones que se limitan a un acuerdo de donación por parte de la empresa.

En la base de datos están representadas empresas de más de 13 sectores. Los proyectos están clasificados en 12 grandes categorías como educación, reducción de la pobreza o salud, entre otras. Las colaboraciones se sitúan en África, América Latina y Asia, y algunas también operan a escala mundial.

A continuación, se detalla una muestra de 20 colaboraciones que forman parte de la base de datos. Más allá de los dos casos de empresas españolas expuestos en este informe, estos ejemplos internacionales demuestran la diversidad geográfica de las alianzas entre empresas y ONG y ofrecen una interesante visión sobre la gran variedad y métodos posibles de colaboración. Esta muestra –y la base de datos derivada– también demuestra cómo se ha extendido ampliamente el fenómeno de las alianzas intersectoriales.

El hecho de que se den estas colaboraciones no implica que en algunos casos las empresas no hayan recibido críticas por algunas de sus actividades o, a veces, incluso por la misma relación establecida con la ONG.

En cualquier caso, como resultado de esta proliferación, se reconoce que son necesarias nuevas habilidades para gestionar estas relaciones y alianzas. Por tanto, es conveniente profundizar en la investigación sobre la gestión de las alianzas intersectoriales y desarrollar programas formativos para directivos que faciliten estos procesos.

ACCOR - ECPAT International

Por desgracia, muchas zonas del continente asiático son tristemente conocidas por su turismo sexual y la explotación de menores. ECPAT International (End Child Prostitution Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes) es una organización que lucha para preservar los derechos de los menores y protegerlos de las redes de prostitución. ACCOR es una de las mayores cadenas del sector hotelero, con numerosos establecimientos por todo el mundo, que decidió tomar medidas ante el turismo sexual en determinados países asiáticos. Para ello, en colaboración con ECPAT forma a sus empleados en la prevención de posibles casos de turismo sexual y

establece unos procedimientos para su correspondiente denuncia tanto en el país de acogida como en el de origen.

Ahold - Partnership for Food Industry Development

Ahold es una de las cadenas de distribución minorista más importantes a nivel mundial, con presencia en Europa y Estados Unidos. Conjuntamente con Partnership for Food Industry Development (PFID) y la Michigan State University iniciaron un proyecto para el desarrollo de iniciativas emprendedoras para los agricultores de Ghana. Ahold creía en la capacidad de dichos agricultores para abastecer sus tiendas con productos de calidad. Con la ayuda de PFID, Ahold identificó los posibles colaboradores locales y pronto empezó la distribución de mangos, cítricos y aguacates orgánicos. Dado que la temporada y la variedad de productos en Ghana son limitados, rápidamente la iniciativa se replicó en otros países como Burkina Faso, Egipto y Sudáfrica.

Allianz - Care

La compañía multinacional de seguros Allianz y la ONG Care han sumado esfuerzos para diseñar productos de seguro a la medida de las necesidades y poder adquisitivo de comunidades situadas en zonas rurales indias. El proyecto ha empezado de forma muy localizada y con productos de seguro de vida y de salud. El caso del seguro de salud funciona como una mutua la cual se hace cargo del 67% de las primas y el resto se traspasa a Allianz. La mayor parte de los gastos médicos son cubiertos por la mutua y Allianz hace frente a aquellos que escapan de las posibilidades financieras de la misma. Allianz ofrece por un lado las coberturas de riesgo mientras que Care, conocedora del terreno, filtra y gestiona los posibles clientes y comunidades interesadas.

Armor-lux - Max Havelaar

Armor-lux es una empresa germano-suiza de confección con mas 3,5 millones de piezas vendidas al año, 2.000 distribuidores minoristas y una facturación de 65 millones de euros en 2006. Desde enero de 2005 dispone entre sus colecciones de ropa de artículos confeccionados exclusivamente con algodón certificado de comercio justo por parte de Max Havelaar. Dicha certificación da la seguridad a los clientes de Armor-Lux que dichas piezas han sido confeccionadas con algodón procedente de la República Centroafricana, recolectado sin uso de mano de obra infantil y pagado a un precio que permite vivir dignamente a sus productores.

Autopista del Sol - Fundación SeS

Autopistas del Sol es una compañía de construcción y gestión de autopistas que, entre otras, gestiona las dos principales vías de entrada a Buenos Aires, alrededor de las cuales crecen vecindades con graves problemas sociales. La Fundación SeS (Sustentabilidad, Educación y Sostenibilidad), por su lado, desarrolla programas educativos para la integración de jóvenes en situación de pobreza. Juntos, la Fundación SeS y Autosol empezaron el programa "Grupos de Estudio Co-

munitario” para fomentar el estudio y la educación entre los diferentes barrios de Buenos Aires por donde cruzan las autopistas de Autosol.

