
ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG

Comunicación, diálogo y participación



Daniel Arenas | Pablo Sánchez | Matthew Murphy

Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG

Comunicación, diálogo y participación



*Este libro ha sido impreso en papel de fibras 100% recicladas post-consumo.
Homologado internacionalmente con certificados NAPM, Cisne Nórdico, Ángel Azul y Eco-etiqueta Europa.*

*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.*

Diseño y producción | Gráficas'94 S.L.

Depósito Legal | B-39144-2009

ISBN | 978-84-88971-33-3

ESADE

Universidad Ramon Llull

**INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL**

abertis



Fundación
REPSOL

Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG

Comunicación, diálogo y participación

Daniel Arenas | Pablo Sánchez | Matthew Murphy

ÍNDICE DEL INFORME

Presentación	9
PRIMERA PARTE.	
El marco de las relaciones empresariales con comunidades locales y ONG	13
1. Introducción	15
1.1. Globalización, poder y responsabilidad	15
2. Las ONG y las empresas	18
3. Comunicación, diálogo y participación	20
3.1. Principios fundamentales de la relación de la empresa con su entorno	20
3.2. Comunicación	22
3.3. Diálogo	24
3.4. Participación	26
3.5. Planificación previa y evaluación posterior de la relación	30
4. Contextualización de la relación con comunidades locales y ONG	38
4.1. Elementos interculturales	38
4.2. Elementos específicos sectoriales	41
4.3. Responsabilidades internas en la gestión de la relación	43
4.4. Relaciones en situaciones de violencia o conflicto bélico	44
5. ¿Quiénes son los grupos de interés?	46
5.1. Los grupos de interés secundarios y periféricos	49
SEGUNDA PARTE. Experiencias empresariales	51
1. Casos prácticos	53
2. Relaciones en el sector extractivo	55
Mina Marlin de Goldcorp en Guatemala	55
Syncrude Canada y las tribus autóctonas del norte de Alberta	63
La Mesa de Diálogo de BHP Billiton y las comunidades de la mina Tintaya	69
La herramienta SEAT de Anglo American	77
3. Relaciones en otros sectores	87
Mango: política de RSE a partir de las relaciones con ONG	87
Chiquita y Rainforest Alliance: el Better Banana Project	93
El compromiso de Novo Nordisk con las ONG y las comunidades	97
Ecoelce: programa de residuos por energía de Coelce	107
TERCERA PARTE. Conclusiones	115
1. Lecciones aprendidas	117
2. Valor de las relaciones con los grupos de interés	121
Bibliografía	125

Presentación

Crear un mundo social y medioambientalmente sostenible es, en estos momentos, el gran proyecto de la humanidad. Las empresas son parte indispensable en este proyecto, en colaboración con la sociedad civil y los gobiernos. Efectivamente, algunas empresas están viendo la necesidad de repensar la manera tradicional de desarrollar sus actividades. Para ello, intentan ser más permeables respecto a lo que sucede a su alrededor y más conscientes de su impacto sobre las comunidades en las que actúan y sobre las generaciones futuras. Sin embargo, en tiempos de crisis social y medioambiental, la confianza en las empresas es baja y las relaciones entre sectores continúan siendo difíciles. En los países en vías de desarrollo, son mucho mayores tanto los posibles impactos sociales y medioambientales como las reticencias a la colaboración.

Para profundizar en esta temática, el Instituto de Innovación Social de ESADE ha llevado a cabo el estudio “Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG”. El objetivo de dicho estudio es analizar los diferentes métodos y niveles de interacción que la empresa mantiene con aquellos actores que tradicionalmente no han sido considerados sus interlocutores principales, como las organizaciones no gubernamentales (ONG), las comunidades locales o indígenas —y las asociaciones o colectivos que existen dentro de ellas— 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. En concreto, se pretende explorar cómo las estrategias y las políticas de comunicación, diálogo y participación afectan a la credibilidad, la efectividad y la construcción de la confianza mutua.

En la primera parte del estudio, se revisan los diferentes mecanismos de interacción entre la empresa y las comunidades locales y ONG, y a continuación se abordan diversos retos que influyen en la naturaleza de estas relaciones. Uno de ellos es el de planificar esta interacción y evaluarla para que deje de ser una relación entre personas y pase a ser una relación estable entre organizaciones. Otro reto que se aborda es la vertebración, dentro de la empresa, de las responsabilidades de la relación con estos actores externos y su encaje dentro de complejas estructuras matriciales. En tercer lugar, está el reto intercultural: la dificultad de

adaptar, a diferentes latitudes, procedimientos y estilos que son percibidos como foráneos. Finalmente, se plantea también la pregunta de cómo compatibilizar la necesidad legítima de las empresas de proteger sus instalaciones y su personal con el máximo respeto a los derechos humanos en situaciones de violencia y conflicto bélico.

En la segunda parte del estudio, se muestran ocho casos empresariales que, por motivos diversos, sirven de aprendizaje para el establecimiento de relaciones entre las empresas y las ONG y comunidades locales. Son casos de diferentes partes del mundo, aunque la mayoría de ellos suceden en países en vías de desarrollo. Si bien algunos reflejan buenas prácticas empresariales, no todos ellos pueden calificarse de experiencias de éxito. Cuatro de los casos analizados son del sector extractivo:

- La Mina Marlin de Goldcorp en Guatemala
- Syncrude Canada y las tribus autóctonas del norte de Alberta
- La Mesa de Diálogo de BHP Billiton y las comunidades de la Mina Tintaya
- La herramienta SEAT de Anglo American

En este sector, cobra gran relevancia la gestión de las relaciones, debido a los impactos sociales y medioambientales asociados a sus actividades. Sin embargo, estas relaciones son también muy importantes en otros sectores, como el textil, el agroalimentario y el farmacéutico. Por ello, se han seleccionado cuatro casos que ilustran experiencias diversas de diferentes industrias en diferentes países:

- Mango: política de RSE a partir de las relaciones con ONG
- Chiquita y Rainforest Alliance: el Better Banana Project
- El compromiso de Novo Nordisk con las ONG y las comunidades
- Ecoelce: programa de residuos por energía de Coelce

En la tercera parte del informe, se exponen los principales aprendizajes, y se realizan algunas advertencias y recomendaciones derivadas del análisis de los casos empresariales. Estas lecciones se relacionan con los retos expuestos en la primera parte

sobre la planificación y la evaluación, la gestión interna de las relaciones y la interculturalidad. Una de las conclusiones provisionales del estudio es que, al parecer, no existe correspondencia alguna 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. Otro de los aprendizajes es que parece que existe 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. Aunque todo ello debería confirmarse con estudios posteriores, parece deducirse que la planificación sin niveles elevados de interacción resulta poco efectiva y que la participación, incluso sin una planificación previa, es acaso preferible a una planificación sin participación.

Daniel Arenas

Profesor del Departamento de Ciencias Sociales
Coordinador de investigación del Instituto de Innovación Social
ESADE (URL)

PRIMERA PARTE.

El marco de las relaciones
empresariales con
comunidades locales
y ONG

1. Introducción

El objetivo de este informe es profundizar en el conocimiento de las relaciones que la empresa mantiene con aquellos actores que tradicionalmente no han sido considerados sus interlocutores principales, como las organizaciones no gubernamentales (ONG), las comunidades locales o indígenas —y las asociaciones o colectivos que existen dentro de ellas—, los gobiernos 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. En concreto, se pretende examinar la existencia de diferentes métodos de interacción con estos actores y sus efectos en términos de credibilidad, efectividad y construcción de confianza mutua. En este sentido, este estudio plantea los siguientes objetivos específicos:

- Examinar cómo la empresa interactúa con comunidades locales y ONG.
- Identificar los mecanismos de interacción más comunes: comunicación, diálogo y participación.
- Ofrecer casos empresariales que sirvan de aprendizaje para el establecimiento de relaciones entre la empresa y las ONG y comunidades locales.
- Observar las implicaciones, las limitaciones, los riesgos y las oportunidades de cada uno de los mecanismos de interacción.

El informe se ha estructurado en tres partes. En la primera se revisan los diferentes mecanismos de interacción entre la empresa y las comunidades locales y ONG, para luego abordar diversos temas que influyen en la naturaleza de estas relaciones. La segunda parte narra un conjunto de experiencias empresariales con el fin de identificar los factores que resultan determinantes en la generación de confianza y en la consecución de unas relaciones efectivas. La tercera parte del informe reúne las conclusiones y aprendizajes derivados del análisis de los casos empresariales.

1.1 Globalización, poder y responsabilidad

En esta sección nos proponemos esbozar el contexto global en que se enmarca la preocupación por las relaciones de las empresas con ONG y comunidades locales. Aunque hoy se hable de cierta desaceleración del proceso globalizador, una de las principales consecuencias de la globalización desde la década de 1990 hasta nuestros días ha sido el notable aumento del poder de las empresas, especialmente de las corporaciones multinacionales. La liberalización de los mercados, la libre circulación de capitales, el abaratamiento del transporte y el desarrollo de las tecnologías de la información han generado un contexto especialmente propicio para el intercambio comercial y la inversión empresarial. En este escenario, la empresa ha ido ganando protagonismo y ocupando nuevas parcelas de poder. Este mayor poder *de facto* es fácilmente contrastable cuando se observan algunas cifras: en 2007 ope-

raban en el mundo un total de 79.000 empresas multinacionales que tenían 790.000 filiales y cuyas ventas suponían conjuntamente el 57% del PIB mundial; los flujos de inversión directa en el exterior en 2007 fueron de 1.800 miles de millones de dólares USA, casi el doble que el PIB español; las diez mayores multinacionales concentraban el 29% del total de ventas en el exterior (UNCTAD, 2008); empresas multinacionales como Ford, Pfizer, Toyota o Siemens realizaron en 2003 una inversión en I+D de 5.000 millones de dólares USA, cantidad equivalente a lo que gastan los principales países emergentes en I+D, como Brasil, China o la República de Corea y, por supuesto, muy superior a la que gastan la mayor parte de las economías en desarrollo (UNCTAD, 2005).

Las corporaciones influyen en la política y en los procesos legislativos a través de sus grupos de presión (*lobbies*), de la financiación de campañas gubernamentales (Bendell, 2004) o, simplemente, a través del riesgo de relocalización. Esta influencia se extiende también a los medios de comunicación, un ámbito especialmente sensible para la opinión pública y los gobernantes: el 40% de los medios de comunicación mundiales están controlados por cinco multinacionales (Simms, Bigg y Robins, 2000).

De forma análoga al crecimiento del poder corporativo, la sociedad civil se ha organizado y globalizado con el objetivo de pedir a las empresas una actuación *transparente* y *responsable*, acorde con su creciente influencia socioeconómica (Steger, 2006). A pesar de que todavía hoy entre la sociedad civil y las multinacionales predomina el enfrentamiento, cada vez son más notorias las relaciones de colaboración entre ambos sectores. En este sentido, es innegable que hoy en día la sociedad espera de las empresas que contribuyan al desarrollo económico preservando el medio natural y asegurando una mayor equidad social. Esta mayor responsabilidad puede convertirse en un desafío para la empresa, pero también en una oportunidad, si es capaz de tomar la delantera y actuar de forma coherente con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible, que no sólo otorga la legitimidad necesaria para operar en el mercado, sino que, además, puede proporcionar ventajas competitivas derivadas de una mayor reputación, capacidad de innovación y adaptación al cambio. Esto sólo será posible si la empresa define una visión de negocio respetada y compartida por el conjunto de sus grupos de interés.

Ahora bien, ¿qué se entiende por una empresa responsable y sostenible? Tras esta idea subyace la necesidad de ampliar la visión tradicional de la empresa, cuya única responsabilidad era servir a los intereses de sus accionistas maximizando los beneficios económicos (Friedman, 1970). Así pasan a formar parte de la gestión de la empresa un conjunto de intereses más amplios, incluidos los sociales y medioambientales. Los cinco principios que propone la RACEF pueden servir como ejemplo de esta visión más amplia de lo que significa gestionar una empresa responsable y sostenible:

- Apertura y sensibilidad hacia el entorno. La forma de concretar esta apertura es manteniendo un *diálogo auténtico con los diferentes grupos de interés*. Considerar un amplio abanico de necesidades y expectativas de los diferentes actores puede dotar a la empresa de la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios de su entorno.
- Sentido de comunidad. El sentido de comunidad implica la construcción de una visión compartida y la adopción de unos valores compartidos que sean compatibles con los de todos sus integrantes.
- Capacidad innovadora. La innovación es una condición necesaria para la perdurabilidad y sostenibilidad de la propia empresa. La innovación procede de la creatividad, cuyo florecimiento procede de compartir, dialogar e intercambiar ideas con diferentes actores y grupos en un entorno apropiado.
- Consideración a largo plazo. Conseguir relaciones de colaboración basadas en la confianza con los grupos de interés, generar una visión y valores compartidos y llevar a cabo innovaciones requiere tiempo y relaciones continuadas que permitan crear valor mutuo para todas las partes implicadas.
- Creación de valor. El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno. Ésta es una concepción que amplía la visión tradicional de la empresa, que únicamente plantea la creación de valor para sus accionistas.

Fuente: *La responsabilidad social empresarial*, Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras (RACEF, 2007).

Como se puede observar, estos principios configuran una visión particular de la empresa, que subraya su función básica como institución económica, pero en la que no se ignora su papel como institución social. De forma más estructurada, Lozano (2008) propone tres dimensiones para comprender la naturaleza de la empresa responsable y sostenible. En primer lugar, *el contenido*, que se refiere a la integración de los aspectos económicos, sociales y medioambientales en las estrategias y los procesos de decisión de la empresa. En segundo lugar, *la estructura*, que postula un enfoque relacional de la gestión de la empresa con todos sus grupos de interés. Por último, *el proceso*, que debe basarse en la innovación y el aprendizaje, aspectos que conforman el propósito último de la empresa. Según esta visión, por tanto, la responsabilidad y sostenibilidad de la empresa consiste en alcanzar la excelencia en sus relaciones con la red de actores con el fin de combinar la prosperidad económica con la conservación del medio ambiente y la justicia social.

2. Las ONG y las empresas

Tradicionalmente, empresas y ONG han mantenido una relación distante y difícil. La distinta misión fundacional de ambos tipos de entidades no siempre ha permitido una convergencia de intereses. Esto es especialmente cierto en aquellas ONG nacidas con un espíritu de transformación social y que tratan de configurarse como contrapeso al poder económico de la empresa (Valor y Merino, 2005). En estos casos, las ONG utilizan su activismo e influencia mediática como método de confrontación con las empresas. También existen ONG cuya misión fundacional es de carácter asistencial —resolución de problemas—, que han visto en la colaboración proactiva con el sector privado una forma de alcanzar de forma efectiva sus propios objetivos. Con todo, las ONG de carácter asistencial también pueden mostrarse reticentes a colaborar con el sector privado, si perciben que tienen intereses enfrentados. Por tanto, el acercamiento entre ambos agentes discurre en un continuo que se mueve entre el conflicto y la cooperación (Vernis, Iglesias, Sanz y Saz, 2004), aunque esté a veces condicionado por percepciones mutuas que obstaculizan la confianza (Arenas, Lozano y Albareda, 2009).

De igual modo, las ONG pueden erigirse en interlocutores o mediadores de la relación entre empresa y comunidades locales, especialmente en aquellos casos en que se traten temas especialmente sensibles y complejos que requieran un profundo conocimiento de las sensibilidades locales. En el caso de poblaciones en situación de vulnerabilidad, como las comunidades indígenas o colectivos específicos (por ejemplo, jóvenes, etnias minoritarias, mujeres de la comunidad), la empresa deberá comprobar quiénes son sus representantes, ya que, a través de ellos, podrá difundir y recibir información o entablar un diálogo más legítimo.¹ Las ONG asentadas en el territorio pueden erigirse en sus representantes, aunque también lo pueden ser otras personas nombradas por el consejo del poblado, como jefes tribales, dirigentes de cooperativas, líderes religiosos, emprendedoras de la comunidad o maestros de escuelas. Además, hay que tener en cuenta que el hecho de que estas personas o grupos actúen como nexo entre la población local y la empresa les confiere de forma inmediata cierto poder e influencia sobre el proyecto, al tiempo que

¹ Este estudio se centra en las relaciones con ONG y comunidades locales en países en desarrollo. Aunque buena parte de los fundamentos básicos y las recomendaciones se podrían hacer extensibles a las relaciones con comunidades situadas en países desarrollados, especialmente críticas en el actual momento de crisis, no se analiza su singularidad.

pueden ser objeto de posibles controversias cuando no hay unanimidad respecto a una cuestión.

En las relaciones de cooperación entre empresa y ONG existen diversos grados de interacción: desde actividades de acción social (por ejemplo, donación de fondos para realizar una inversión social) hasta alianzas para incluir en la política y gestión de la empresa directrices relacionadas con el apoyo a determinados fines sociales o medioambientales. El objeto de la mayor parte de estos acuerdos o relaciones se circunscribe a uno o varios de los siguientes ámbitos: sensibilización, formación técnica, desarrollo de políticas y estrategias, verificación de la implantación de políticas de RSE y comunicación de esta verificación. En el siguiente cuadro se pueden observar los principales ámbitos en que las ONG desarrollan su actividad e influyen en la actividad empresarial.

Cuadro 1. Líneas de trabajo prioritarias entre ONG y empresa

Temáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Patentes, comercio justo y sistemas de certificación • Derechos laborales, trabajo y explotación laboral infantil • Derecho a la salud • Derecho al desarrollo (transparencia y recursos naturales) • Medio ambiente y conservación del territorio • Inversión socialmente responsable • Demandas legales • Corrupción y buen gobierno corporativo
Grupos vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> • Pueblos indígenas • Menores y mujeres • Población pobre y marginada

Fuente: Adaptado de la *Guía práctica de derechos humanos para empresas* (2006)

Conviene advertir que no todas las empresas ni sectores están sujetos al mismo grado de presión ni exigencia por parte de las ONG. Como luego trataremos específicamente, existen sectores económicos que, por la propia naturaleza de su negocio (podemos mencionar, entre otros, el sector extractivo, el sector farmacéutico, el sector energético, el sector textil o el sector agrícola), están sujetos a un mayor escrutinio por parte de la opinión pública o tienen una mayor repercusión sobre las formas de vida de la comunidad. De igual modo, las actividades de las empresas multinacionales con marcas ampliamente reconocidas son más frecuentemente el centro de atención de las ONG.

Por otro lado, el poder de las ONG ha ido en aumento a lo largo de los últimos años, paralelamente a su número: según el *Yearbook of International Organizations* (2008), existen alrededor de 30.000 organizaciones sin ánimo de lucro. Este hecho confirma la necesidad de profundizar en las fórmulas de colaboración entre empresas y ONG.

3. Comunicación, diálogo y participación

3.1 Principios fundamentales de la relación de la empresa con su entorno

Debido a las mayores presiones a las que están sometidas las empresas por parte de la sociedad —especialmente ONG y comunidades locales— con relación a sus actuaciones en el ámbito económico, social y medioambiental, en los últimos años se ha observado un aumento considerable de las políticas empresariales dirigidas a responder a estas demandas. A pesar de la generalización de estas políticas (especialmente entre las grandes empresas), se observan claras diferencias en los niveles relacionales establecidos entre la empresa y los actores del entorno. Si dejamos a un lado las relaciones de conflicto, que a menudo son un estadio previo, podemos distinguir tres niveles relacionales con estos actores: *la comunicación, el diálogo y la participación*.²

Mientras que la comunicación es una herramienta tradicional e *imprescindible para la gestión de las demandas* de ONG y comunidades locales, el diálogo y la participación representan un instrumento más avanzado que prioriza la *interacción* de la empresa con estos actores de manera más sistemática y estrecha. No obstante, hay que señalar que las políticas de comunicación derivadas de una situación de conflicto pueden evolucionar con el tiempo hacia relaciones de diálogo o participación. Por tanto, el conflicto inicial entre empresa y comunidades locales y ONG, muy frecuente en países en desarrollo, es también un mecanismo catalizador, si se gestiona correctamente, de relaciones de colaboración entre las diferentes partes.