British Telecom - One World

La mayor parte de la población trabajadora india trabaja en explotaciones agrícolas y ganaderas que representan una importante parte de la economía del país. A menudo, los granjeros y agricultores se enfrentan a plagas o enfermedades en su ganado o cosechas y, dado que se encuentran en zonas remotas, quedan fuera del alcance de los servicios de ingenieros agrónomos y veterinarios. Ante dicha problemática, la ONG One World y BT crearon un sistema telefónico basado en una base de datos de “preguntas frecuentes” de consultas agrícolas y veterinarias para que los agricultores obtuvieran respuestas a sus dudas en menos de 24 horas, a 5 rupias la consulta. A día de hoy, el sistema ya cubre 1.000 pueblos con una población de 5 millones y 4.000 llamadas mensuales.

DOLE - Makilala Women Federation - Kasilak Development Foundation

En el año 2004 la división de Dole en Stanfilco, Filipinas, decidió subcontratar a empresas externas la confección de la ropa protectora de su personal. La ONG Kasilak, que trabaja con las comunidades locales en la generación de pequeños negocios, puso a Dole al corriente de la existencia de Makilala Women Federation, cuyas integrantes buscaban iniciativas para salir del desempleo. Mediante el uso de microcréditos y el apoyo de Dole y la Kasilak Development Foundation, la federación de mujeres de Makilala ha producido desde finales de 2004 más de 17.000 trajes de protección empleando a más de 20 mujeres locales.

Ikea - The Natural Step

Mediada la década de los 80, Ikea tuvo que hacer frente a un cambio de regulación en Dinamarca y Alemania que situaba gran parte de sus artículos hasta entonces catalogados legalmente como peligrosos para la salud. El problema era el uso del formaldehído, un compuesto químico utilizado en el conglomerado de madera a partir del cual se manufacturaban la mayor parte de sus muebles. Ante tal reto Ikea unió esfuerzos con The Natural Step, quien impuso toda una serie de condiciones y objetivos sobre sostenibilidad y diseñó un programa integral de prácticas de respeto al medio ambiente dentro de la compañía.

Lafarge - Habitat for Humanity

La cementera Lafarge y la ONG Habitat for Humanity trabajan conjuntamente para el desarrollo de viviendas con criterios de sostenibilidad que puedan estar al alcance de los grupos más desfavorecidos de la sociedad. El proyecto involucra a muchos de los empleados de Lafarge como voluntarios en Habitat for Humanity y proporciona materiales para la construcción de forma gratuita o a bajo coste.

Nestlé - Fair Trade Labelling International (FLO-I)

Nescafé Partners' Blend es una de las marcas del extenso surtido de productos de café con el que cuenta Nestlé distribuidos en el Reino Unido. La particularidad de esta marca reside en que es el primer café de Nestlé certificado como café de comercio justo por parte de la organización Fair Trade Labelling International (FLO-I). Los estrictos criterios para obtener dicha certificación recaen en tres ámbitos: el económico, el social y el medioambiental. De esta forma, se asegura que el producto que llega al consumidor final ha cumplido no tan sólo una función económica sino que también contribuye al desarrollo de las comunidades productoras y a la sostenibilidad de su producción.

Nike - Population and Community Development Association (PDA)

Chakkarat es una humilde región al norte de Bangkok, Tailandia, que destaca por sus bajos costes tanto en sueldos como en servicios. Después del estudio de costes y riesgos, Nike decidió instalar allí una de sus plantas de confección de ropa y calzado, pero no lo hizo de la forma habitual que cabía esperar. Contactó con la ONG local tailandesa "Population and Community Development Association" (PDA) y juntos idearon un programa global de desarrollo social y económico de Chakkarat en torno a la factoría. El proyecto contemplaba la construcción de varias escuelas, microcréditos para proyectos empresariales locales, así como un conjunto de iniciativas sociales que, junto con la generación de empleo, ayudaron a incrementar el bienestar de una zona rural como Chakkarat y a frenar la inmigración a las grandes ciudades.

Novartis-Caritas Buenos Aires - Fundación Tzedaka

La población con menores recursos económicos de Argentina sufre graves dificultades de acceso a los medicamentos. Ante esta situación, la filial argentina de Novartis quería, en línea con su estrategia de Responsabilidad Social, contribuir a paliar dicha problemática. Para ello ideó, conjuntamente con dos ONG locales, Caritas Buenos Aires y Fundación Tzedaka, un plan a largo plazo de accesibilidad gratuita, o a precios reducidos, a la medicación. Mientras Novartis se hace cargo de la disponibilidad de medicamentos, Caritas y Tzedaka actúan como filtros en la selección de los posibles beneficiarios y prestan asesoramiento y seguimiento médico para completar un correcto tratamiento sanitario.

Procter & Gamble - Population Services International

El acceso a agua potable es y será, cada vez más, un grave problema para millones de personas en continentes como Asia y África. Esta problemática es especialmente acusada entre los estratos más limitados en recursos económicos de las sociedades de países en desarrollo, ya que a menudo no pueden costearse el transporte o las instalaciones para la potabilización del agua. P&G trabajó con Population Services International, entre otras organizaciones, para crear PUR®, un sistema de filtrado de agua basado en sobres de dosis individuales con un gran poder potabi-

lizador del agua. Cada uno de estos sobres, mediante un proceso simple, potabiliza 10 litros sin necesidad de ningún tipo de instalación o energía adicional. A día de hoy, gracias a PSI y al resto de organizaciones que trabajan en el proyecto, ya se han repartido dosis por valor de 2 billones de litros de agua potabilizada.

Sanofi-Aventis - DNDi

DNDi (Drugs for Neglected Diseases initiative) es una coalición de diferentes ONG e instituciones (entre ellas Médicos Sin Fronteras) que lucha a favor de la investigación y la distribución de medicinas efectivas para las dolencias más extendidas en los países más deprimidos. Estas enfermedades a menudo no coinciden con las más comunes en los países desarrollados. Una de sus principales batallas es la malaria, pues por su complejo tratamiento con dosis y componentes adecuados se convierte en altamente costosa e inaccesible para muchos ciudadanos sin recursos. Para ello, la colaboración con Sanofi-Aventis permitió la creación de un solo fármaco de bajo coste y que es posible poner al alcance de una mayor parte de la población en países subsaharianos.

Shell - Fauna and Flora International

El Valle de las Flores, en Sudáfrica, es una de las regiones del mundo con mayor biodiversidad de especies florales. Para muchas de las comunidades habitantes de la zona, su subsistencia depende directamente de la temporada de cosecha de las flores. La petrolera Shell, con explotaciones en la zona, colabora con Fauna and Flora International apoyando y financiando proyectos para el cuidado y potenciación de la biodiversidad, así como de prácticas sostenibles en el valle que generen impactos positivos para sus comunidades.

Statoil - LEDAP (Legal Defense and Assistance Project)

Statoil es una compañía petrolera con amplia experiencia en países conflictivos en cuanto al respeto de los derechos humanos y que se hallan a menudo bajo la amenaza de conflicto bélico. Por ello, uno de los pilares esenciales de su estrategia de Responsabilidad Empresarial se basa en el desarrollo de acciones de promoción de los derechos humanos allá donde tienen explotaciones. En esta línea se encuadra su asociación con la ONG local LEDAP, la cual proporciona formación y asesoramiento legal sobre derechos humanos a más de 450 jueces que han implementado la ley islámica (sharia) en siete de los estados del norte de Nigeria.

Tetra Pak - ANERA

Tetra Pak, una de las empresas líderes mundiales en el envasado de alimentos, lleva a cabo a escala internacional su programa “Leche para las escuelas” dentro de su estrategia global de RSC “Alimentos para el desarrollo”. “Leche para las escuelas” reparte con carácter diario centenares de miles de desayunos en más de 11 países a colectivos infantiles en riesgo de pobreza. Para implementarlo, Tetra Pak cuenta con la ayuda de varias ONG. Por ejemplo, en Gaza colabora con

ANERA (American Near East Refugee Aid) desde 2003, cuando se descubrió que los niños palestinos sufrían deficiencias de nutrición y anemia. El programa conjunto de las dos organizaciones también incluye talleres sobre cómo preparar comidas nutritivas con un presupuesto reducido.

Unilever - UNICEF - Servicio Sanidad Pública Ghana

Unilever pretendía ampliar su mercado en Ghana con su producto Annapurna. Annapurna es la marca de sal de Unilever que, gracias a su contenido en yodo, proporciona a quien la toma micronutrientes esenciales cuya escasez en la dieta genera severos problemas de salud. La mayor parte de sales locales no están yodadas dado el elevado coste de su proceso. Unilever pudo diseñar un producto que cumplía con dichos requisitos nutricionales a la vez que era accesible a la mayor parte de la población dado su reducido coste. Para su promoción, Unilever trabajó conjuntamente con UNICEF y el Servicio de Sanidad Pública de Ghana a través de campañas en medios de comunicación de todo el país para dar a conocer la necesidad de consumir sal yodada.