Todo ello implica un interés creciente no tanto por gestionar desde una perspectiva de poder y supremacía, sino por entender cómo los directivos pueden establecer *marcos de relación* con los actores de su entorno que les permitan conocer al 'otro' y aprender de él para construir una red de relaciones que cree valor para la empresa, pero también para el conjunto de la sociedad. A pesar de que la gestión de cada uno de estos niveles relacionales cuenta con sus propias técnicas y herramientas, la sistematización de la relación generalmente favorece que ésta sea efectiva y

² Existiría un cuarto tipo de "interacción", que sería *el ignorar* a los grupos de interés (Freeman, Harrison y Wicks, 2007).

creíble por parte del conjunto de actores implicados. Esta sistematización se puede lograr mediante un proceso que permita identificar a los actores y contenidos de la relación, definir el nivel relacional deseado y evaluar sus resultados. Así mismo, cualquier relación se sustenta en unos principios. En este caso, a fin de establecer un clima de confianza y respeto mutuo, los principios que deberían guiar las relaciones con ONG y comunidades locales son:

- **Apertura.** La apertura implica iniciar una relación con una clara disposición a considerar puntos de vistas alternativos sin prejuicios establecidos. La intención de la relación no es abogar sino preguntar, no es discutir sino explorar, no es convencer sino descubrir.
- **Transparencia.** La transparencia es la predisposición a compartir información, de modo que se logre una comprensión clara y definida de las posiciones, preocupaciones, necesidades, posibles conflictos de interés, percepciones, expectativas y valores de cada una de las partes.
- **Integridad.** La integridad asume la voluntad de actuar de forma responsable y responder de forma coherente, honesta y empática a las preocupaciones y necesidades de los grupos de interés.

A continuación expondremos con más detalle los niveles relacionales de comunicación, diálogo y participación, que pueden resumirse en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Características básicas de los diferentes mecanismos de interacción

	Comunicación	Diálogo	Participación
Objetivo	Informar y persuadir.	Compartir información y conocer necesidades.	Negociar, acordar y obtener beneficios mutuos.
Flujos relacionales	Unidireccionales.	Bidireccionales.	Multidireccionales.
Contenido relacional	Diseminación de información.	Información y diálogo.	Información, diálogo, toma de decisiones y valores.
Motivación principal	Reactiva: respuesta a grupos de presión.	Proactiva: parte integral de la gestión de riesgos y de la reputación.	Estratégica: co-creación de productos y acceso a nuevos mercados.
Gestión de la relación	Externa, vertical y puntual.	Interna, transversal y permanente.	Interna-externa, transversal y permanente.
Compromiso organizativo	Departamental.	Alta dirección o departamental.	Alta dirección y conjunto de la organización.
Instrumentos	Informes, publicaciones, encuestas, medios de comunicación.	Talleres, seminarios, entrevistas, reuniones.	Alianzas estratégicas, asociaciones, sistemas de autorregulación.
Horizonte temporal	Corto plazo.	Largo plazo.	Largo plazo.

Fuente: elaboración propia.

3.2 Comunicación

La mayoría de las grandes empresas cuentan con departamentos de relaciones institucionales o de comunicación corporativa *cuya principal función es comunicarse* con el público en general (o sus diferentes públicos) y también con aquellos grupos que se muestran más críticos con las actividades de la empresa, como las comunidades locales o las ONG. El principal objetivo de las actividades de comunicación es informar de forma objetiva sobre las actividades de la organización, aunque en algunos casos también se pretende persuadir a la comunidad o las ONG sobre las bondades de la organización. Para ello, en ocasiones se cuenta con el apoyo de consultoras de relaciones públicas y comunicación que ayudan a diseñar el mensaje de forma atractiva y convincente para reforzar la imagen de la empresa.

En gran parte de la comunicación corporativa los flujos relacionales son unidireccionales: la empresa *dice* o *explica*, pero no *escucha* necesariamente, aunque una buena comunicación debería entender la perspectiva de su destinatario. Por tanto, el contenido de la relación se limita a menudo a la diseminación de información por parte de la empresa en diferentes formatos y medios de comunicación: informes, encuestas, estadísticas, noticias, etc. Primordialmente, las compañías informan sobre aquellos aspectos que ellas mismas consideran relevantes para las comunidades locales y ONG, sin conocer en muchas ocasiones sus preocupaciones reales. La responsabilidad y compromiso de la gestión de la comunicación se limita al departamento de comunicación o relaciones institucionales. Estas acciones de comunicación suelen ser puntuales y acostumbran a estar motivadas por obligaciones legales o razones tácitas, o bien se presentan en respuesta a posibles críticas, crisis o situaciones de riesgo. Por tanto, su horizonte temporal puede quedar restringido.

En cualquier caso, las acciones de comunicación son una parte necesaria e indispensable en el conjunto de actividades de la empresa. Ahora bien, si éstas no están en sintonía con el proceso de reflexión estratégica, ni integradas en él, pueden generar un efecto contrario al deseado y aumentar su exposición al riesgo en lugar de reducirlo. Todo ello por dos razones básicas: en primer lugar, porque las empresas que comunican sus actuaciones en materia social y medioambiental suelen estar sometidas a un mayor escrutinio por parte de determinadas organizaciones sociales; en segundo lugar, porque los flujos de información unidireccionales siempre están expuestos a la interpretación que realice el receptor de la información, que no siempre es coincidente con la del emisor.

Es importante no confundir las prácticas de comunicación con actividades más sistemáticas de diálogo o participación. Por ejemplo, si los informes o memorias de RSE se elaboran sin la participación de los grupos de interés o sin consultarlos, se deben clasificar como una acción típica de comunicación. En este sentido, cabe recordar que España es el país del mundo donde se realizan más informes siguiendo las guías del *Global Reporting Initiative*, lo que refleja la importancia que tiene esta labor en los departamentos de comunicación y RSE. Se presupone que el objetivo de estos informes es aumentar la credibilidad de la empresa, aunque no siempre está claro quién lee estos informes o si éstos responden realmente a las expectativas de los grupos de interés de la empresa. Es decir, no queda claro si se han elaborado a partir del diálogo o la participación con estos grupos.

Pueden subrayarse algunos elementos que configuran una buena comunicación (cuadro 3). Sin embargo, como puede verse, estos elementos “empujan”, en cierta forma, a la organización hacia los ámbitos del diálogo y la participación.

Cuadro 3. Elementos esenciales para una comunicación efectiva

- *Información relevante y a tiempo.* Es importante que la empresa ofrezca información a los distintos actores del contexto en función de sus preocupaciones o intereses en una fase temprana, previa al inicio del proyecto y, sobre todo, antes de que haya surgido un problema. Aunque se deben valorar los riesgos y beneficios de ofrecer la información en una fase temprana, en términos generales esta predisposición influye positivamente en la percepción pública de la compañía y facilita iniciar la relación de forma cordial. Una relación en la que se da una confrontación inicial crea desconfianza y dificulta la posibilidad de alcanzar acuerdos posteriormente.
- *Información objetiva, útil, comprensible y accesible.* La empresa debe informar de forma objetiva de sus planes actuales y futuros, así como de su influencia esperada sobre los elementos materiales que preocupan o interesan a los actores del contexto. Si se considera necesario, deben explicarse cuáles son los canales de participación futura. También es recomendable advertir de las incertidumbres y desconocimientos propios de las fases iniciales y evitar generar expectativas que la empresa no vaya a poder satisfacer..
- *Información sobre temas sensibles y controvertidos.* Determinados temas, como la adquisición de tierras o el reasentamiento de comunidades, pueden ser especialmente sensibles y, por ello, comportan riesgos, si no se consiguen comunicar y gestionar de forma efectiva. En estos casos, se recomienda informar sobre ellos al tiempo que se realizan consultas públicas. De este modo, los grupos afectados obtienen una respuesta inmediata a sus preocupaciones iniciales y se resuelven los posibles malentendidos que pueda causar la información.

3.3 Diálogo

El diálogo se erige como un mecanismo apropiado para entender las percepciones, expectativas y necesidades de los actores del entorno, al tiempo que contribuye a incrementar los niveles de confianza y comprensión mutua entre la empresa y las ONG y comunidades locales.

En el diálogo, los flujos relacionales son bidireccionales: la empresa *escucha, interioriza y explica*. Por tanto, el contenido de la relación no pretende ser controlado por un determinado grupo; por el contrario, se percibe la necesidad de lograr un compromiso recíproco mediante formas dialogantes que permitan la comprensión mutua de los intereses de cada una de las partes. Los procesos de diálogo pueden derivar en una negociación que establezca los términos de un acuerdo, pero no necesariamente la deben incluir.

El diálogo facilita a la empresa la obtención de una mayor legitimidad para operar, la prevención de situaciones de riesgo y una mejor gestión de éstas, pues le permite conocer el alcance

de las preocupaciones y los puntos que pueden originar conflicto. Asimismo, el diálogo contribuye a la obtención de beneficios y mejoras. En primer lugar, *ayuda a satisfacer las expectativas de ONG y comunidades locales*, de manera que afecta positivamente a la credibilidad y reputación de la empresa (Burchell y Cook, 2008). Por otro lado, *aporta conocimiento único*, influyendo en la capacidad de aprendizaje e innovación sostenible de la empresa (Ayuso, Rodríguez y Ricart, 2006; Hart y Sharma, 2004). Por último, contribuye a *aumentar la capacidad de influencia* de la empresa e incrementa las posibilidades de aceptación de sus actividades. Aunque haya que destinar recursos a los procesos de diálogo, como resultado de estos beneficios, la empresa, a largo plazo, también puede mejorar sus resultados económicos.

Cuadro 4. Elementos esenciales para un diálogo efectivo

- *Diálogo integrador.* La empresa debe identificar a los grupos y colectivos del contexto social y considerar sus opiniones, especialmente si se ven afectados por las operaciones de la empresa o tienen algún interés en ella, aunque no tengan ‘poder’ explícito para influir (etnias minoritarias, colectivos de mujeres, etc.).
- *Relación continuada en el tiempo.* Se deben establecer canales de diálogo abierto que permitan conocer la situación de los proyectos en cualquier momento y en los que las comunidades puedan realizar consultas, resolver dudas y presentar demandas o sugerencias. Cuando se establezcan plataformas de diálogo con grupos sociales vulnerables, es preferible escoger un lugar en la propia comunidad, para que los actores se sientan más cómodos y las relaciones sean más productivas.
- *Diálogos temáticos.* El establecimiento de mesas de diálogo temáticas permite aumentar la profundidad del diálogo en torno a un tema clave y facilita la participación de los grupos y comunidades interesadas.
- *Adaptación al contexto.* La adaptación del proceso de diálogo al contexto local (idiomas, calendario, cronología de las consultas, identificación de líderes, etc.) será el elemento de mayor relevancia a la hora de evaluar su resultado. La empresa deberá dejar claro qué aportación espera de las comunidades y cómo la utilizará en el proceso de toma de decisiones.
- *Definición de responsabilidades internas.* Es importante que la comunidad tenga un interlocutor único con la empresa. Ésta deberá designar a un responsable del diálogo, que deberá contar con el apoyo, el reconocimiento, el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo su tarea. En ocasiones, puede ser necesario contratar a un facilitador que haga de intermediario entre la empresa y las comunidades locales.

- *Internalización del diálogo.* A pesar de la existencia de un interlocutor o departamento encargado de la gestión de las relaciones, es importante que distintas áreas de la empresa participen en los procesos de diálogo e interioricen sus resultados.
- *Documentación de la relación.* Todas las actividades de diálogo deben documentarse con el fin plasmar los resultados, las opiniones y las observaciones recibidas de los diferentes actores. Con el fin de evitar potenciales conflictos, se deben documentar también todas las respuestas y actuaciones de la empresa que son fruto del proceso de diálogo.

Fuente: elaboración propia a partir de la *Guía práctica de derechos humanos para empresas* (2006) y *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales* (IFC, 2007).

Los beneficios derivados del diálogo acostumbran a obtenerse a medio y largo plazo gracias a un proceso relacional constante. Por este motivo, se requiere establecer un marco sistemático de relaciones que propicie elevados niveles de confianza entre los participantes del diálogo y facilite un contacto continuo con ellos.

3.4 Participación

En el anterior apartado hemos visto como la divergencia de intereses entre la empresa y actores del entorno puede ser contrarrestada a través del diálogo. Además, gracias al diálogo la organización puede identificar ciertos temas especialmente sensibles que requieran una negociación y consenso entre diferentes actores sociales para llegar a un acuerdo (por ejemplo, la obtención de derechos sobre el uso de la tierra o la conservación natural de una zona). Pero, mientras que el diálogo tiende a ser un procedimiento de final abierto, cuyo objetivo consiste en intercambiar opiniones e información y construir confianza, la participación, en cambio, tiene como objetivo alcanzar un acuerdo acerca de un tema específico a través de un proceso participativo. En algunas ocasiones, este acuerdo puede formalizarse a través de una alianza estratégica entre la empresa y la ONG o la comunidad local con el objetivo de obtener un valor social y económico de esta relación (Austin, 2000)

En la participación, los flujos relacionales son multidireccionales: la empresa *escucha y explica, pero, además, descentraliza sus procesos de decisión*. En este sentido, puede integrar a los actores del entorno en los procesos de decisión como forma de democratización de la empresa. Esta visión se materializa en algunos casos en la asignación de unos derechos explícitos, gracias a los cuales las ONG o comunidades locales expresan su voto o ejercen su influencia en los procesos de decisión empresariales. En la segunda parte de este informe, el caso Ecoelce muestra cómo actores del entorno —asociaciones de vecinos y organismos civiles— participan en los procesos de decisión de la empresa.

Entre estos mecanismos de participación, con frecuencia se observa que las empresas utilizan a las ONG como proveedoras de servicios (consultoría, gestión de programas de RSE y planes de acción social o voluntariado) o, incluso, como integrantes de un modelo de negocio conjunto. En este caso, las ONG desempeñan una doble función: por una parte, persiguen su misión fundacional; por otra, ofrecen sus servicios o asesoría a la empresa. Aunque ambas funciones puedan ser compatibles, la neutralidad y legitimidad de la ONG puede verse afectada por esta relación contractual, aspecto que la empresa deberá contemplar y valorar.

En muchas ocasiones, los procesos participativos permiten hacer explícitas demandas que, de otro modo, no sería posible identificar. El proceso de participación requiere realizar el análisis y la toma de decisiones de forma conjunta. Hay también riesgos evidentes (seguramente mayores que en las acciones de comunicación y los procesos de diálogo), que deben valorarse con detenimiento y prudencia en cada situación. Esto conlleva, en algunas ocasiones, la necesidad de realizar programas de fortalecimiento de capacidades para que todos los actores puedan participar en igualdad de condiciones.

Cuadro 5. Riesgos y ventajas en las alianzas entre empresa y ONG

Alianzas empresa-ONG	
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza y malentendidos entre la empresa y ONG que dificulten o retrasen la consecución de los objetivos acordados • Pérdida de control sobre la información • Mala reputación y pérdida de beneficios
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de toma de decisiones más informado, gracias a una mejor identificación de riesgos y oportunidades en relación con el impacto social de la empresa • Aportación de experiencia en ámbitos que la empresa desconoce • Facilitación de financiación de un proyecto por parte de una entidad financiera u organismo multilateral • Acceso a nuevas oportunidades de mercado y desarrollo de nuevos productos • Consideración de nuevas perspectivas que estimulan procesos de creatividad e innovación • Mejora de la imagen de marca y la reputación • Sentimiento de pertenencia y mayor compromiso • Beneficios económicos y motivación de los empleados

Fuente: adaptado de la *Guía práctica de derechos humanos para empresas* (2006) y *Practices and Principles for Successful Stakeholder Engagement* (2007).

Además de los principios y fundamentos del diálogo —apertura, transparencia e integridad—, la participación supone entender la corporación como un sistema de *autogobierno basado en la cooperación voluntaria con los grupos de interés*. Se trata, pues, de considerar las relaciones con los grupos de interés no sólo como un medio o instrumento, sino también como un fin

en sí mismo, lo que conlleva la mejora de la organización y de la capacidad de creación de valor mutuo (Harrison y Freeman, 2004). La asunción de una mentalidad cooperativa en las relaciones internas y externas es, por tanto, parte inherente de los procesos de participación y supone eliminar las barreras derivadas de un espíritu de rivalidad en que predomina la dicotomía “nosotros/ellos” (Brenkert, 1995). Esta mentalidad debe arraigar en todas las áreas y departamentos de la empresa, y se debe premiar la búsqueda de acuerdos mutuamente beneficiosos a través del establecimiento de incentivos, sean éstos económicos o sociales.

Una de las formas más comunes de ofrecer mayor voz y participación a las ONG es la presencia permanente de éstas en los consejos asesores. También son frecuentes las alianzas intersectoriales por las que la empresa y la ONG buscan alcanzar un mismo objetivo relacionado con la mejora socioeconómica del contexto, lo que se traduce en una voluntad explícita, por parte de ambos actores, de utilizar la experiencia y los recursos de que disponen. Estos procesos colaborativos favorecen la aparición de un sentimiento compartido de propósito común.³

Dado que las comunidades locales son las que se ven más afectadas por algunos proyectos empresariales (extracción de recursos naturales, degradación medioambiental, reasentamiento poblacional, suministro de servicios básicos, etc.), deben incluirse mecanismos de participación que aseguren un trato justo de sus intereses. De hecho, la legitimidad de la cooperación empresarial requiere formas de participación que integren los puntos de vista de la comunidad. Esta mayor participación de los grupos externos tiene como propósito aportar ventajas a la organización gracias al mayor compromiso y sentido de pertenencia de estos grupos de interés. Aunque estos procesos participativos no aseguran la ausencia de desencuentros, la integración de las aportaciones de las comunidades locales y ONG en los procesos de decisión sirve para reducir la percepción global del riesgo de la operación (Schwarzkopf, 2006). Por tanto, explicar claramente cómo funcionan los sistemas de gobernanza e integrar en ellos de alguna manera a las asociaciones u organizaciones afectadas contribuye a la transparencia de las operaciones y facilita encontrar soluciones compartidas a determinados problemas que puedan surgir.

³ Éstas son sólo algunas de las posibles técnicas de participación. La New Economics Foundation publicó un libro donde se detalla una amplia variedad de técnicas de participación (New Economics Foundation, 1998. *Participation Works! 21 Techniques of Community Participation for the 21st Century*. Accesible en: www.neweconomics.org/gen/uploads/doc_1910200062310_PWA4.doc, web visitada el 24 de marzo de 2009).

Aunque en este apartado nos hemos referido en mayor medida a mecanismos de participación en el ámbito de la empresa, también existen estándares comunes para algunos sectores que integran la participación del sector privado con otros organismos civiles (ver cuadro 6).