VISA - FINCA

VISA es conocida por ser una de las compañías de crédito al consumo con mayor implantación en todo el mundo. Parte de su estrategia de responsabilidad social, en línea con su actividad de negocio principal, se concreta en facilitar el acceso al crédito a las comunidades de los países en desarrollo que en situaciones normales serían ignoradas por los agentes de crédito formales. Con esta intención VISA colabora con FINCA, entidad microfinanciera de ámbito internacional, mediante la aplicación de innovaciones tecnológicas que faciliten la obtención de crédito y de asistencia técnica. Gracias a esta colaboración, se han mejorado los procesos de crédito y ha ayudado a FINCA a captar 1,3 millones de dólares en donaciones procedentes de agencias estatales.

Vodafone (Safaricom) - Faulu Kenya

En Kenia, la mayor parte de la población con ingresos bajos no dispone ni de cuenta corriente ni de acceso a servicios financieros. Por ello, la microfinanciera Faulu Kenya trabaja en este segmento desde hace años. Con el tiempo, Faulu vio cómo le resultaba difícil expandir sus operaciones en las zonas rurales, dada la dispersión de la población. Junto con Safaricom (Vodafone) idearon una tecnología (M-PESA) que permite realizar transferencias y pagos y gestionar depósitos de forma fácil, accesible y segura. Esta iniciativa ha sido un éxito rotundo a la hora de acercar los servicios financieros más básicos a los estratos de población con menores recursos. En mayo de 2009, M-PESA gestionaba 6,5 millones de subscriptores y más de 2 millones de transacciones en Kenia.

Agradecimientos

Un estudio de este tipo no es posible sin el apoyo y la participación de distintas personas. En concreto, los autores quieren hacer público el agradecimiento a Maria Prandi y José Ángel Moreno, colaboradores habituales del Instituto de Innovación Social de ESADE y a Eduardo García de Repsol YPF, Laura Ruiz, Susana Ruiz y Marc Minerola de Intermón Oxfam, Ángel Ibisate, Fátima Rojas y Víctor Navazo de Red Eléctrica de España, y Miguel Ferrer de la Fundación Migres,. Si bien los autores se responsabilizan de todo lo escrito, y a ellos hay que atribuir los posibles errores, los aciertos se deben en buena parte a la colaboración de todos los mencionados.

Daniel Arenas

Coordinador de investigación del Instituto y profesor ayudante del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE. Es PhD y MA por el *Committee on Social Thought de la University of Chicago*, licenciado en Filosofía por la Universidad de Barcelona y diplomado del Programa de Desarrollo Ejecutivo de ESADE. Profesor de sociología, ética empresarial y responsabilidad social de la empresa, sus intereses investigadores se centran en el área de la ética empresarial, la sostenibilidad y las relaciones con las comunidades, aunque también ha publicado sobre teoría política y estética.

Pablo Sánchez

Desarrolla su actividad profesional en el ámbito de la investigación académica y la consultoría. Su experiencia se centra en el campo del desarrollo de negocios en la base de la pirámide y la responsabilidad social empresarial (RSE). Es licenciado en economía por la Universidad de Barcelona y en la actualidad está finalizando su tesis doctoral en administración de empresas en la Universidad Politécnica de Cataluña. Es miembro fundador y coordinador de proyectos del Laboratorio Base de la Pirámide de España.

Matthey Murphy

Estudiante de doctorado en *management* en ESADE (Universitat Ramon Llull). Colabora con el Instituto de Innovación Social en diversos proyectos de investigación y en el ámbito de la docencia. Su ámbito de trabajo son las relaciones cross-sectoriales y su aportación a la innovación. Anteriormente obtuvo un *bachelor* en *business administration* por la Universidad de Texas en Austin. Co-fundador y miembro del Consejo de Administración de Value Added in Africa (VAA).

Jordi Vives

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por ESADE (Lic&MBA 06) y Master de Investigación en Ciencias Políticas y Sociales por la Universitat Pompeu Fabra. Colaborador académico del Instituto de Innovation Social como investigador y docente. Colabora también con el Laboratorio Base de la Pirámide de España.

ESADE

Universitat Ramon Llull

Av. Torreblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallès (Barcelona)
T. (+34) 93 280 61 62
innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu

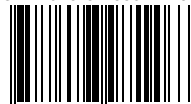


Promotores del Instituto de
Innovación Social

abertis



ISBN: 978-84-88971-46-3



9 788488 971463