Cuadro 6. Ejemplos de alianzas multisectoriales para el fortalecimiento de buenas prácticas

- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas.** Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario en responsabilidad social, por medio de la implantación de “diez principios” basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. La Red Española del Pacto Mundial, una de las más activas, cuenta con más de 600 entidades adheridas, entre las que figuran empresas, ONG, sindicatos e instituciones académicas.
- **Global Reporting Initiative (GRI).** El GRI es una plataforma multisectorial compuesta por expertos de varios países que ha elaborado un marco único y comparable para la elaboración de memorias de sostenibilidad al que se han acogido la mayoría de las empresas.
- **Marine Stewardship Council (MSC).** El MSC es una organización sin ánimo de lucro que trabaja conjuntamente con empresas y organizaciones sociales para fomentar una pesca sostenible y establecer estándares que favorezcan la trazabilidad de la pesca marina. Estos estándares son valorados por expertos independientes que otorgan la ecoetiqueta azul a los pesqueros que realizan su actividad conforme a ellos.
- **Forest Stewardship Council (FSC).** El FSC promueve la gestión responsable de los bosques del planeta y certifica la madera que proviene de bosques en que se han considerado criterios económicos, sociales y medioambientales. Esta asociación internacional está compuesta por miembros de grupos medioambientales, sociales, profesionales del sector del papel y la madera, organizaciones indígenas, empresas del sector, grupos forestales y empresas certificadoras.
- **Gavi Alliance.** Creada en el año 2000, GAVI es una alianza en materia de salud que integra a instituciones del sector público y privado para facilitar el acceso a vacunas, fomentar su investigación y desarrollo y fortalecer los sistemas de salud e inmunización. En esta alianza están presentes gobiernos de países en desarrollo, gobiernos donantes, fabricantes de vacunas, institutos de investigación, organizaciones civiles sociales, organizaciones multilaterales (Organización Mundial de la Salud, UNICEF y Banco Mundial) y fundaciones.

3.5 Planificación previa y evaluación posterior de la relación

Una de las principales dificultades para las grandes empresas es que, en muchos aspectos, desarrollan sus relaciones de forma descentralizada, a través de departamentos o filiales, lo que puede derivar en cierta descoordinación, si no hay una estrategia general asumida corporativamente. Para evitar que la empresa carezca de esa racionalidad y coherencia interna, conviene que se establezcan mecanismos para sistematizar las relaciones con las ONG y comunidades locales, de forma que respondan a un plan de acción determinado. Aunque las líneas maestras y valores sobre los que se sustenta este plan de acción estén definidos desde la matriz, es recomendable disponer de cierto grado de flexibilidad para adaptarlo al contexto local.

Además, uno de los pilares de los procesos de interacción es la construcción de *confianza* entre los distintos individuos implicados. Esta mayor confianza *interpersonal*, sin embargo, no se traduce siempre en una mayor confianza *interorganizacional*, especialmente cuando las organizaciones tienen intereses diversos o, incluso, enfrentados, como puede ser el caso de las empresas y las ONG o comunidades locales. Por este motivo, resulta básico establecer relaciones en un marco que permita a la empresa identificar a sus grupos de interés, establecer los mecanismos de interacción e interiorizar y evaluar sus resultados en la organización. En el cuadro 7 se detallan algunos informes y herramientas existentes para el establecimiento de relaciones con ONG y comunidades locales y su evaluación.

Cuadro 7. Informes y metodologías para la interacción con actores sociales

La Corporación Financiera Internacional ha publicado varios informes para fomentar la responsabilidad del sector privado en sus operaciones de negocio. Entre ellos, destacamos:

- *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales.*
- *La divulgación y la consulta pública: un instrumento eficaz para la actividad empresarial.*
- *Manual para la preparación de un plan de acción para el reasentamiento.*

+ info: www.ifc.org

La organización Accountability ha elaborado la certificación para ayudar a las empresas a fortalecer los procesos de interacción con los grupos de interés.

- *AA1000 Stakeholder Engagement Standard.*

+ info: www.accountability21.net

The Partnering Initiative, en colaboración con Global Alliance for Improved Nutrition, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), la Agencia Internacional de Energía Atómica y el International Business Leaders Forum, han publicado una guía que ofrece los elementos básicos y los pasos concisos para establecer una alianza de forma efectiva.

- *The Partnering Toolbook* (en inglés y en español).

+ info: www.thepartneringinitiative.org/publications/Toolbooks.jsp

La organización International Alert ha publicado un informe en el que se ofrecen un conjunto de herramientas para mejorar el impacto de las empresas extractivas en el contexto en que operan.

- *Práctica empresarial sensible al conflicto: guía para la industria extractiva.*

+ info: www.international-alert.org

El Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (UNEP), junto con Accountability y Stakeholder Research Associates Canada Inc., han elaborado un manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.

- *De las palabras a la acción: el compromiso con los stakeholders.*

+ info: www.uneptie.org

La consultora Critical Resource ha desarrollado una metodología, llamada LicenseSecure™, para valorar la “licencia sociopolítica para operar” de proyectos del sector minero y energético con el fin de respaldar la sostenibilidad de estas inversiones.

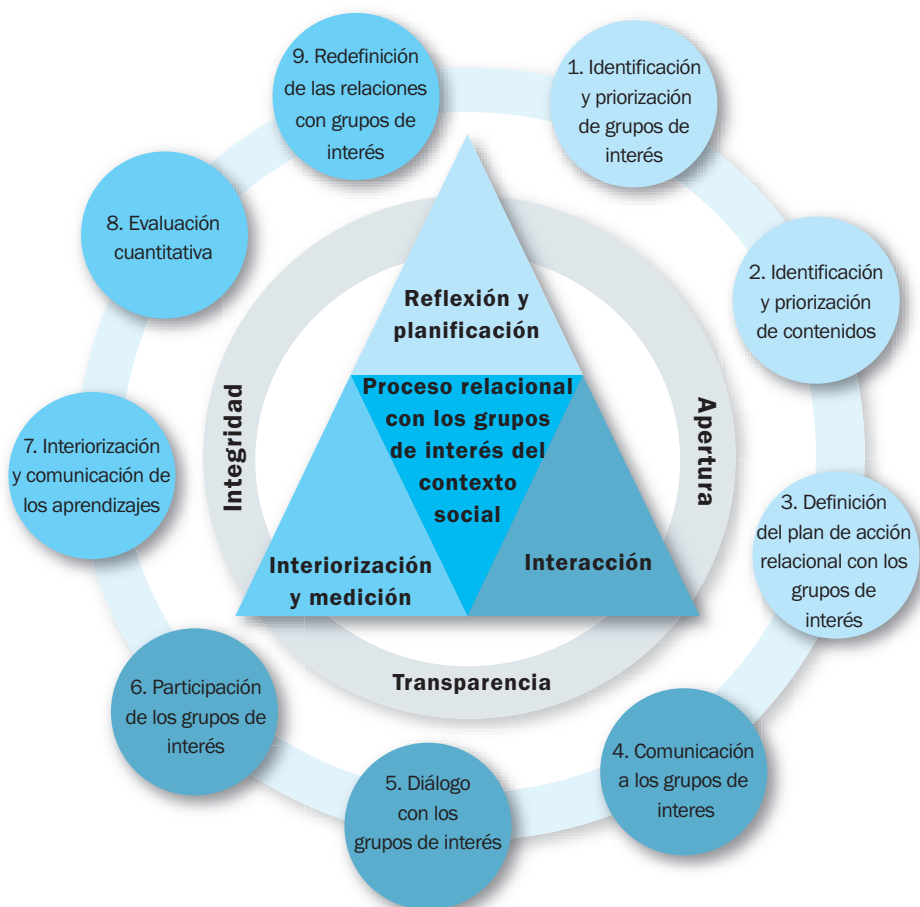
- *LicenseSecure™.*

+ info: www.c-resource.com

Todas estas guías y herramientas coinciden en señalar que las relaciones con los actores del contexto no se pueden desarrollar de forma ocasional y puntual, sino que deben establecerse de manera continuada en el tiempo bajo un marco relacional (Lozano, 2005). Por tanto, además de las propias acciones de interacción, sean éstas de comunicación, diálogo o participación, se requiere una etapa previa de reflexión y planificación, y una etapa posterior de interiorización y medición de las relaciones con los actores sociales del contexto. En la **figura 1** se ilustra gráficamente este marco relacional, donde hemos integrado los mecanismos de inter-

acción —comunicación, diálogo y participación— y los principios y fundamentos en que ésta debe basarse —apertura, transparencia e integridad—, sin los cuales resulta improbable generar confianza y establecer unas relaciones efectivas. A continuación, explicaremos los principales pasos y elementos de las etapas de planificación previa y evaluación posterior de la interacción con los distintos grupos del contexto social.

Figura 1. Etapas y pasos para el establecimiento de un marco relacional con los grupos de interés del contexto social



Fuente: Elaboración propia a partir de "Stakeholder Engagement Standard AA1000" de Accountability

a. Reflexión y planificación

a.1. Identificación y priorización de los grupos de interés del contexto social ⁴

⁴ En el apartado 5 se explica con más detalle el concepto de “grupo de interés”, así como sus principales clasificaciones y tipologías.

La organización debe establecer una metodología para identificar sus grupos de interés y dibujar un mapa. En la medida de lo posible, debe detectar también las relaciones existentes entre ellos. Para su identificación, tradicionalmente se han utilizado los criterios de *legitimidad*, *poder* y *urgencia* (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Sin embargo, normalmente ha primado una visión instrumental de la relación, lo que ha llevado a identificar, básicamente, aquellos grupos de interés que son críticos para la supervivencia de la empresa porque controlan recursos clave (p. ej., clientes, empleados, proveedores, accionistas) o porque ejercen una influencia decisiva, en tanto que controlan los flujos de información y tienen una posición central en una red.

Se argumenta que, gracias a la gestión de estos grupos, la empresa puede prevenir situaciones de riesgo u obtener un mejor resultado económico derivado de la obtención de activos intangibles como la fidelización de los clientes, mejores relaciones con los proveedores, una mejora de la reputación o una tasa de rotación de los empleados menor. No obstante, esta aproximación sólo permite identificar los riesgos del contexto una vez que se han empezado a manifestar. Por este motivo, es conveniente incluir otros criterios que permitan a la empresa relacionarse con grupos de interés periféricos, heterogéneos y diversos (alguno de los cuales pueden ser *a priori* conflictivos) y que den pistas sobre las posibles sorpresas desagradables en el futuro. En este sentido, se propone también considerar los siguientes criterios de identificación.

Cuadro 8. Criterios para la identificación de grupos de interés

- *Proximidad*. Aquellos con los que la empresa interactúa, física y geográficamente, en mayor medida durante sus operaciones y actividades de negocio (p. ej., población local).

- *Representación.* Aquellos que, por motivos legales o culturales, pueden legítimamente alegar ser representantes de un determinado grupo social (p. ej., ONG y grupos que representan a los “sin voz”).
- *Vulnerabilidad.* Aquellos que pueden ser más vulnerables a las operaciones de la empresa y pueden verse afectados negativamente por ella. En este caso, conviene delimitar la “zona de impacto” de la organización e identificar a los actores sociales y comunidades que pueden verse afectados (p. ej., comunidades indígenas).
- *Motivación estratégica.* Aquellos a los que la empresa declara dirigirse a través de sus políticas y declaraciones de valores, incluidos los que pueden alertar de riesgos potenciales y emergentes (p. ej., activistas, organizaciones civiles, académicos o centros de conocimiento).

a.2. Identificación y priorización de contenidos

Otra manera útil de organizar las relaciones con los grupos de interés es agruparlas por temas. La organización debe conocer el impacto de cada una de sus actividades (productos, servicios, filiales, etc.) y la repercusión que tienen sobre la propia empresa y los grupos de interés previamente identificados. El fin último de este proceso es identificar y agrupar los contenidos del diálogo en función de dos criterios principales: las preocupaciones de los grupos de interés y las normas sociales del sistema institucional.

Cuadro 9. Criterios para la identificación de los contenidos

- *Preocupaciones y comportamiento de los grupos de interés:* aquellas preocupaciones que afectan a las decisiones y el comportamiento de los grupos de interés e influyen tanto en la organización como en su contexto.
- *Normas sociales:* aquellos aspectos —culturales, económicos, medioambientales, religiosos, etc.— que son relevantes para los grupos de interés y que pueden fácilmente influir en sus decisiones y su comportamiento futuro. Estos aspectos pueden incluir asuntos regulados o temas que, sin tener una regulación específica, pueden estar sujetos al escrutinio público o ser susceptibles de regulaciones futuras.

Una forma eficiente de llevar a cabo este proceso es involucrar a un equipo multidisciplinar de la organización (p. ej., asuntos legales, gestión del riesgo, comunicaciones, recursos humanos, compras e I+D) capaz de valorar el impacto de sus actividades en función de los criterios arriba mencionados y su repercusión económica en la empresa. En ocasiones, puede resultar útil en esta fase contar con el apoyo de alguna asociación u organización local.

Una vez realizado este proceso, la empresa puede elaborar una matriz en la que se representen los impactos de la empresa en los diferentes grupos de interés previamente identificados y el contenido o la tipología de esos impactos. Esta matriz debe establecer una priorización de los contenidos de las actividades de interacción en función de la intensidad del impacto y la relevancia del grupo de interés. En esta matriz se puede incluir un inventario de las actuales prácticas de interacción que mantiene la organización para identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, así como los departamentos responsables de llevar a cabo estas acciones.

a.3. Definición del plan de acción relacional con los grupos de interés

En función del mapa de grupos de interés y la identificación inicial de contenidos, la organización debe establecer un plan de acción que incluya el tipo de relación que desea establecer con cada organización, así como el contexto, el objetivo, el alcance y la motivación de dicha interacción. Este plan de acción también debe incluir un calendario de actuación, acordado conjuntamente con los diferentes grupos, que demuestre la intención de la empresa de establecer una relación abierta y continuada con la comunidad local y las organizaciones sociales.

A la hora de elegir el tipo de interacción más adecuado es importante que la empresa tenga en cuenta los siguientes criterios: gobernanza de las relaciones, disposición del grupo de interés a dialogar o participar, conflictos de intereses, recursos internos disponibles, horizonte temporal, implicaciones asociadas a un posible cese de las relaciones, diferencias culturales y madurez de los temas. En definitiva, es muy importante entrar en contacto con una amplia representación de actores locales para conocer la realidad social, vencer posibles reticencias y prever potenciales conflictos. El conocimiento del contexto socioeconómico, político y cultural, y los valores de la propia empresa serán determinantes a la hora de priorizar contenidos y relaciones.

Cuadro 10. Preguntas clave de la etapa de reflexión y planificación

Finalizada esta primera etapa, la empresa deberá tener una respuesta clara para las siguientes cuestiones:

- *Grupos de interés.* ¿A qué grupos y actores sociales hay que consultar en esta etapa del proceso? ¿Qué cuestiones es probable que deseen examinar? ¿Cuáles son sus intereses y razones?

- *Atención a cuestiones prioritarias.* ¿Existen grupos de alto riesgo o cuestiones que requieran una atención especial en esta etapa? ¿Hay comunidades en situación de vulnerabilidad en la zona donde se ha de desarrollar el proyecto o temas especialmente delicados o controvertidos?
- *Técnicas.* ¿Qué técnicas y métodos serán más eficaces para comunicarse, dialogar o participar con los distintos grupos de actores sociales?
- *Responsabilidades.* ¿Quiénes son los responsables en la empresa (o fuera de ella) de las diversas actividades, y cuáles son éstas? ¿Son claros los calendarios, las responsabilidades y las líneas de rendición de cuentas para las actividades de consulta?
- *Documentación.* ¿Cómo se recogerán, registrarán, controlarán y difundirán los resultados del proceso?

b. Interiorización y medición

b.1. Interiorización y comunicación de los aprendizajes

La organización debe analizar la información obtenida y los aprendizajes adquiridos para evaluar sus operaciones y alinearlas con las necesidades identificadas, los compromisos adquiridos y la estrategia de la empresa. Para ello es necesario establecer canales internos de comunicación que permitan interiorizar los resultados y aprendizajes de las acciones de interacción y canalizarlas hacia las diferentes áreas y niveles directivos de la empresa. Esta comunicación interna es importante porque a menudo se encuentran resistencias internas que será preciso vencer. Asimismo, la empresa debe comunicar externamente los aprendizajes adquiridos y cómo piensa responder a ellos.

b.2. Evaluación cuantitativa

Es imprescindible establecer procesos y mecanismos para medir, controlar y evaluar la calidad y eficacia de las relaciones, así como sus resultados. En este caso, es importante definir indicadores que sean significativos, tanto para la empresa como para los grupos y representantes sociales, y que estén alineados con la estrategia y los compromisos de la empresa. Gracias a esta evaluación, la organización podrá identificar y priorizar sus áreas de mejora. Igualmente, esta evaluación cuantitativa debe permitir elaborar informes que muestren los resultados y avances conseguidos gracias a la interacción con los grupos de interés.

b.3 Redefinición de las relaciones con los grupos de interés

La interacción con los grupos de interés es un proceso iterativo y dinámico. Por tanto, la organización debe reevaluar y reidentificar periódicamente sus relaciones con los grupos de interés a medida que obtiene nuevos aprendizajes. Esto implicará redibujar el mapa de grupos de interés de la empresa, identificar nuevos contenidos relevantes, definir nuevos planes de acción y perfeccionar las formas de interacción.

4. Contextualización de la relación con comunidades locales y ONG

4.1 Elementos interculturales

Lejos de mostrarse como un proceso homogeneizador, el proceso de globalización ha subrayado el carácter multicultural e intercultural de nuestras sociedades, aspecto que ha venido acompañando de una mayor sensibilidad por preservar los rasgos culturales y el modo de vida propios de determinados grupos y etnias. Por este motivo, conviene dedicar especial atención a la naturaleza de las relaciones de la empresa con las comunidades locales, las organizaciones civiles o los gobiernos pertenecientes a culturas distintas, especialmente aquellas consideradas minoritarias, aunque en algunos casos también son objeto de discriminación etnias mayoritarias. Se trata de un tema relevante, pues la corriente dominante de pensamiento considera que las relaciones entre la empresa y los actores de la comunidad se producen en un marco de referencia y sistema institucional común, sin tener en cuenta que, en muchas ocasiones, la diversidad cultural existente entre los diferentes interlocutores confiere unas particularidades únicas a su proceso relacional.

“El diálogo intercultural se entiende como un proceso que comprende el intercambio de opiniones de forma abierta y respetuosa entre grupos de diferentes etnias, culturas, religiones y herencias lingüísticas [...]. El diálogo intercultural contribuye a la integración política, social, cultural y económica y a la cohesión de sociedades culturalmente diversas. Promueve la igualdad, la dignidad humana y el sentimiento de causa común.” (Council of Europe, 2008)

Alcanzar una comprensión mutua para desarrollar acciones cooperativas que conduzcan a una causa común no siempre es una tarea sencilla, en especial cuando la posición o el poder de los actores no es, a *priori*, muy equilibrada, como puede ser el caso de las empresas y las comunidades indígenas.⁵ El grado de complejidad de este objetivo también se incrementa en el caso de las sociedades pluriétnicas, como sucede en algunos países de América Latina.

⁵ Dada la vulnerabilidad de estos grupos, en 2007, la Asamblea General de la ONU aprobó una resolución sobre los derechos de los pueblos indígenas. Por otro lado, 17 países acordaron aprobar en 1989 el Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales, según el cual los gobiernos de estos países están obligados a realizar consultas previas al desarrollo de cualquier proyecto que pueda afectar a estas comunidades. Este convenio se ha incorporado a las leyes y constituciones de los países firmantes.

En contextos donde existen estas diferencias culturales, el reto de la empresa pasa por arraigar socialmente, es decir, por llegar a ser considerada “uno de los suyos”, en comportarse como un “nativo de la comunidad” (*become native to the community*) (Hart, 2005). Para crear una relación basada en la confianza entre personas de diferentes estatus y procedencias, es básico desarrollar habilidades relacionadas con la facilitación y tener una gran dosis de humildad. Esta postura implica no pretender transferir el modelo de negocio de la empresa adaptándolo a las características locales, sino plantearse un proceso previo de exploración y aprendizaje que permita co-crear el modelo de negocio junto con la comunidad y que genere beneficios mutuos.

Cuadro 11. Elementos clave de la interacción con comunidades indígenas

- *Realizar consultas previas cuando sea posible.* Se recomienda realizar consultas previas con las comunidades indígenas, a través de las instituciones que las representan, a fin de determinar las cuestiones que se van a tratar en el proceso de consultas. Estas consultas pueden tener carácter obligatorio, en atención a la normativa o si el país ha ratificado el convenio 169 de la OIT.
- *Asegurar el respeto de los derechos humanos y respetar la identidad social y cultural.* El proceso de consultas debe promover la plena efectividad de los derechos sociales, económicos y culturales de las comunidades indígenas, respetando su identidad social y cultural, sus costumbres, sus tradiciones y sus instituciones.
- *Seleccionar a los representantes adecuados.* Es importante seleccionar a los representantes de los pueblos indígenas, sin ignorar ninguna comunidad o etnia. Será necesario saber quiénes son las autoridades elegidas de las jurisdicciones territoriales afectadas por el proyecto y quiénes son los dirigentes adecuados. En su ausencia, se deberán establecer los medios para el desarrollo de las instituciones y organismos de representación.
- *Determinar las cuestiones que revisten prioridad para las consultas.* Los temas de mayor relevancia se refieren al calendario del proceso de consultas, la participación de las comunidades indígenas en el proceso de toma de decisiones, la naturaleza del proyecto y sus posibles efectos adversos sobre el territorio, así como las medidas propuestas para abordarlos, los procedimientos de indemnización o compensación, la identificación de lugares de importancia cultural, la participación en los beneficios de la actividad económica por parte de la comunidad indígena o el control migratorio de trabajadores procedentes de otras comunidades.

- *Formar a empleados y directivos.* Todos los empleados y directivos que vayan a participar en el proceso de consultas, diálogo o negociación con las comunidades indígenas deberán recibir formación específica sobre las sensibilidades locales, los aspectos culturales relevantes, las leyes propias y otras cuestiones de interés para poder desarrollar este proceso con garantías.
- *Comunicar la información de forma sensible a la cultura local.* Todos los miembros deben entender cómo les va a afectar el proyecto. Para ello, será necesario traducir la información a las diferentes lenguas indígenas, tener en cuenta las tradiciones orales y sus sensibilidades culturales y preparar materiales audiovisuales cuando corresponda.
- *Compartir con el gobierno la responsabilidad de divulgar información y realizar consultas.* En ocasiones, los gobiernos tienen la obligación de realizar consultas previas; en otros casos, deben realizarse bajo su supervisión. Conocer cómo se llevaron a cabo esas consultas, el grado de satisfacción de los actores sociales, los compromisos adquiridos y las cuestiones pendientes es fundamental para la empresa que ha de desarrollar el proyecto. Hay que tener en cuenta que los intereses de los gobiernos no siempre están en sintonía con los de las comunidades indígenas; en tal caso, la empresa deberá encarar esa disyuntiva.

El Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales puede consultarse en: <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C169>

Fuente: elaboración propia a partir de *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales* (IFC, 2007).

Los retos interculturales no se reflejan únicamente en la relación entre la empresa y la comunidad indígena. Las propias comunidades indígenas no son necesariamente homogéneas; en este sentido, cabe preguntarse si determinados grupos, como las mujeres, los jóvenes o los ancianos, están debidamente representados por las autoridades elegidas o los representantes tradicionales. Si no fuera así, se debería plantear el establecimiento de comunicaciones paralelas con estos grupos. En los aspectos relativos al género, se ha de tener en cuenta que los hombres y las mujeres asumen diferentes responsabilidades y, por tanto, tienen distintas prioridades. En estos casos, es especialmente importante facilitar el acceso de las mujeres al proceso de consultas —que deberán realizarse de forma paralela en lugares y horarios apropiados— y fomentar su participación, lo que requiere ser especialmente sensible en la composición del equipo de consultas (en otras palabras, las mujeres pueden sentirse más cómodas si hablan con otras mujeres).

4.2 Elementos específicos sectoriales

No todos los sectores han avanzado del mismo modo en sus políticas de comunicación ni han integrado la sostenibilidad de igual forma en su gestión. Sólo por lo que respecta a la comunicación se aprecian diferencias sectoriales importantes, como se constata en el informe *The State of Sustainability Communication* (imc2, 2008), donde se valora cómo comunican las empresas del índice S&P 100 sus políticas de sostenibilidad. Según este estudio, se diferencian tres categorías de sectores:

- **Sectores líderes.** Los sectores con mejores prácticas en comunicación son: automoción, madera y forestal, químico y farmacéutico. Esto se debe a que estos sectores han estado sujetos a mayor regulación por parte del gobierno y a un continuo escrutinio por parte del gran público, lo que les ha obligado o impulsado a ser más abiertos y transparentes en relación con sus actividades.
- **Sectores emergentes.** Los sectores de la minería, la energía, el transporte, la tecnología y la distribución tienen prácticas bien definidas en materia de comunicación, pero pueden mejorar en aspectos de transparencia.
- **Sectores retrasados.** Los sectores de servicios financieros, medios de comunicación y ocio son los que reciben una puntuación inferior. En el caso de los servicios financieros, se esperan rápidas mejoras, debido a la actual situación de crisis.

Como puede desprenderse de estos resultados, la actividad de negocio que realice la empresa influye de forma decisiva en su percepción pública y en la atención que recibe por parte de las ONG. En Estados Unidos, por ejemplo, se están empezando a celebrar juicios contra empresas del sector petrolero acusadas de vulnerar derechos humanos y constitucionales.⁶ A continuación, destacamos algunos sectores y temas que son especialmente sensibles en los países en desarrollo.

- **Sector extractivo.** La opinión pública sobre las empresas del sector extractivo está más influida por su gestión medioam-

⁶ The New York Times, "Oil Industry Braces for Trial on Right Abuses" (21 de mayo de 2009). www.nytimes.com/2009/05/22/business/global/22shell.html?_r=2&hp (web consultada el 22 de mayo de 2009).

biental y social que por la calidad, el precio o la seguridad de sus productos. Las actuaciones de algunas empresas han provocado que este sector tenga una débil reputación por su pobre actuación en materia social (prácticas laborales en contra de los derechos humanos, contratación de mano de obra infantil, impacto sobre la salud humana, desplazamiento de comunidades) y medioambiental (contaminación de aguas, insostenibilidad de la propia actividad). Además, en los países en desarrollo y ricos en recursos, la actividad de estas empresas es la principal fuente de exportación e ingresos del país, y los gobiernos no siempre aseguran un cumplimiento riguroso de las leyes medioambientales y sociales.

- **Sector farmacéutico.** La industria farmacéutica ha recibido muchas críticas. En estos momentos, además, existe una creciente presión por parte de numerosos grupos sociales y ONG, que reclaman que se facilite el suministro de medicamentos en países en desarrollo —entendiendo que su excesivo precio los hace inaccesible para la población más pobre— y se investigue en mayor medida sobre medicinas o vacunas esenciales para tratar las enfermedades y epidemias que afectan a estos países. Como respuesta, las compañías farmacéuticas solicitan la necesidad de contar con patentes para impedir que terceras compañías compitan e importen medicamentos genéricos para tratar a enfermos de SIDA, malaria, tuberculosis, etc. Otro tema conflictivo es el proceso de las investigaciones, especialmente en relación con los ensayos clínicos y sus resultados adversos.
- **Sector textil.** La deslocalización de los procesos productivos del sector textil (según Intermón Oxfam, el 70% de las prendas de vestir del mundo se fabrican en países en desarrollo) en países como China, Turquía, Bangladesh, Marruecos, México y países de Europa del Este ha puesto en alerta a algunas ONG, ya que en estos lugares no siempre se dan plenas garantías en relación con el cumplimiento de las normas internacionales del trabajo y de empleo digno.
- **Sector agroalimentario.** Las grandes empresas del sector agroalimentario también se han visto sometidas a crecientes presiones por parte de ONG y comunidades locales, que se han visto afectadas por la deforestación de tierras para el cultivo de sus productos, el uso abusivo de pesticidas, el uso de semillas transgénicas y el incumplimiento o la gestión insuficiente de los derechos humanos y laborales en sus plantaciones.
- **Sector financiero.** Aunque tradicionalmente éste no ha sido un sector que haya recibido una atención prioritaria por parte de las ONG y sus actividades no tengan un impacto directo sobre las comunidades locales, la reciente crisis económica y el papel central que ha adquirido el sector financiero en ella han motivado una serie de reacciones que exigen una mayor responsabilidad y transparencia en sus actuaciones como mecanismo generador de confianza.

Esta lista sectorial no pretende ser exhaustiva, ya que, evidentemente, cada sector tiene aspectos relevantes respecto a su responsabilidad en países en desarrollo, como el sector eléctrico y el del agua, que suelen estar sometidos a grandes presiones para garantizar el acceso a estos servicios básicos.

4.3 Responsabilidades internas en la gestión de la relación

A menudo, la gestión de las relaciones con los actores de la comunidad y grupos sociales constituye una difícil tarea organizativa, pues las empresas han ido desarrollando complejas estructuras matriciales, es decir, con múltiples líneas de negocio en múltiples territorios. A veces, la gestión de las relaciones se realiza en diferentes lugares y niveles de la organización al mismo tiempo, lo que puede hacer que la empresa incurra en aparentes contradicciones (desde la empresa matriz se informa o priorizan unos aspectos, pero, en el ámbito local, son otras las acciones y prioridades), si no existe una clara estructura organizativa con su correspondiente asignación de responsabilidades, ni se han establecido los canales internos de comunicación apropiados.

A fin de minimizar riesgos y evitar malentendidos, es importante que la información transmitida por la empresa a los interesados por los distintos equipos o unidades sea coherente. Para ello, las relaciones con los actores sociales deben realizarse como cualquier otra función de la empresa: con metas y objetivos claramente definidos, personal profesional dedicado a la tarea, presupuesto y cronogramas establecidos y supervisión a cargo de directivos de primer nivel.

Cuadro 12. Elementos básicos para una gestión eficiente de las relaciones con los actores sociales

- *Comunicación interna de la estrategia.* Todas las unidades de negocio y niveles directivos deben conocer la estrategia e interiorizar los motivos por los que la empresa decide incorporar la interacción con los actores sociales como un elemento fundamental. Lamentablemente, es frecuente que estas actividades se consideren secundarias y sólo conciernen a un departamento creado para tal fin, sin una clara vinculación con el resto de la organización.
- *Estandarización de herramientas y formación interna.* Una forma de reforzar internamente la importancia de las relaciones con los actores sociales es mediante la estandarización de herramientas de gestión que ayuden a todas las unidades de negocio a implantar en sus actividades de negocio estos procesos relacionales. Además, la formación interna y capacitación de directivos servirá para que los trabajadores de la organización interioricen el valor que la empresa concede a esta función y tengan una mayor habilidad para desarrollarla.

- *Definición de funciones en la estructura organizativa y asignación de responsabilidades.* A lo largo del desarrollo de un proyecto, es probable que las comunidades interactúen con diferentes miembros de la organización; por este motivo, es necesario que un departamento se ocupe de coordinar estas acciones. Igualmente, se deberá asignar una persona responsable, para que los grupos y actores interesados sepan a quién acudir en caso de querer realizar una consulta. Entre las responsabilidades de esta persona figurará el registro de las actividades realizadas y de los compromisos adquiridos, la creación y el mantenimiento de una base de datos de actores sociales o la realización de encuestas de percepción.

- *Creación de canales internos de comunicación.* Los responsables que actúen como nexo entre la comunidad o las organizaciones sociales y la empresa deberán disponer de un canal de comunicación interno con los niveles directivos de primer nivel para rendir cuentas sobre su actuación y solicitar su participación en momentos puntuales.

7 Agradecemos a Maria Prandi, responsable del Programa Empresa y Derechos Humanos de la Escuela de Cultura de Paz de la UAB e investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE, su participación en la elaboración de este apartado

4.4 Relaciones en situaciones de violencia o conflicto bélico⁷

Una de las cuestiones más relevantes para las empresas en determinados contextos de tensión o conflicto armado es cómo compatibilizar la legítima necesidad de proteger sus instalaciones y su personal con el máximo respeto a los derechos humanos. Tanto si se recurre a fuerzas armadas regulares como a una empresa de seguridad privada, las tareas de seguridad deben llevarse a cabo siguiendo un protocolo reconocido internacionalmente que ya ha dado lugar a interesantes iniciativas sectoriales o regionales en distintos puntos del mundo (p. ej., Principios voluntarios sobre seguridad y derechos humanos y Principios básicos de Naciones Unidas sobre el empleo de la fuerza y de las armas de fuego encargados de hacer cumplir la ley).

En primer lugar, se deberá recabar información acerca del expediente en materia de derechos humanos de las organizaciones (y de las personas que las integran) que vayan a garantizar la segu-

ridad. Éste es un tema especialmente sensible para la reputación de la empresa, tanto en el ámbito local como en el internacional. En segundo lugar, la empresa deberá establecer los límites de las tareas de seguridad por medio de un protocolo o código interno regido por los correspondientes estándares internacionales. Algunas de las principales iniciativas internacionales diseñadas para asesorar a las empresas sobre cómo puede abordarse la seguridad son los Principios básicos de Naciones Unidas sobre el empleo de la fuerza y de las armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, el Código de conducta de Naciones Unidas para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley o los Principios voluntarios sobre seguridad y derechos humanos. Si es necesario, se deberán proveer mecanismos de formación ad hoc, así como mecanismos de sanción efectivos en caso de incumplimiento.

La empresa debe mostrarse especialmente vigilante cuando solicite o apruebe la militarización de su área de explotación en un contexto en que el Gobierno y sus fuerzas de seguridad sean considerados represivos respecto a los derechos de sus ciudadanos, a tenor de los informes internacionales de derechos humanos. En estos contextos de gran complejidad y de abusos sistemáticos de los derechos humanos, la comunidad local no es capaz, a menudo, de distinguir las actividades de seguridad de la empresa y la política represora del régimen. En este caso, hay que evitar que se confunda a las personas y organizaciones que protegen las instalaciones de la empresa con las encargadas de llevar a cabo actividades de represión a instancias del gobierno. Por tanto, es fundamental que la empresa establezca una serie de condiciones para que las fuerzas de seguridad no cometan abusos de derechos humanos contra las personas de las comunidades cercanas en sus acciones de protección de las instalaciones, ya que éstos serían, en última instancia, responsabilidad de la empresa contratante.

En contextos de conflicto armado, la empresa también deberá ser especialmente cautelosa cuando sea requerida para pagar determinados servicios de seguridad por los grupos armados de oposición o por determinadas personas pertenecientes a las fuerzas armadas. En Estados Unidos ya se está investigando a algunas empresas por pagos ilícitos a fuerzas armadas, en lo que constituye una clara violación de las leyes anticorrupción de este país (*Foreign Corrupt Practices Act, 1977*). Esta situación será aún más compleja si la empresa cede, por acción u omisión, material o infraestructuras para el desarrollo de acciones militares o de represión a alguna de las partes enfrentadas.

En definitiva, la cuestión de la seguridad es de especial importancia, por cuanto a menudo condiciona de manera determinante la relación de la empresa con la comunidad local.

5. ¿Quiénes son los grupos de interés?

Hemos dejado para el final de esta primera parte las cuestiones más teóricas y las definiciones académicas. La definición del término “grupos de interés” más común y aceptada es la propuesta por Freeman en su libro seminal *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Según este autor, los grupos de interés son **“grupos o individuos que pueden afectar al logro de los objetivos de la empresa, o verse afectados por éstos”** (*op. cit.*: 46). Ésta es una definición amplia que sugiere la necesidad de respetar y atender a todos los grupos de interés, cuya opinión debe ser tenida en cuenta, pues su actuación puede afectar positiva o negativamente a la organización.

Desde un punto de vista conceptual, las razones que llevan a la organización a considerar las necesidades de sus grupos de interés pueden ser tanto normativas como instrumentales. Las explicaciones normativas sugieren que la empresa debe considerar por razones éticas y morales las opiniones de todos aquellos individuos o grupos que tienen un interés en la empresa. En cambio, las explicaciones instrumentales argumentan que la gestión de los grupos de interés puede contribuir al mejor desempeño empresarial.

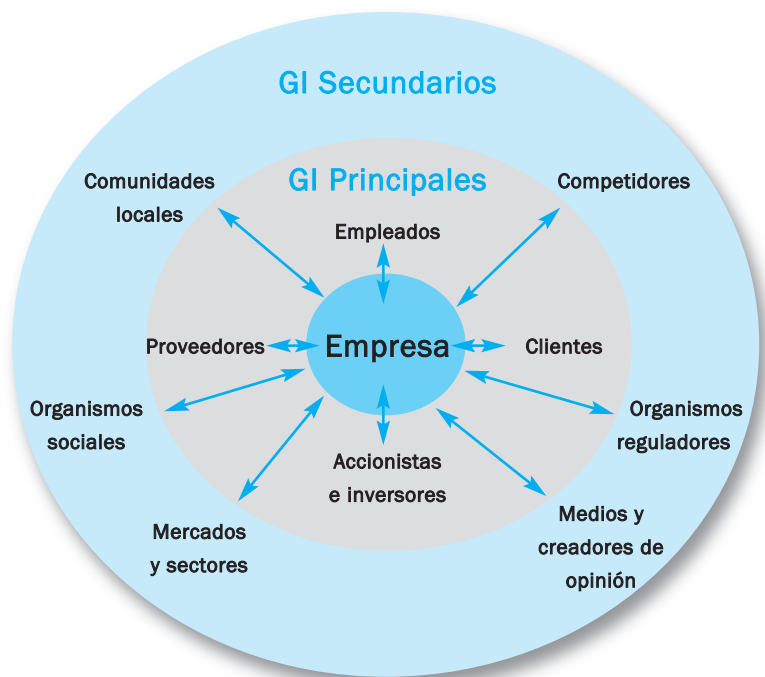
Uno de los principales retos para la empresa es *identificar* a sus grupos de interés. Mitchell, Agle y Wood (1997) propusieron un marco para su identificación y jerarquización en función de la posesión, por parte de estos grupos, de tres atributos interrelacionados: poder, legitimidad y urgencia. El criterio del poder tiene que ver con la aproximación instrumental; la legitimidad introduce el aspecto normativo, y la urgencia otorga dinamismo al modelo. De este modo, una empresa puede evaluar a sus grupos de interés en función de estos atributos y establecer prioridades a la hora de trabar relaciones con esos grupos.

Por otro lado, se ha generalizado la clasificación de los grupos de interés entre principales y secundarios⁸ (Clarkson, 1995; Waddock, Bodwell y Graves, 2002). Los *principales* incluyen aquellos grupos que son esenciales para la existencia del negocio o tienen algún tipo de relación contractual con la empresa. Dentro de

⁸ Existen numerosos intentos de clasificar los grupos de interés, aunque la mayoría siguen la misma pauta: una clasificación dual basada en un orden jerárquico y de prioridad. Así, los grupos de interés se han clasificado en directos e indirectos, genéricos y específicos, estratégicos y morales, activos y pasivos, entre otros (Fassin, 2009).

este grupo se encuentran los accionistas, empleados, clientes y proveedores. Los *grupos de interés secundarios*, por su parte, incluyen actores sociales y políticos que desempeñan un papel fundamental en el logro de credibilidad de la empresa y en la aceptación de sus actividades. Aquí se pueden incluir las comunidades locales, las ONG, los gobiernos, los medios de comunicación y los competidores. La **figura 2** se muestra gráficamente los grupos de interés de la empresa.

Figura 2. Los grupos de interés de la empresa



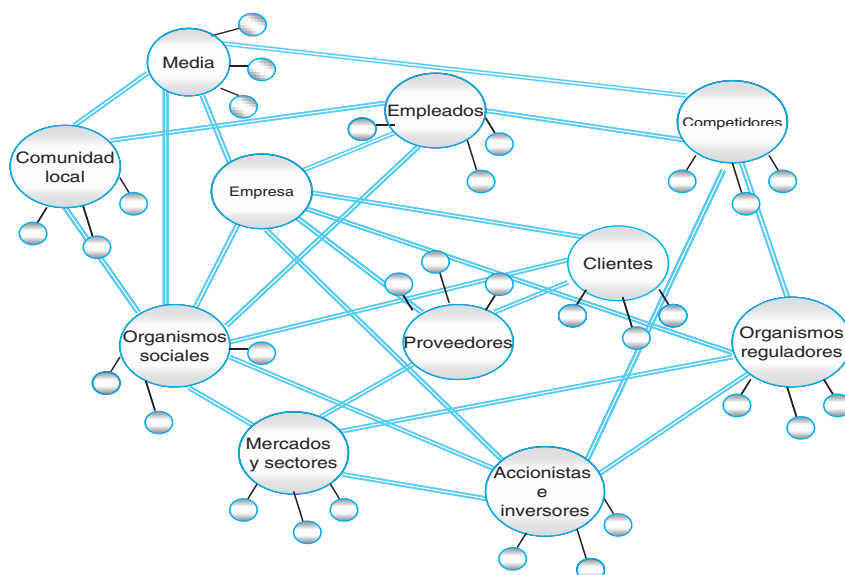
La mayor parte de las contribuciones realizadas en el ámbito de la gestión con los grupos de interés se han centrado casi exclusivamente en los grupos principales, es decir, en aquellos que son críticos para la supervivencia de la empresa. Por tanto, se ha analizado extensamente la relación con inversores, empleados, clientes, proveedores y otros actores cuyas reivindicaciones han sido consideradas al mismo tiempo legítimas, influyentes y urgentes por parte de los directivos.

En cambio, el estudio de las relaciones con los grupos de interés secundarios ha recibido menor atención. Esto se debe a dos limitaciones que presenta la teoría relacionada con la gestión de los grupos de interés: la visión jerárquica de la empresa y la concepción estática de los grupos de interés.

Tradicionalmente, en efecto, las relaciones con los grupos de interés se han observado desde un enfoque jerárquico. Es decir, la empresa adopta una posición de supremacía que le permite influir sobre aquellos grupos de interés con *aparente* menor poder o legitimidad y sólo se preocupa de aquellos que controlan recursos críticos. Por otro lado, el actual marco de análisis de los grupos de interés es estático y no contempla la posibilidad de que un determinado grupo de interés pueda adquirir una relevancia distinta a lo largo del tiempo. Son numerosos los ejemplos (piénsese en los casos de Monsanto, Shell o Nike) que muestran cómo la empresa realmente sólo pudo identificar los riesgos y amenazas del contexto una vez que habían emergido, pero no antes (Hart y Sharma, 2004).

Recientemente está emergiendo una visión relacional de la empresa basada en la creación de redes de valor de múltiples grupos de interés (Lozano, 2005; Maak, 2007). De acuerdo con esta visión, la empresa, más que mantener una posición monocéntrica con relación a sus grupos de interés, se presenta como un actor más en una red de naturaleza policéntrica, donde las prácticas y valores de los distintos actores modelan un sistema de interdependencias. En este caso, la legitimidad empresarial se relaciona no sólo con saber gestionar sus relaciones con los grupos de interés, sino, sobre todo, con su capacidad de *construir* relaciones con estos grupos de forma responsable (Lozano, 2005). El propósito de esta visión relacional es construir ese capital social y valorar el conjunto de vínculos, alianzas o acuerdos existente entre los actores de la red para entender el entramado de interdependencias y corresponsabilidades que influyen en las actividades de la empresa (Prandi y Lozano, 2006).

Figura 3. La visión relacional de la empresa



5.1 Los grupos de interés secundarios y periféricos

Los *grupos de interés secundarios* incluyen actores sociales y políticos que desempeñan un papel fundamental en el logro de credibilidad de la empresa y en la aceptación de sus actividades. En cambio, los *grupos de interés periféricos* son aquellos grupos que, según el criterio de la empresa, no merecen su atención, dado que su legitimidad y poder normalmente se perciben como inferiores a los de otros grupos. Entre estos grupos figuran comunidades pobres, organizaciones aisladas o, incluso, grupos críticos con los que la empresa no comparte su visión. Además, los requerimientos de estos grupos periféricos no suelen estar directamente vinculados a las necesidades de los principales grupos de interés, de manera que la empresa encuentra injustificado establecer relaciones con ellos (Freeman et al., 2007).

No obstante, en un mundo cada vez más interconectado, parece lógico que los grupos situados en la periferia de las operaciones de la empresa puedan hallar una causa común con la que ejercer presión contra la compañía si ésta no atiende a sus intereses. La conexión entre estos grupos (por ejemplo, una ONG, una comunidad pobre y los medios de comunicación) puede generar demandas muy específicas que acaben afectando al comportamiento de la empresa. Estos grupos acostumbran a solicitar una actitud más proactiva y una mayor transparencia y responsabilidad por parte de la empresa —especialmente en países en desarrollo— en materia de derechos sociales y estándares medioambientales. Su estrategia acostumbra a tener dos caras bien diferenciadas: una actitud colaborativa con las empresas; o un enfrentamiento directo con acciones de protesta, difusión o presión (Steger, 2006).

Por otro lado, la colaboración con *grupos de interés secundarios y periféricos* puede tener también como objetivo generar un impacto positivo en la empresa gracias a la generación de ideas y de conocimiento sobre necesidades insatisfechas, productos potenciales e innovaciones de negocio (Hart y Sharma, 2004). De igual modo, los recursos y capacidades de las ONG —redes comunitarias, conocimiento específico del contexto, reputación o generación de confianza— pueden favorecer la entrada de la empresa en determinados mercados y complementar sus recursos y capacidades (Jonker y Nijhof, 2006). En suma, la construcción de redes sociales con estos actores no sólo aporta a la empresa la legitimidad necesaria para operar, sino que también se perfila como un mecanismo eficiente para establecer relaciones de cooperación mutuamente beneficiosas.

La obtención de la legitimidad para operar, la prevención de riesgos o la adquisición de ventajas competitivas dependerán en buena medida del nivel relacional establecido con los grupos de interés. Como hemos visto, los fundamentos, riesgos, implicaciones y oportunidades derivados de cada uno de estos métodos de interacción con los grupos de interés —comunicación, diálogo y participación— varían sustancialmente y deberán valorarse en cada ocasión. Además, los diferentes modelos de relación plantean diferentes desafíos en función del sector, la estructura empresarial y el contexto en que opera la empresa.

SEGUNDA PARTE.

Experiencias
empresariales

1. Casos prácticos

Una vez analizados los elementos básicos de las relaciones entre empresa y comunidades locales y ONG, en esta sección presentamos un conjunto de experiencias prácticas con el propósito de mostrar la variada naturaleza de estas relaciones. Precisamente, los ocho casos que siguen a continuación han sido escogidos por su diversidad y potencial de aprendizaje, elementos que esperamos que permitan al lector reconocer las diferentes situaciones y los diferentes matices que componen las relaciones entre empresa y comunidades locales y ONG.

En un primer bloque, se incluyen cuatro casos relacionados con empresas del sector extractivo, donde la relevancia de la gestión de las relaciones es muy elevada, debido a los impactos sociales y medioambientales asociados a estas actividades. En primer lugar, el caso de **Goldcorp** en sus operaciones en Guatemala muestra cómo, a pesar de la voluntad de la empresa de integrar a la comunidad en sus procesos de consulta, no se consigue una relación de confianza entre ambas partes porque la ONG encargada de realizar el proceso de consultas está financiada por la propia empresa, aspecto que disminuye su legitimidad. En segundo lugar, la experiencia de **Syncrude** nos permite mostrar cómo el cumplimiento de la legislación de un país desarrollado como Canadá no es suficiente para satisfacer las preocupaciones de las comunidades aborígenes, cuyo desarrollo a largo plazo y propiedad de la tierra se ven amenazados por el impacto medioambiental de las operaciones extractivas de la empresa. En tercer lugar, el caso de **BHP Billiton** muestra la relevancia crítica de una tercera parte, neutral e independiente, a la hora de establecer un clima de confianza entre la empresa y la comunidad; también se muestra la creación de mesas de diálogo temáticas como un modo eficaz para atender de forma separada los diferentes asuntos que preocupan a la población. Para finalizar este bloque, **Anglo American** nos enseña cómo una empresa puede desarrollar su propia herramienta para sistematizar la planificación de sus relaciones con las comunidades locales en todas sus operaciones.

En el segundo bloque, se incluyen experiencias de diversos sectores en los que también se observa la relevancia de las relaciones con comunidades locales y ONG. En primer lugar, la experiencia de **Mango** muestra la importancia de ser receptivo y responder de forma ágil a las demandas externas como una fórmula para evitar riesgos. A pesar de que la empresa no se apoya especialmente en una herramienta de gestión relacional, han sido sus propios principios y valores y la sensibilidad hacia las preocupaciones de los grupos de interés lo que le ha permitido establecer acuerdos con ONG. En segundo lugar, el caso de **Chiquita** nos permite entender la importancia de la “historia” de la empresa en la percepción que se tiene de sí misma; de igual modo, se explica cómo evolucionan las alianzas con ONG a medida que la empresa se enfrenta a nuevas demandas. En tercer lugar, el ejemplo de **Novo Nordisk** muestra cómo las situaciones de riesgo pueden derivar de la pertenencia a un sector con una reputación débil. En estos casos, la elaboración de herramientas de evaluación y medición de

impacto resultan útiles para responder a esta mayor presión social. También se observa que las alianzas con ONG para prevenir epidemias, aunque sean parte del negocio de la empresa, son una forma de favorecer la imagen de la compañía. Por último, la experiencia de **Ecoelce** muestra cómo una adecuada gestión de los grupos de interés permite desarrollar un proyecto innovador y cómo la empresa sabe transformar una situación de riesgo en una oportunidad gracias a la participación de la comunidad local en el diseño de la iniciativa.

2. Relaciones en el sector extractivo

9 http://www.goldcorp.com/operations/marlin/project_summary/

Mina Marlin de Goldcorp en Guatemala

Nombre de la empresa	Goldcorp Inc.
<i>Sector</i>	Minería
<i>Sede corporativa</i>	Vancouver (Columbia Británica, Canadá)
<i>Ventas</i>	Ingresos por valor de 2.400 millones de dolares (2008)
<i>Período del caso</i>	2004 - 2008
<i>Actores implicados</i>	Comunidades indígenas junto con ONG locales e internacionales.
<i>Cuestiones clave</i>	Idoneidad del proceso de consulta con las comunidades autóctonas exigido por el Convenio 169 de la OIT. Riesgos de la implicación de grupos de interés a través de ONG creadas por empresas.

Goldcorp es uno de los mayores productores mundiales de oro (2.400 millones dólares en ingresos / 1.480 millones de dólares de beneficio neto en 2008), con minas en Canadá, Estados Unidos, Guatemala, México, Honduras, República Dominicana y Argentina.

El yacimiento de oro Marlin se descubrió en el oeste de Guatemala gracias a una exploración realizada a nivel local en 1998 por Montana Exploradora, S.A. y fue adquirido posteriormente por Francisco Gold Corporation en 2000. En 2002 Francisco Gold Corporation se fusionó con Glamis y transfirió el control efectivo de la mina a Glamis Gold Ltd. La construcción del Proyecto Minero Marlin se inició a principios de 2004, una vez que el Gobierno de Guatemala concedió los permisos y las licencias medioambientales necesarias.⁹ Goldcorp Inc. adquirió Glamis Gold Ltd. en agosto de 2006. Para evitar la confusión asociada a los cambios en la propiedad, nos referiremos a la empresa como Goldcorp durante el resto del documento.

La mina Marlin se halla en las tierras altas de Guatemala occidental, una zona poblada casi exclusivamente por pueblos mayas, aproximadamente a unas 90 millas aéreas al noroeste de la ciudad de Guatemala, en los municipios de San Miguel Ixtahuacán y Sipacapa.

Grupos de interés

La mayor parte del Proyecto Minero Marlin se encuentra en una zona poblada por pueblos mayas del grupo mam, la comunidad étnica mayoritaria en el municipio de San Miguel Ixtahuacán.



Una pequeña parte del proyecto se halla en el municipio de Sipacapa, poblado por mayas sipacapenses, un grupo lingüístico distinto. La mayoría de las personas de estos municipios practican la agricultura de subsistencia.

Los indios mayas son el grupo étnico más importante en el departamento de San Marcos y en las tierras altas occidentales de Guatemala. Aunque el 85% de la mina se encuentra en San Miguel Ixtahuacán, sólo el Ayuntamiento de Sipacapa decidió sondear la opinión de sus ciudadanos al respecto.¹⁰

Plan de acción

A fin de mitigar los riesgos políticos asociados con la creación de la primera mina comercial de oro en Guatemala de los últimos años, Goldcorp estableció relaciones con la International Finance Corporation (IFC) y con una ONG con sede en Washington, Citizen's Development Corps (CDC), para facilitar la generación de capacidades en los gobiernos municipales, servicios de salud, el desarrollo empresarial (incluida la microfinanciación y la banca comunitaria), la formación vocacional y la gestión medioambiental y agroforestal. Con el apoyo de un préstamo de 45 millones de dólares de la IFC, Goldcorp y CDC fundaron una ONG guatemalteca, la

Fundación Sierra Madre (FSM). Como parte de la supervisión del proyecto, la IFC ayudó a la FSM mediante la supervisión y evaluación de sus diferentes programas.¹¹

La FSM, gestionada e integrada por personal guatemalteco, trabajó con las comunidades, organizaciones y grupos de mujeres para identificar, planear e implantar iniciativas de desarrollo económico sostenibles, con el objetivo de facilitar un desarrollo de base local que trascenderá con mucho en el tiempo la vida de la propia mina. La fundación se mostró activa en la construcción o mejora de clínicas, bancos, escuelas, puentes y sistemas de abastecimiento de agua.¹²

A través de la FSM, más de 1.900 residentes recibieron servicios de asistencia sanitaria, que incluían vacunaciones, atención prenatal, apoyo en embarazos de alto riesgo y un proyecto piloto de nutrición familiar. Desde su inicio, el programa de micropréstamos de la FSM creó 38 bancos comunitarios de microcréditos que daban servicio a 611 mujeres y acceso a un capital que superaba los 430.000 dólares.

¹¹ 'ILO Convention 169 and the Private Sector: Questions and Answers for IFC Clients', IFC, marzo de 2007, <http://www.ifc.org/ifcext/spi-website1.nsf/1ca07340e47a35cd85256efb00700cee/9E42E13DF0FF8B3485256E61006D226A>

¹² <http://www.goldcorp.com/operations/marlin/sustainability/>, consultada el 24 de marzo de 2008.



Foto de la mina Marlin en San Marcos (Guatemala), cortesía de la Comisión Pastoral de Paz y Ecología
<http://www.resistance-mining.org/english/?q=node/20>.

Además del trabajo realizado por la FSM, Goldcorp emprendió programas adicionales.

- En 2005, Goldcorp creó la Asociación de Monitoreo Ambiental Comunitario (AMAC), organización independiente de base comunitaria. Integrada por representantes seleccionados por la comunidad, la AMAC se encargaría de supervisar el desempeño medioambiental de Goldcorp.
- El Departamento de Desarrollo Sostenible de la mina Marlin promovió directamente 35 proyectos comunitarios en 2007, a los que facilitó financiación.
- El programa Incentivos Forestales de Goldcorp financió la reforestación tanto en el interior como en el exterior del emplazamiento de la mina. Pagó más de 80.000 dólares a miembros de la población local en concepto de plantación y cuidado de los árboles.
- Desde 2003, Goldcorp apoyó la formación de profesores, lo que se tradujo en un incremento en las cifras de matriculaciones y de asistencia de los niños a la escuela. En el caso de las matriculaciones, se dispararon hasta el 71% en algunas comunidades.
- Goldcorp construyó o reformó escuelas en 12 comunidades de Guatemala.
- Goldcorp está construyendo un nuevo núcleo urbano en Nueva Esperanza (Guatemala), que incorporará una gran escuela, un centro de reuniones comunitarias y dependencias municipales.

Si las iniciativas de cualquier ONG multinacional se hubieran traducido en tan extensa gama de programas en un período de tiempo tan corto, es más que probable que hubieran sido saludadas como un éxito de enormes proporciones. Sin embargo, pese a los antecedentes de implicación y de apoyo a los proyectos de desarrollo sostenible de la comunidad, no todos los miembros de las comunidades afectadas estaban satisfechos con la presencia de Goldcorp en la zona. Así, en febrero de 2004, tuvieron lugar protestas en Sipacapa.¹³ Los residentes expresaron su inquietud por el impacto medioambiental de la mina, así como por el uso de la minería como herramienta de desarrollo. La resistencia de los campesinos locales contó con el apoyo de un gran número de ONG

¹³ Annex to CAO Report (2005). El primer evento de protesta registrado contra la mina Marlin en Sipacapa tuvo lugar en febrero de 2004.

locales e internacionales, como el Colectivo Madre Selva, Friends of the Earth, Mining Watch, Rights Action, Global Response, Oxfam America y el Bank Information Center. Juntas, estas organizaciones despertaron una importante oposición a la mina tanto a nivel local como en los ámbitos nacional e internacional.

En diciembre de 2004, un grupo indígena de Sololá, situado a 150 kilómetros de la mina, inició un bloqueo de 42 días contra los camiones de Goldcorp que pasaban a través de su comunidad camino de San Marcos. El bloqueo finalizó el 11 de enero de 2005, cuando más de 1.200 soldados y 400 agentes de policía empezaron a disparar contra los manifestantes desarmados. Un agricultor indígena murió y otros 20 resultaron heridos (4 campesinos y 16 policías).

En un referéndum local celebrado el 18 de junio de 2005 bajo la supervisión de 70 observadores nacionales e internacionales, los ciudadanos de Sipacapa votaron abrumadoramente en contra de las operaciones mineras en su municipio, con 2.426 votos en contra y tan sólo 35 a favor. Goldcorp se opuso al referéndum y argumentó que carecía de validez, pues ya había obtenido los permisos necesarios para la explotación de la mina.

En septiembre de 2008, un tribunal internacional (Tribunal Latinoamericano del Agua) condenó a la empresa por daños medioambientales y realizó las siguientes afirmaciones:

- La empresa debía indemnizar por daños y perjuicios a las comunidades locales.
- La empresa debía realizar estudios independientes para garantizar la participación de los afectados y determinar la capacidad de la mina de evitar daños a la comunidad y al medio ambiente.
- El Gobierno de Guatemala era responsable de no corregir la situación de las operaciones mineras de alto riesgo.
- Se censuraba al Gobierno por no aplicar el Convenio 169 de la OIT, al hacer caso omiso del proceso de consulta a las comunidades.
- El Congreso de Guatemala debía reformar la Ley de Minería, a fin de garantizar la soberanía nacional y la defensa de los derechos de sus habitantes.

Resultados y aprendizajes

Este caso ilustra el intento por parte de una empresa (y de la IFC) de hacer las cosas bien en cuanto a implicación de los grupos de interés.

La controversia surgió por la inexistencia de un proceso transparente para obtener el consentimiento de la comunidad a la hora de establecer la explotación minera. Según sus propias palabras, Goldcorp “creó” la ONG que se ocupó de informar a la comunidad sobre los beneficios y peligros de las operaciones mineras y los beneficios de un desarrollo sostenible para la

comunidad en que ésta operaba. No existió una observación del proceso de consulta por parte de un tercero independiente o del Gobierno que podría haber servido para confirmar y documentar la naturaleza equilibrada del proceso.

Como expresó la IFC, el proyecto Marlin ofrece lecciones importantes a las empresas del sector privado que planean implementar proyectos que afectan a pueblos indígenas en países que han ratificado el Convenio 169:¹⁴

- Las empresas han de documentar de forma pormenorizada las consultas a los pueblos indígenas, así como la participación del Gobierno en dichas consultas, durante todas las fases de la exploración y explotación de los recursos naturales.
- Las empresas que se planteen la adquisición de proyectos que afecten a pueblos indígenas deben revisar, como parte de su *due diligence*, la idoneidad de las consultas previas, especialmente las realizadas por el Gobierno antes del otorgamiento de concesiones y licencias.
- Además de mantener un registro de los temas abordados en las reuniones de consulta y de las personas que asistieron — tal como hizo Goldcorp—, las empresas deben documentar la información entregada durante las reuniones, las inquietudes expresadas por los asistentes y las respuestas y compromisos adquiridos por la empresa y el Gobierno.
- En países como Guatemala, donde el Gobierno no ha emitido normativas específicas sobre consultas con pueblos indígenas para garantizar el cumplimiento del Convenio 169, las empresas privadas deben desempeñar un papel proactivo en el diseño y la implementación de un proceso de consultas que debe contar con la participación y el aval del gobierno. Las empresas deberán invitar a los organismos del gobierno competentes, así como a terceros interesados, a que participen en las reuniones clave del proceso de consulta con las comunidades locales. La presencia de representantes del gobierno otorga credibilidad al proceso y facilita la entrega de información sobre determinados temas, como los procesos de otorgamiento de licencias y las obligaciones legales de las empresas privadas.

¹⁴ "ILO Convention 169 and the Private Sector: Questions and Answers for IFC Clients", IFC, marzo de 2007: <<http://www.ifc.org/ifcext/spi-website1.nsf/1ca07340e47a35cd85256efb00700cee/9E42E13DF0FF8B3485256E61006D226A>>.

A esta lista de lecciones aprendidas del caso de la mina Marlin, podemos añadir lo siguiente:

- Las alianzas con ONG pueden ser útiles, pero también problemáticas. Cuando una empresa crea su propia ONG o se convierte en financiadora principal de una ONG ya existente, se corre el riesgo de que las actividades y el apoyo político de dicha ONG puedan estar excesivamente sesgados a favor de la corporación y en contra de los intereses de las comunidades a las que se tiene intención de servir. Por consiguiente, al establecer una alianza con una ONG, es aconsejable que esté financiada de modo independiente y que goce del reconocimiento general como mediadora honesta e independiente. Esto puede resultar difícil en situaciones en que no haya en la región ONG independientes y experimentadas.
- Es importante considerar las necesidades y preocupaciones de todos los grupos de interés afectados por las operaciones de una empresa y no sólo las de los grupos más relevantes. En el caso que nos ocupa, los problemas surgieron en el municipio de Sipacapa, donde se hallaba tan sólo el 15% del proyecto, y en las zonas más alejadas, situadas a lo largo de la carretera que se utilizaba para transportar equipo y productos químicos a la mina.
- Aunque las empresas intentan tratar a nivel local las cuestiones relativas a terceros interesados, es importante tener en cuenta que los problemas pueden adquirir una dimensión internacional cuando se involucra una ONG internacional. Por consiguiente, el hecho de cumplir con las normativas locales y acceder a las solicitudes de grupos de interés puede no ser suficiente para proteger la reputación de una empresa.

Syncrude Canada y las tribus autóctonas del norte de Alberta



Nombre de la empresa	Syncrude Canada
Sector	Energía - Petroquímico
Sede corporativa	Fort McMurray (Alberta, Canadá)
Ventas	111,3 millones de barriles de petróleo (2007)
Período del caso	1974 - 2009
Actores implicados	Tribus autóctonas (comunidades aborígenes) y un amplio colectivo de organizaciones sociales y ONG.
Cuestiones clave	Impacto social y ambiental de la compañía en territorios habitados por comunidades aborígenes. Utilidad de las instituciones multipartitas para atender las necesidades y preocupaciones de la comunidad.

Syncrude Canada es el mayor productor mundial de petróleo crudo obtenido a partir de arenas bituminosas. Opera en la región de Athabasca desde finales de 1973, cuando se iniciaron los preparativos de explotación del yacimiento. La producción real comenzó en julio de 1978, y el compromiso con los grupos locales, especialmente con las comunidades aborígenes, tuvo lugar en 1974, cuatro años antes de la primera extracción de petróleo.

Syncrude Canada es un *holding* formado por siete compañías petroleras y gasísticas con el objetivo de extraer y producir petróleo crudo de la región de arenas bituminosas de Athabasca, en el noreste de la provincia de Alberta. Estas arenas bituminosas son uno de los mayores recursos petrolíferos que se conocen en todo el mundo. Se trata de depósitos de arcilla y arena recubiertos por una capa de agua y una capa de betún (petróleo espeso de color negro). En este sentido, Syncrude se enfrenta a retos adicionales, ya que la producción de petróleo a partir de arenas bituminosas se asemeja a una explotación minera. En lugar de explotar una reserva petrolífera subterránea con los métodos



Este caso ha sido elaborado por Jordan Tournay, MBA de ESADE, bajo la supervisión de Daniel Arenas.

tradicionales, las arenas bituminosas se deben excavar a poca distancia de la superficie de la tierra. En el proceso de excavación se deben remover vastas extensiones de tierra, y el proceso de refinado precisa del uso de una gran cantidad de energía y representa una parte importante de los costes de producción. Syncrude debe procesar más de 2 toneladas de arena para producir un barril de petróleo. Además, el ciclo de vida total del carbono del petróleo procedente de arenas bituminosas produce un 30% más de emisiones de gases con efecto invernadero que el petróleo convencional.

Comunidades aborígenes en Canadá

Los primeros habitantes de Canadá eran tribus aborígenes, como los pueblos inuit de las zonas septentrionales. Los europeos empezaron a establecerse en la región durante el siglo XVI y, como consecuencia, la población autóctona empezó a descender, debido a las enfermedades y a la expansión territorial. Por medio de diversos tratados de paz con el Gobierno canadiense, se obligó a las tribus autóctonas a vivir en reservas y a renunciar a la titularidad sobre sus tierras, a cambio de promesas de beneficios como la educación, las subvenciones y la asistencia sanitaria. El Gobierno canadiense fue incapaz de facilitar todos esos servicios y el nivel de vida de las tribus aborígenes disminuyó de forma sustancial. Desde la II Guerra Mundial hasta la actualidad, el Gobierno ha realizado esfuerzos para aumentar la autonomía política de los pueblos autóctonos, tratar reclamaciones territoriales y mejorar la educación, la sanidad y su nivel de vida. Sin embargo, algunas comunidades aborígenes todavía creen que no se ha hecho suficiente. Hoy, las tribus autóctonas y los pueblos inuit poseen y controlan en torno al 20% del territorio canadiense.

A la vista de la dilatada y empañada historia de las relaciones entre el Gobierno de Canadá y los pueblos autóctonos, Syncrude asumió, desde el primer momento, que para extraer y producir petróleo en la región debía implicar a las comunidades aborígenes.

La comunidad aborígen, que representa alrededor del 13% de la población, corría el riesgo de quedar excluida, dada la carencia de las habilidades y los recursos empresariales necesarios para sacar partido de la enorme oportunidad económica que Syncrude representaba. En efecto, Syncrude podía contribuir al objetivo de generar capacidades comunitarias, aumentar la calidad de vida y la educación, y ayudar a los empleados aborígenes a alcanzar un nivel con el que pudiesen participar de un modo efectivo y competitivo en la economía canadiense.

Antes de la llegada de Syncrude y de otros productores de petróleo a partir de arenas bituminosas, las comunidades aborígenes practicaban en su mayor parte un modo de vida tradicional basado en la caza y la pesca como actividades económicas. Ésta es la razón por la que el impacto medioambiental de las actividades de desarrollo era una preocupación tan importante. Estos pueblos mantienen todavía una relación muy estrecha con el entorno y quieren garantizar su salud y la supervivencia de las generaciones futuras.

El efecto de las arenas bituminosas sobre el medio ambiente es una cuestión que no está exenta de controversia. Numerosos grupos ecologistas, grupos comunitarios y cineastas han llamado la atención sobre los efectos que la producción de petróleo a partir de arenas bituminosas tiene sobre el entorno y la salud pública. No en vano, se considera que esta modalidad de extracción es la más contaminante de cuantas existen. Aunque fuentes gubernamentales y del sector afirman que la producción de petróleo a partir de arenas bituminosas no comporta contaminación del aire o del agua, los grupos aborígenes, colectivos ecologistas y algunos científicos dicen lo contrario. Sostienen que la contaminación ha originado numerosas formas de cáncer raras en las comunidades que usan el río para pescar y como fuente de supervivencia.

Relaciones con comunidades locales y ONG

Syncrude contribuyó a que sus grupos de interés se constituyesen como organizaciones *multistakeholder* denominadas “corporaciones de relaciones industriales” (CRI). Estas corporaciones fueron designadas por las tribus autóctonas y otros grupos de interés para realizar las consultas con las empresas extractoras del petróleo de las arenas bituminosas y gestionar de un modo más efectivo el desarrollo industrial. Recientemente, sin embargo, se han tenido que enfrentar a diversos problemas que mencionaremos más adelante. Citamos a continuación cuatro grupos importantes que la empresa contribuyó a desarrollar:

- *Grupo de Trabajo sobre Problemas Regionales*. Fundado como un medio para que los miembros de la comunidad puedan identificar y tratar de forma proactiva problemas importantes. Integran el grupo vicepresidentes de empresas extractoras de petróleo de arenas bituminosas, líderes aborígenes, representantes de grupos comunitarios y ecologistas y representantes del Gobierno. La importancia de este grupo reside en que da a los grupos de interés locales la oportunidad de comunicar cuestiones prioritarias a altos directivos de las empresas y a funcionarios del Gobierno.
- *Cumulative Environmental Management Association (CEMA)*. Organización colaborativa sin ánimo de lucro que representa a más de 40 grupos distintos, entre los que figuran miembros del sector extractivo, del Gobierno, organizaciones ecologistas, comunidades aborígenes y organizaciones de defensa de la salud. Su mandato es supervisar y estudiar los efectos del desarrollo industrial sobre el medio ambiente en la región de las arenas bituminosas, así como informar sobre ellos.
- *Athabasca Tribal Council / Industry Capacity Building Agreement*. Representa los intereses de los cinco principales grupos tribales de la región. El acuerdo en materia industrial es la colaboración entre ellos y las empresas de explotación de arenas bituminosas, para tratar y superar las barreras a la participación aborígen en los beneficios económicos.
- *Wood Buffalo Environmental Association (WBEA)*. Organización integrada por grupos de interés de los ámbitos industrial, ecologista, aborígen, gubernamental y comunitario, formada para supervisar de manera continuada la calidad del aire, así como para garantizar que las cuestiones relativas a la calidad del aire se comprenden, informan y gestionan de un modo efectivo.

Aunque en Syncrude existe un comité responsable de las relaciones con los aborígenes, no se dispone de un departamento específico para este fin en el seno de la organización. El comité es una unidad transfuncional que incorpora empleados de las áreas de suministro, operaciones, asuntos externos y medio ambiente, entre otras. No se constata la existencia de un plan formal que permita entablar relaciones con las comunidades aborígenes. Esto se podría deber a la historia del proceso de implicación de los grupos de interés en Syncrude. Como este proceso parece haber estado incrustado en la organización y en sus procesos durante los más de 30 años de existencia de la operación, quizás no vieron la necesidad de formalizar un departamento. Hoy en día, sin embargo, da la impresión de que, a medida que el contexto de conciencia medioambiental y la dependencia energética mundial cambian, aumenta la necesidad de una mayor atención al proceso de implicación.

Syncrude se ha esforzado mucho por mejorar la calidad de vida de las comunidades aborígenes de la zona. En esta línea, en las áreas de empleo, formación y educación, desarrollo empresarial y relaciones con la comunidad, ha creado un productivo proceso de implicación de los grupos de interés.

No obstante, en el ámbito medioambiental, a pesar de su importante inversión en investigación y desarrollo, Syncrude no ha conseguido mejoras sustanciales. El principal problema son las lagunas de residuos tóxicos que resultan de la separación del betún de la arena, así como la enorme cantidad de energía invertida en el proceso de producción. Grupos ecologistas y comunidades aborígenes están llamando cada vez más la atención sobre los costes energéticos y la contaminación resultante del proceso, de manera que esta región se está convirtiendo en una zona objeto de acaloradas discusiones. Las grandes organizaciones de defensa del medio ambiente y los productores de petróleo obtenido de arenas bituminosas están abandonando sus posiciones en la mesa de discusión para dedicarse a lanzar masivas campañas de relaciones públicas.

Greenpeace organizó recientemente un intento público de taponamiento de una tubería que desemboca en una laguna de residuos. Los activistas entraron en la propiedad de Syncrude, extendieron una enorme pancarta que rezaba “El petróleo más sucio del mundo; paremos las arenas de alquitrán” e intentaron taponar, sin éxito, una tubería de residuos. Como consecuencia, las empresas que explotan las arenas bituminosas están gastando más en relaciones públicas y campañas de marketing positivas, y también empiezan a alcanzar compromisos con las ONG ecologistas locales.

Plan de acción

Como continuación a sus primeras acciones de implicación de los grupos de interés, Syncrude puso en marcha diversas iniciativas para ayudar a las comunidades aborígenes. Así, creó el *Native Development Program* (Programa de Desarrollo Indígena) y el *Action Plan for Native*

Training and Counseling (Plan de Acción para la Formación y el Asesoramiento a Indígenas). Estos dos programas establecían objetivos relativos al empleo aborígen, la reubicación de viviendas y el incremento de la formación hasta el nivel necesario para el sector, así como al aumento de la conciencia cultural de los empleados no aborígenes.

Syncrude, asimismo, publicó una *Aboriginal Review*, que se ocupaba de las iniciativas y programas en vigor para ayudar al desarrollo de las comunidades aborígenes en cuatro áreas: empleo, desarrollo empresarial, generación de capacidad individual y relaciones con la comunidad. Syncrude medía el desempeño de su programa de Relaciones Aborígenes siguiendo el programa PAR (*Progressive Aboriginal Relations*, Programa de Estrategia Progresiva de Desarrollo Autóctono), desarrollado por el Gobierno canadiense como una plantilla diseñada para tratar las cuatro áreas principales antes citadas.

Syncrude ha desarrollado un marco relacional con la ayuda del Programa de Estrategia Progresiva de Desarrollo Autóctono que ha aportado beneficios tangibles a la zona. Se esfuerza por dar trabajo a un número sustancial de empleados aborígenes (emplea en la actualidad al 9% de la población autóctona y pretende alcanzar el 13%), tiene relaciones comerciales con un gran número de empresas propiedad de aborígenes y facilita los recursos y conocimientos necesarios para permitirles acceder a sus contrataciones externas.

En relación con el medio ambiente, la empresa trabaja en estrecha colaboración con grupos de interés aborígenes para supervisar el desempeño medioambiental de la compañía y garantizar que se tienen en cuenta sus problemas. Los acuerdos de administración aborígen tratan cuestiones tan diversas como la contaminación o la reclamación y recuperación de terrenos.

Resultados y aprendizajes

A pesar de las beneficiosas iniciativas que Syncrude ha llevado a cabo, aún parece existir un amplio margen de mejora en el capítulo medioambiental. Syncrude ha invertido grandes sumas de dinero en nuevos métodos y formas de producción para ahorrar costes energéticos, pero la producción de petróleo a partir de arenas bituminosas sigue siendo uno de los métodos más caros de producción de petróleo y se precisan nuevos avances para mitigar la toxicidad de las lagunas de residuos.

Los aprendizajes clave de este caso son los siguientes:

- Syncrude aportó beneficios sustanciales a los pueblos aborígenes en forma de inversión en la comunidad, generación de capacidades, educación, empleo y desarrollo empresarial. Ahora bien, a medida que el desarrollo de la región continúa, se debe hacer más para proteger el medio ambiente.
- El gobierno desempeña un papel importante a la hora de crear un marco para el proce-

so de implicación, pero las empresas no siempre pueden depender de que el gobierno facilite directrices para la participación y deben tratar temas tan importantes como el medioambiental de forma proactiva, en estrecha relación con los grupos de interés relevantes.

- El desarrollo de instituciones *multistakeholder* puede ser una forma beneficiosa de abordar problemas que afectan a los grupos de interés. Estas instituciones deben dotarse del poder para realizar verdaderos cambios, especialmente cuando entre sus miembros figuran perfiles públicos como competidores del sector, funcionarios gubernamentales, ONG y grupos comunitarios. Cuando no se producen avances reales en algunas áreas clave surge el desencanto con estas instituciones.
- En lugar de un departamento formal y un plan de relaciones formales en el seno de la empresa para gestionar las relaciones con los aborígenes, Syncrude creó un comité transfuncional, integrado por empleados de las áreas de suministro, operaciones, asuntos externos y medio ambiente, entre otras. Al principio, esto pareció indicado para integrar el proceso de la participación de los grupos de interés en la organización. A medida que surgen nuevos problemas, este órgano no parece mostrarse tan efectivo para tratarlos.
- La creación de cuatro grupos de trabajo donde se hallan representadas diversas instituciones y comunidades ha sido una manera beneficiosa de estructurar el diálogo y abordar cuestiones clave que preocupan a la comunidad.

Últimas novedades

La relación sigue evolucionando en la actualidad. Recientemente, han surgido tres problemas importantes, debidos en parte a la crisis económica global y al mayor control del sector de la energía. En primer lugar, varias tribus autóctonas se han retirado de las conversaciones entre la empresa y los grupos de interés afirmando que la CEMA no se está mostrando capaz de aportar resultados concretos para gestionar de un modo efectivo los efectos medioambientales de la intensificación de la explotación de las arenas bituminosas de la región.

En segundo lugar, las comunidades aborígenes, los grupos ecologistas y el sector están apelando al Gobierno para que defina y fije con mayor claridad la política relativa al desarrollo y la gestión medioambiental de las arenas bituminosas. Estos grupos de interés afirman que la falta de claridad del Gobierno está dificultando su toma de decisiones a largo plazo en materia de gestión de riesgos.

Por último, como el desarrollo de la región de las arenas bituminosas está aumentando de manera espectacular, los impactos económicos de dicho desarrollo son más visibles. Como consecuencia, las comunidades nativas han incrementado la presión sobre las empresas: exigen beneficios regionales a largo plazo y acuerdos relativos al impacto. Algunas comunidades indígenas, incluso, están interponiendo demandas, mientras que otras se han enzarzado en largas discusiones internas para evaluar sus opciones.

La Mesa de Diálogo de BHP Billiton y las comunidades de la mina Tintaya



Nombre de la empresa	BHP Billiton Limited
<i>Sector</i>	Materiales básicos – Minería y Energía
<i>Sede corporativa</i>	Melbourne (Victoria, Australia)
<i>Ventas</i>	Ingresos por valor de 59.500 millones de dólares (2008)
<i>Período del caso</i>	2000 - 2005
<i>Actores implicados</i>	Comunidades indígenas y ONG regionales, nacionales y multinacionales.
<i>Cuestiones clave</i>	Impacto social y medioambiental de la empresa en áreas habitadas por comunidades indígenas. Efectividad de un proceso de diálogo para tratar las quejas de la comunidad contra las operaciones mineras de la empresa.

Con unos ingresos de 59.500 millones de dólares en 2008 y unos beneficios de 15.400 millones de dólares, BHP Billiton (BHP) se describe a sí misma como la mayor empresa de recursos diversificados del mundo. Con sede en Melbourne (Australia), la compañía da empleo a más de 41.000 personas que trabajan en más de un centenar de operaciones en 25 países. BHP gestiona grandes inversiones en negocios de materias primas tan importantes como aluminio, carbón para la producción de energía y carbón para la industria metalúrgica, cobre, manganeso, mineral de hierro, uranio, níquel, minerales de plata y titanio, petróleo, gas, gas natural licuado y diamantes.

Mina de cobre Tintaya (Perú):

A principios de la década de 1980, el Gobierno de Perú expropió 2.368 hectáreas de tierra de las comunidades indígenas en la provincia de Espinar, en el altiplano meridional, para explotar la mina de cobre Tintaya. Las



Fuente: Oxfam Australia.

comunidades indígenas recibieron 3 dólares por hectárea como indemnización por tierras que anteriormente habían sido usadas con fines agrícolas. La población local cultivaba patatas, quinua (un cereal andino), trigo y avena, y criaba vacas y ovejas para producir carne y productos lácteos destinados a su venta en los mercados. En 1994, la mina —todavía sin explotar— se privatizó y fue adquirida por Magma Copper, una empresa estadounidense. Más tarde, en 1996, fue comprada por BHP. Para explotar la mina a cielo abierto, aumentar su capacidad potencial y garantizar la seguridad del dique de relaves, en 1996 BHP adquirió otras 3.259 hectáreas de tierra de las comunidades de Tintaya Marquiri, Alto Huancane y Huano Huano. En 2006, para realizar el valor de su explotación minera, BHP vendió la mina a Xstrata Plc. por 750 millones de dólares. Como parte del acuerdo de compra, Xstrata aceptó respetar los acuerdos en vigor entre BHP y las comunidades locales.

En el año 2000, un grupo de siete comunidades indígenas (Tintaya Marquiri, Huisa, Alto Huarca, Alto Huancane, Huano Huano, Bajo Huancane y el municipio de Sauri) forjó una alianza con dos ONG, CONACAMI (Confederación Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería) y CORECAMI-Cusco (Coordinadora Regional de Comunidades Afectadas por la Minería del Cusco), para defender su causa contra BHP Billiton. En noviembre de 2000, la CONACAMI solicitó a Oxfam Community Aid Abroad que asumiera el caso de Tintaya y lo plantease en la sede central de BHP en Australia. Los representantes de la comunidad se quejaban de que las negociaciones para la venta de las tierras y las expropiaciones se llevaron a cabo de forma injusta, con indemnizaciones insuficientes y falta de consentimiento por escrito. También se quejaban de que habían perdido sus medios de sustento tradicionales y de que la mina ofrecía pocas oportunidades de empleo o de negocio. Otras quejas hacían referencia a la contaminación del agua y del aire que emanaba de la mina y al dique de relaves, responsable de la muerte o enfermedad de animales y del deterioro de su propio estado de salud. Algunas mujeres se quejaban también de desalojos por la fuerza y del uso de la violencia por parte del personal de seguridad de la mina. Por último, existía preocupación sobre los planes de ampliación de la mina y de construcción de un nuevo dique de relaves.

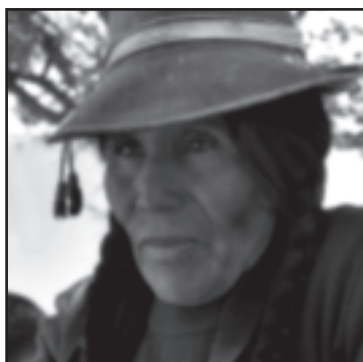
Relación con las ONG y las comunidades locales

La Ombudsman de la Minería de OXFAM Community Aid Abroad realizó un viaje a la zona afectada en 2001 para iniciar una investigación sobre el terreno. Se reunió con representantes de las cinco comunidades afectadas, sus organizaciones de apoyo, el gobierno local y BHP Billiton. En enero de 2002, la Ombudsman de la Minería escribió al vicepresidente de Sostenibilidad de BHP, Ian Wood, resumiendo las inquietudes de la comunidad y sus recomendaciones a partir de la investigación realizada sobre el terreno. Ese mismo mes, el presidente de BHP Billiton Tintaya, Jaap Zwann, expresó su deseo de estudiar las quejas de las comunidades; durante el mes siguiente, Ian Wood realizó en persona una investigación in situ en la mina.

En febrero de 2002, representantes de BHP se incorporaron a la primera reunión de la Mesa de Diálogo, un proceso liderado por un facilitador profesional y concebido para tratar las inquietudes de las comunidades indígenas. Los miembros de la Mesa Redonda de Diálogo Tintaya eran la compañía filial BHP-Billiton Tintaya, la Municipalidad Provincial de Espinar y los grupos de apoyo a las comunidades: Oxfam América, Cooperación, CORECAMI-Cusco y CONACAMI. Paul Warner, representante de relaciones con la comunidad de BHP-Billiton en la división de Metales Comunes, subrayó la importancia de Oxfam en la generación de confianza entre las partes necesaria para tratar los motivos de queja de la comunidad: “Junto con Oxfam Australia, Oxfam América ha desempeñado un papel decisivo para ayudarnos a superar algunos obstáculos de manera que pudiésemos sentarnos y tratar los problemas. Una vez nuestra atención se centró en los problemas, Oxfam América contribuyó a generar confianza entre las partes”.¹⁵

¹⁵ <www.oxfamamerica.org/whatwedo/where_we_work/south_america/news_publications/tintaya/art6263.html> (consultada el 1 de junio de 2009).

La Mesa de Diálogo acordó la creación de cuatro comisiones para abordar preocupaciones específicas de las comunidades: Comisión de Tierras, Comisión de Derechos Humanos, Comisión de Desarrollo Sostenible y Comisión Ambiental. En julio de 2002 se creó una quinta comisión, la Comisión de Coordinación, para facilitar una mejor comunicación y coordinación entre las otras cuatro comisiones. Cada comisión integraba representantes de la dirección de la empresa, la comunidad y los grupos de apoyo a las comunidades. Se estableció también un calendario que señalaba tres fases independientes en el proceso:



Una mujer de la comunidad asiste a la Mesa de Diálogo para escuchar los resultados de las cuatro comisiones de trabajo. Foto: Diego Nebel/Oxfam América.

Fase 1. Generación de confianza entre los participantes en el diálogo.

Fase 2. Las comisiones encargadas de las diferentes tareas investigan, recopilan y analizan información relativa a las quejas de las comunidades antes de redactar borradores de informes y recomendaciones para la implementación de sus conclusiones.

Fase 3. Se implementan las conclusiones de las comisiones responsables de las diferentes tareas para tratar los motivos de queja y poner en práctica medidas que fomenten buenas relaciones permanentes, así como un desarrollo sostenible.

El 25 de junio de 2002 todas las partes firmaron el *Informe de la Mesa de Diálogo de BHP Billiton Tintaya* y las comunidades cercanas a la mina *Tintaya*, que fue enviado a la Ombudsman de la Minería para su inclusión en el *Informe Anual de la Oficina de la Ombudsman de la Minería 2002*, que se publicó el 4 de noviembre de 2002 con los resultados de la investigación sobre el caso Tintaya.

Plan de acción

En abril de 2003, las cuatro comisiones de la Mesa de Diálogo hicieron públicas sus conclusiones y recomendaciones a los miembros de la comunidad. La Ombudsman de la Minería escribió a BHP Billiton urgiéndole para que aceptara e implementara las propuestas que serían formalmente presentadas por las comunidades el 9 de junio de 2003.

Comisión de Tierras

La responsabilidad de la Comisión de Tierras consistía en evaluar qué comunidades tenían derecho legítimo a traslado y en determinar la mejor manera de reubicarlas o desarrollar opciones alternativas. Como requisito previo para reducir problemas potenciales, la Comisión acordó desde un principio que sólo se podrían tomar medidas cuando se hubiese alcanzado un consenso entre los miembros de la comunidad.

El presidente de la Comisión de Tierras subrayó que los planes de traslado deberían incluir programas de viviendas, infraestructura agrícola y desarrollo comunitario. También se identificó como parte integral del plan el mantenimiento del patrimonio cultural y la unidad de las comunidades. Todas las partes, incluida la empresa, acordaron que el traslado y los asuntos relativos a tierras de las cinco comunidades afectadas quedarían resueltos antes de diciembre de 2003.

Comisión Ambiental

La Comisión Ambiental se dividió en tres subcomisiones independientes que debían tratar las cuestiones relacionadas con la contaminación medioambiental, la salud humana y la salud animal.

La subcomisión de contaminación ambiental llegó a la conclusión de que la empresa no había causado el grado de contaminación alegado por las comunidades, pero que algunos recursos hídricos estaban contaminados. Como consecuencia, la empresa empezó a suministrar agua potable a las comunidades afectadas. También descubrió elevados niveles de selenio y nitratos en algunas zonas. En la reunión del 20 de junio de 2003, BHP Billiton Tintaya se compro-

metió a resolver el problema del selenio y a tapar los hoyos de las actividades de exploración emprendidas en Antapaccay y Corocoahuayco para eliminar cualquier contaminación en esas zonas.

La subcomisión de salud humana concluyó que los miembros de la comunidad tenían una salud deficiente y niveles altos de infecciones parasitarias; señaló, no obstante, que esto estaba más relacionado con una dieta y unos estándares sanitarios e higiénicos precarios que con la contaminación originada por la mina. El estudio, asimismo, mostró que los niveles de metales pesados entre los miembros de la comunidad analizados se hallaban en la banda alta del límite aceptable; no se detectó la presencia de metales pesados en un nivel “inaceptable”. La subcomisión de salud animal llegó a la conclusión de que las infecciones en los animales se debían a parásitos que eran consecuencia de las deficientes condiciones de salubridad, y no a la mina. También conjeturó que el que hubiera animales enfermos podía deberse a la falta de un control periódico por parte de veterinarios. Estas conclusiones fueron vehementemente contestadas por diversos miembros de la comunidad. Algunos alegaron que los investigadores sólo hicieron las pruebas para detectar parásitos y no la contaminación causada por la mina. Sin embargo, los protocolos de la comisión fueron acordados entre todos sus miembros.

Comisión de Derechos Humanos

La Comisión de Derechos Humanos investigó inicialmente 34 alegaciones de violaciones de derechos humanos. La Comisión informó de que se habían hallado pruebas de 4 violaciones de derechos humanos; en otros 6 casos llegó a la conclusión de que probablemente también se habían vulnerado, mientras que en otros 19 casos concluyó que dichas violaciones no se habían producido. Finalmente, no fue posible determinar si 5 de los casos habían tenido lugar o no.

BHP se comprometió a respetar los resultados de la investigación sobre el cumplimiento de los derechos humanos. Además de tratar las violaciones concretas de derechos humanos, la empresa aceptó abordar cuestiones relativas a la desigualdad de las mujeres, a fin de que éstas no se viesen perjudicadas por las operaciones mineras.

Comisión de Desarrollo Sostenible

La Mesa de Diálogo reconoció que las comunidades deberían desarrollar sus propios planes para garantizar la conveniencia y sostenibilidad de las propuestas. Un grupo de apoyo comunitario sugirió la posibilidad de preparar una propuesta de proyecto para obtener financiación para tratar problemas de desarrollo sostenible a largo plazo y BHP aceptó apoyar el proyecto aportando capital semilla.

Resultados y aprendizajes

El 20 de junio de 2003, BHP y las comunidades decidieron continuar con la Mesa de Diálogo y tratar las quejas concretas que se habían acordado entre las partes.

En diciembre de 2004, después de tres años de negociaciones, BHP y cinco comunidades firmaron un acuerdo en el que cristalizaban los avances realizados hasta la fecha. BHP aceptó indemnizar a las familias por las tierras y los medios de sustento perdidos, así como crear un equipo local de supervisión medioambiental y un fondo de desarrollo comunitario.

En un estudio de seguimiento realizado por la Ombudsman de la Minería en noviembre de 2005, las comunidades reconocían que se habían hecho progresos, pero se quejaban de que el proceso había sido demasiado lento. En efecto, algunas comunidades que fueron trasladadas habían estado viviendo sin servicios básicos, como baños, asistencia sanitaria y escuelas, durante más de un año. A pesar de la preocupación por la lentitud de implementación, los miembros de la comunidad declararon que el proceso de la Mesa de Diálogo había mejorado su situación.

El éxito del proceso de la Mesa de Diálogo ilustra que:

- El diálogo con los grupos de interés, incluso en la misma comunidad, puede abarcar un amplio abanico de cuestiones. La creación de equipos especializados para tratar diferentes temas puede facilitar la orientación necesaria para realizar progresos en diversos asuntos de manera efectiva.
- Implicar a los grupos de interés puede proporcionar resultados positivos a todas las partes cuando se establece una base de confianza y las negociaciones se realizan en igualdad de condiciones. Incluso si se mantienen desacuerdos sobre temas concretos, existe una base para nuevos avances.
- La participación de una tercera parte respetada e independiente, que posea las habilidades para facilitar un proceso de diálogo abierto y justo, puede resultar clave para establecer la confianza y la credibilidad en los compromisos con los grupos de interés cuando existen asimetrías de poder.
- Cuando se adquiere una empresa se pueden heredar conflictos con los grupos de interés. Por consiguiente, a fin de apreciar cabalmente los riesgos que comporta una adquisición, es importante tener información sobre las preocupaciones de los *stakeholders*.

Últimas novedades

A pesar del relativo éxito del proceso de la Mesa de Diálogo, las dificultades de BHP con los grupos de interés de la mina Tintaya no habían acabado. En 2005, grupos de campesinos de la provincia de Espinar que no estaban directamente afectados por las actividades de la mina

y no formaban parte de la Mesa de Diálogo, mostraron su disconformidad voz y cerraron temporalmente la explotación minera. La protesta surgió porque sólo se había utilizado el 30% de los fondos prometidos para objetivos de desarrollo en la provincia. Aunque parece que las razones de estas movilizaciones tenían que ver más con el gobierno provincial que con BHP, este suceso pone de relieve nuevas lecciones sobre la implicación de los grupos de interés:

- No sirve de nada que el éxito llegue a ser absoluto; es necesario trabajar de forma continuada con los grupos de interés.

La herramienta SEAT de Anglo American



Nombre de la empresa	Anglo American
Sector	Minería
Sede corporativa	Johannesburgo y Londres
Ventas	26.311 millones de dólares
Período del caso	2003 - 2009
Actores implicados	Comunidades locales y organizaciones civiles cercanas a la mina Sishen, en Sudáfrica.
Cuestiones clave	Desarrollo e implantación de herramientas para la interacción con comunidades locales y grupos civiles. Actuación empresarial en zonas con graves problemas económicos, sociales, culturales y medioambientales.

Anglo American es una de las principales compañías mineras del mundo, con 105.000 empleados y operaciones en 45 países de los seis continentes. Cotiza en las bolsas de Londres y Johannesburgo. Sus actividades se centran en la extracción de metales preciosos, platino y diamantes, metales comunes como el cobre, el níquel o el zinc, así como fosfatos, metales ferrosos como el hierro y el acero, carbón y manganeso. En 2008, sus beneficios de explotación ascendieron a 10.100 millones de dólares.

Anglo American se ha adherido, entre otras iniciativas, a la *Extractive Industry Transparency Initiative* (Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas), los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos y la *Investment Climate Facility for Africa*.

Desde 2003, una de las herramientas que han ayudado a Anglo American a mejorar su relación con las comunidades locales es la SEAT (siglas inglesas de Socio Economic Assessment Tool, Herramienta de Evaluación Socioeconómica). En 2007, la empresa desarrolló una segunda versión de esta herramienta, SEAT2, y estaba trabajando ya en una tercera versión.

Este caso ha sido elaborado por Jordan Tournay, MBA de ESADE, bajo la supervisión de Daniel Arenas.

Relaciones con las comunidades locales: Anglo American en Sudáfrica

Anglo American cuenta con una larga historia de operaciones en Sudáfrica y en el continente africano, donde ha desarrollado diversas actividades de extracción minera. Aproximadamente el 80% de la población de Sudáfrica era de origen africano; las etnias mayoritarias eran la zulú y la xhosa. Históricamente discriminada, la población negra continuó viviendo en su mayoría en la pobreza. Además, la carga del sida ha tenido un gran efecto sobre el país. Sudáfrica es la nación con el mayor número de personas infectadas por el VIH, lo que aún ha dificultado más su desarrollo. Por esta razón, los programas educativos y de apoyo a los jóvenes sin empleo, el fomento de pequeñas y medianas empresas propiedad de miembros de la población negra, la erradicación de la pobreza y la prevención y el tratamiento del sida eran temas especialmente sensibles. Como en todas las explotaciones mineras, el reasentamiento de comunidades también exige un alto grado de participación y diálogo para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.

La empresa se dio cuenta de que necesitaba una herramienta que pudiera adaptarse a diferentes condiciones locales y, al mismo tiempo, creara un marco para identificar y gestionar sus impactos sociales y económicos. Anglo American también necesitaba una herramienta que le ayudara a abordar expectativas más altas de mejora de los resultados en el ámbito social en el conjunto del sector. En asociación con Environmental Resources Management, una empresa orientada a la prestación de servicios de consultoría en los ámbitos medioambiental, de salud y seguridad, social y de prevención de riesgos, Anglo American desarrolló la herramienta SEAT en 2003. Se trata de un proceso exhaustivo y multifase diseñado para facilitar a los gestores una guía para:

- Identificar y definir sus operaciones y la comunidad en que operan.
- Evaluar los impactos sociales y económicos que la empresa tiene en la comunidad y compartir esos resultados con los grupos de interés.
- Desarrollar un plan de gestión para los problemas identificados y desarrollar indicadores claves de desempeño pertinentes a la operación.
- Presentar un informe de resultados a los grupos de interés.

Estas cuatro fases principales se dividen en 7 pasos con 23 herramientas para ayudar a los gestores a completar y diseñar a medida SEAT, de acuerdo con sus propias necesidades locales de implicación, gestión, seguimiento y mejora de grupos de interés.

El proceso SEAT

Fase 1. La primera etapa de la herramienta SEAT consiste en una revisión detallada de la operación empresarial en el seno de una comunidad, así como en la obtención de información local sobre la comunidad en que ésta opera. Estos datos facilitan un contexto general a los gestores para comprender el entorno en que operan. En esta fase, los directivos de la empre-

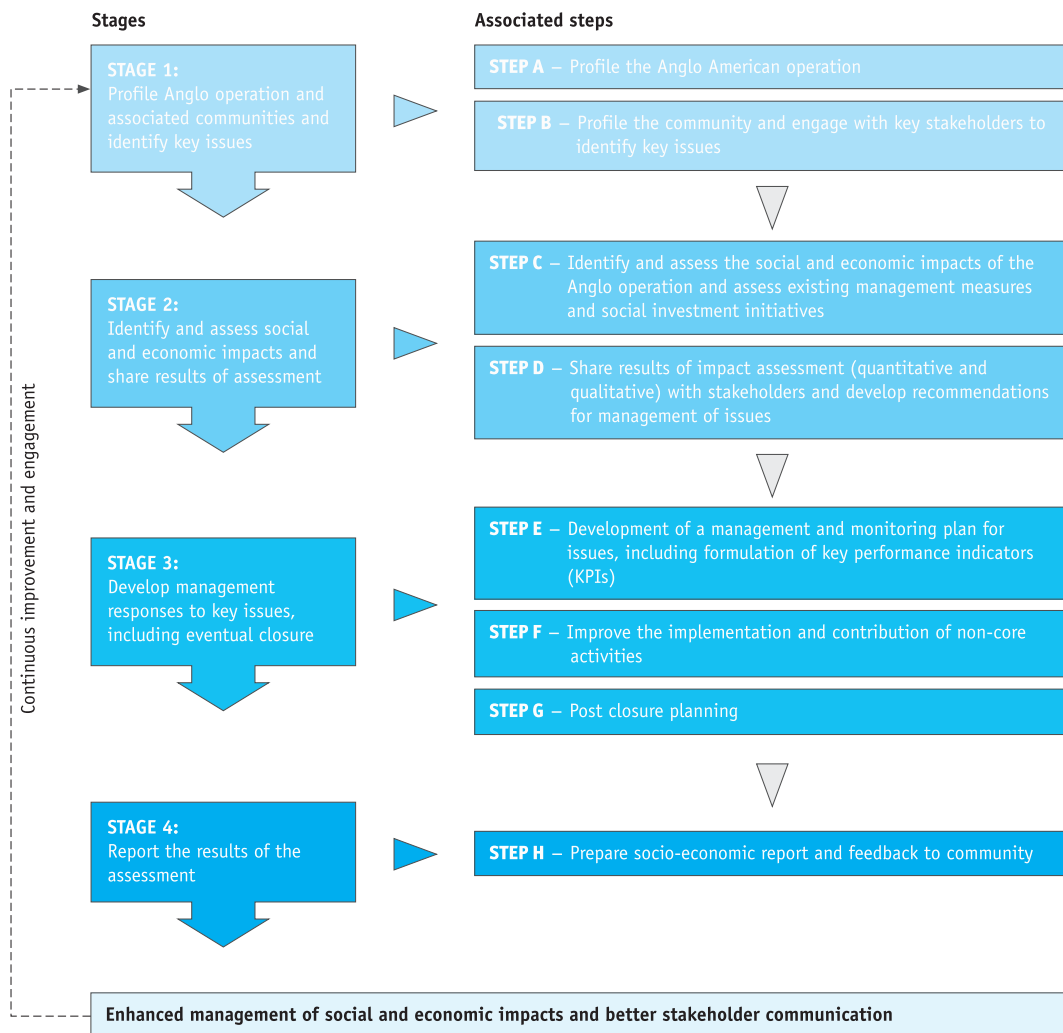
sa reciben herramientas que les ayudan a perfilar la comunidad, identificar las terceras partes interesadas y los problemas derivados de su operación, así como efectivas guías de consulta.

Fase 2. La segunda etapa es un medio para analizar el impacto de la operación empresarial (en su primera fase) en el tejido social y económico de la comunidad. Se divide en dos pasos: el primero consiste en el análisis de los impactos, mientras que el segundo sirve para compartir los resultados con los grupos de interés y desarrollar formas de gestión para los problemas identificados. Las herramientas utilizadas por los gestores son, entre otras, la evaluación de problemas, la evaluación de la inversión social, el valor económico añadido y la evaluación de hasta qué punto el nivel de desempeño es aceptable en relación con la política corporativa. Existen también herramientas para el segundo paso que guían a los gestores sobre cómo compartir con los grupos de interés los resultados de la evaluación. En este proceso hay un medio para obtener retroalimentación por parte del *stakeholder*, algo que es importante a la hora de someter los resultados a discusión, promover la comprensión de los problemas, desarrollar soluciones y generar sentido de copropiedad en los grupos de interés.

Fase 3. La tercera fase desarrolla un plan de gestión para abordar los problemas identificados en la segunda etapa. El proceso incluye el desarrollo de indicadores claves de desempeño (también conocidos como KPI, siglas en inglés de Key Performance Indicators) pertinentes a escala local, para seguir el nivel de progreso y crear un plan de supervisión, y comprende herramientas para ayudar a los gestores a hacerlo. También implica a los gestores en el desarrollo de iniciativas sociales y económicas que trasciendan el negocio esencial, lo que puede incluir la subcontratación local de trabajo. Existen herramientas para desarrollar iniciativas sociales y proyectos comunitarios locales, formar y educar personas y establecer alianzas. Esta fase también trata el eventual cierre de la mina y facilita directrices sobre cómo planificar esta contingencia. Es una etapa importante porque pone de manifiesto el compromiso de la empresa de abordar y resolver los problemas identificados. Mantener consultas sobre problemas que son objeto de preocupación crea expectativas en el sentido de que dichos problemas serán abordados, y genera confianza en la relación. En el caso de que se gestionen mal, el efecto será el contrario.

Fase 4. La cuarta y última fase es el desarrollo y la divulgación de un informe final que presenta los resultados de la evaluación de impacto social y económico realizada a lo largo de las cuatro fases, así como las medidas de la dirección. Se trata de una fase importante porque actúa como *feedback* final y mantiene el flujo de la comunicación durante todo el proceso. Facilita un medio de identificación y gestión continua de problemas y ayuda a reforzar la relación con los grupos de interés.

Figura 4. Las fases y pasos clave del proceso SEAT de Anglo American



Fuente: Anglo American

Plan de acción: herramienta SEAT de Anglo American en uso en Sudáfrica

Anglo American empezó a utilizar la herramienta SEAT en la mina Sishen, que es propiedad de Kumba Iron Ore, compañía filial bajo control mayoritario de Anglo American. Se encuentra en la provincia de Northern Cape, en la parte suroccidental del país y da empleo a unas 10.000 personas en la zona, la mayoría de las localidades vecinas, aunque algunas proceden de áreas más alejadas.

La mina Sishen se halla rodeada por cinco localidades del municipio de Gamagara. El proceso SEAT se inició aquí como un enfoque proactivo para integrar los asuntos relativos al desarrollo social y económico de un modo más efectivo en la estructura de gestión de la toma de decisiones. Su objetivo era incorporar la información de diversos grupos de interés en las decisiones relacionadas con la mina. El proceso siguió el marco antes expuesto paso por paso. Las partes esenciales se muestran a continuación.

Estructura organizativa: en la mina Sishen, la responsabilidad de involucrar a los grupos de interés y a la comunidad corresponde claramente al Departamento de Desarrollo Sostenible. Comunidades cercanas: la visión general de las comunidades de los alrededores reveló información local importante que ayudó a sentar las bases de las iniciativas de la empresa.

Educación: el perfil de la comunidad puso de manifiesto que los niveles de experiencia de sus miembros guardaban relación con sus respectivos niveles de formación y que tres de las cinco localidades que circundaban la mina se quedaban atrás con respecto a las otras dos en este parámetro.

Vivienda: el perfil reveló que un porcentaje importante de empleados de la mina de las cinco poblaciones estaba viviendo en construcciones precarias. Esto mostró la necesidad de facilitar viviendas permanentes en algunas localidades.

Salud: en las poblaciones próximas a las minas, la prevalencia del VIH y del sida es alta. Esto es especialmente cierto en las comunidades rurales y más pobres. El acceso a instalaciones y servicios asequibles por parte de estas comunidades sigue siendo un desafío importante para el gobierno.

Problemas identificados con la implicación de los grupos de interés: el proceso de consulta con los *stakeholders* reveló muchos problemas. Los prioritarios eran los relativos a los servicios básicos de viviendas e infraestructuras, los reasentamientos, el agua y el aumento de la población.

Estos primeros pasos del proceso SEAT (del A al D) proporcionaron un marco en el que la empresa podía poner en marcha sus iniciativas en relación con las cuestiones que se habían identificado como más importantes. Los cuatro pasos finales del proceso (del E al H) ayudaron a la empresa a implementar, gestionar y presentar un informe sobre el desarrollo del proceso a los grupos de interés.

La empresa ha presentado varias iniciativas para abordar los problemas identificados en el proceso de implicación de los grupos de interés. Así, ha desarrollado proyectos para incrementar el número de viviendas permanentes en la región, aumentar la accesibilidad a los servicios básicos y gestionar los efectos del crecimiento de la población en la zona.

Anglo American también ha puesto en marcha prácticas de contratación que buscan dar empleo a más mujeres y a sudafricanos históricamente en desventaja (conocidos también como HDSA, siglas inglesas de Historically Disadvantaged South Africans). Ha logrado el objetivo del estatuto original de extracción de minas de que un 10% de la plantilla esté formada por mujeres y ha incrementado este objetivo hasta el 12% para el 2011. También espera que, durante 2009, el 40% de los empleados con funciones directivas sean HDSA.

Otras iniciativas importantes son las siguientes:

- Education Quality Improvement Program (EQUIP, Programa de Mejora de la Calidad de la Educación): programa orientado al desarrollo integral de los estudiantes que comprende desde la formación preescolar hasta la secundaria.
- Desarrollo Empresarial: consolidación de un programa iniciado a finales de la década de 1980 (Anglo Zimele) en el que la empresa apoya y financia iniciativas empresariales viables. Su objetivo es dar apoyo a las empresas locales con financiación y a través del desarrollo de aptitudes, de modo que la comunidad pueda prosperar con independencia de Anglo American. En 2007, se financiaron y pusieron en marcha con éxito 24 empresas mediante el programa de financiación de empresas de la mina.
- Salud y Bienestar: iniciativa concebida para atacar y tratar las causas, así como los síntomas, de los comportamientos de violencia sexual, alcoholismo, maltrato infantil y VIH-sida. De forma paralela, la mina ha desarrollado un programa contra el VIH-sida.

Un aspecto importante de todas las iniciativas es el plan de gestión y supervisión que establece el proceso SEAT, que permite un control directo y exacto de las iniciativas, así como establecer un marco para la comunicación con los grupos de interés y, en última instancia, la mejora de esas iniciativas. Un elemento destacado de este proceso son los indicadores clave de desempeño (KPI). A continuación se muestra un ejemplo de la iniciativa, del plan de gestión y de los KPI:

Figura 5. Ejemplo de indicadores clave de la herramienta SEAT

Housing infrastructure and basic services: issues and responses

Specific issue	Responses		
Not enough accommodation, and available houses are not in good condition	Sishen Mine has embarked on a housing project aimed at improving housing and living conditions for its employees. Through the project, hostel accommodation will be upgraded to single bachelor flats, Over R 90 million has been allocated to the housing project		

Resources	Timeframe	Targets & KPIs	Partnerships
Capital investment	Phase 1 – 230 units completed and sold	Affordable family housing to be provided according to needs	Local Municipality
Land availability	Phase 2 – 244 units completed and in process of selling	Conversion of single quarters to provide decent accommodation	Departments of Local Government and Housing
Expertise	Phase 3 – 596 units planned for 2008 to 2009 – 131 completed by July 2008		National Home Builder's Registration Council (NHBRC)
Technical assistance	Phase 4 – 1250 units planned for 2010 to 2011	Additional houses for expansion projects planned for Phase 5 & 6 – ± 3 323 units for 2009 to 2019	Consulting engineers
Housing allowances and subsidies	Ext 3 – 10 town houses completed		Matlapeng Housing Co
	Conversion of 10 out of 18 blocks at single quarters into bachelor flats		Lakutshona Housing Co

Fuente: Anglo American

El proceso SEAT culmina con el plan de información de los resultados del proceso a los grupos de interés, mediante el que se hacen públicos tanto el propio proceso como sus resultados. Seguidamente, el informe SEAT se hace público y se distribuye.

Resultados y aprendizajes

En la actualidad, más de 400 gestores de Anglo American se han formado en la implementación del proceso SEAT. A escala mundial, 60 minas han adoptado el proceso como marco para mejorar el desempeño en relación con los problemas sociales y económicos. La herramienta SEAT es ahora obligatoria en cualquier actividad que se inicie, lo que significa que toda operación debe incorporar las opiniones de los grupos de interés, especialmente de las comunidades locales, organizaciones civiles y ONG, en el proceso de toma de decisiones. La práctica de implementación de la herramienta SEAT ha sido objeto de reconocimiento internacional por organizaciones como el Banco Mundial y One World Trust, y ha sido reconocida como “mejor práctica empresarial” por Business for Social Responsibility, una destacada ONG en el ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC).

Las enseñanzas clave derivadas del desarrollo de la herramienta SEAT por Anglo American son las siguientes:

- Una herramienta de implicación de los grupos de interés puede resultar muy efectiva si se despliega en toda la organización, se aplica en todas las unidades de negocio y cuenta con el apoyo de la alta dirección.
- El hecho de disponer de una herramienta de gestión de stakeholders permite sistematizar y documentar los siguientes pasos indispensables: identificación de grupos de interés, evaluaciones del impacto social y económico, identificación de iniciativas de desarrollo social, supervisión del desempeño, información, evaluación y mejora.
- Una herramienta exhaustiva combina todas las acciones de comunicación, diálogo y participación.

Al inicio de cualquier operación debería aplicarse una herramienta de implicación de grupos de interés y utilizarse a intervalos periódicos de tiempo (en el caso de SEAT, cada tres años). Es un proceso continuo en el tiempo que siempre evoluciona y mejora.

Últimas novedades

Aunque Anglo American ha sistematizado sus relaciones con las comunidades locales mediante el proceso SEAT, no está exenta de críticas. En una publicación llamada *Anglo American: The Alternative Report*, la ONG War on Want ha expresado su inquietud en el sentido de que las actividades de Anglo American contrastan abiertamente con su retórica sobre RSC.

El informe acusa a Anglo American de utilizar la intimidación y del asesinato de líderes sindicalistas y comunitarios que se oponen a las actividades de la empresa, de la demolición de comunidades y el desalojo de sus residentes para abrir paso a las operaciones mineras sin las correspondientes consultas o indemnizaciones, y de la destrucción de los recursos de agua y

tierras de las comunidades. El informe continúa describiendo los esfuerzos de Anglo American por estar a la vanguardia de iniciativas voluntarias en materia de RSC, como el Pacto Mundial (*Global Compact*) y la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (*Extractive Industries Transparency Initiative*), en tanto que estrategia explícita para evitar la regulación externa y la rendición de cuentas corporativa bajo un marco legal internacional.

Como respuesta al informe de War on Want, Anglo American hizo pública una refutación en la que afirmaba haber seguido la ley al pie de la letra y negaba las acusaciones señalando que no existía relación causal entre la mayor parte de los sucesos descritos y Anglo American.

Aunque no es el propósito de este estudio determinar la veracidad del informe de War on Want, es importante reconocer que, si bien un proceso sistematizado para tratar con las comunidades locales representa una buena práctica, no garantiza el seguimiento del proceso o que una empresa quede al margen de las críticas.

3. Relaciones en otros sectores

Mango: política de RSE a partir de las relaciones con ONG



Nombre de la empresa	Mango
Sector	Textil
Sede corporativa	Palau-solità i Plegamans (Barcelona)
Ventas	1100,7 millones de euros
Período del caso	2001 - 2009
Actores implicados	Campaña Ropa Limpia-SETEM, Oxfam, Greenpeace y otras ONG.
Cuestiones clave	Derechos laborales en la cadena de suministro. Participación y asesoría de ONGs en la elaboración de códigos de conducta y seguimiento de las acciones de RSE de la compañía.

El modelo de negocio del sector textil y de la confección se caracteriza por una producción más intensiva en mano de obra que en tecnología y una deslocalización productiva en países en desarrollo. Como consecuencia, es un sector con una gran capacidad de generar empleo, aunque su oferta de trabajo está dirigida, en su mayoría, a personas con bajos niveles de formación, fundamentalmente mujeres jóvenes, que, a veces, pueden encontrarse en situación de vulnerabilidad. Estos aspectos han provocado que varias ONG, por ejemplo Oxfam o la Campaña Ropa Limpia (*Clean Clothes Campaign*), coordinada en España por Setem, hayan manifestado las presiones inducidas en las cadenas de producción globalizadas sobre los eslabones más bajos de la cadena de suministro y el incumplimiento de los derechos humanos, que en algunas ocasiones se producían.

Según Xavier Carbonell, director de RSC en Mango, el modelo de negocio de Mango no responde a este patrón del sector textil, sino que se caracteriza por el diseño y la calidad y no tanto por una presión de costes ni por la flexibilidad ni la fabricación rápida: “Mango no tiene un sistema de producción rápido porque diseña y fabrica una colección con un riguroso control de calidad, transfiere tecnología y mantiene relaciones a largo plazo con proveedores, como, por

ejemplo en Marruecos donde tenemos algunos proveedores desde hace 20 años”. No obstante, consciente y sensible a las preocupaciones de las ONG, Mango había fomentado su política de responsabilidad social empresarial (RSE) a través del establecimiento de relaciones de colaboración con diferentes ONG, siendo una de las empresas del sector textil más activas en este campo.

16 ESADE (2009). Flash textil, confección y géneros de punto, ESADE Guíame, <<http://www.esadeguame.net>>

El grupo Mango, cuya actividad principal es el diseño y la distribución de prendas de vestir y complementos, es la segunda empresa del sector textil en España por volumen de facturación,¹⁶ con unas ventas al cierre del ejercicio 2008 de 1.100,7 millones de euros. En 1984, Mango abrió su primera tienda en Barcelona, y a finales de 2008 tenía 1.228 tiendas en 90 países, de las cuales 489 eran propias y 739 franquicias.

Mango trabajó en 2008 con, aproximadamente, 127 proveedores de prendas y 70 de complementos en todo el mundo, algunos de los cuales cambiaban cada año por motivos técnicos. El control de calidad y seguimiento de auditorías se realizaba en todas las fábricas, inclusive en aquellas que los proveedores utilizaban a su vez para el suministro de determinados productos. China y Marruecos son los dos países donde Mango concentra la mayoría de su producción, con una cuota de compra del 43% y 23% respectivamente.

Relaciones con las ONGs implicadas

En el año 2001, Mango no contaba aún de un departamento de RSE. Las temáticas de diversa índole –social, medioambiental, etc.- se canalizaban hacia el Departamento de Producción y Medio Ambiente, que trataba estas cuestiones, pero no disponía de una política definida. Durante el año 2002 Mango inició los contactos con diversos grupos de interés, entre los que se hallaba la organización Setem, con quien se instauraría una relación periódica posteriormente en el marco de Campaña Ropa Limpia y se establecería un marco de cooperación mutua para avanzar en diferentes aspectos de RSE. Tras estas reuniones, Mango consideró oportuna la creación de un departamento de RSE para canalizar mejor sus relaciones con los actores sociales tal y como estaban empujando a hacer otras empresas.

Así, en marzo de 2002, Mango creó el departamento de RSE e inició una nueva etapa en su política de RSE, más coordinada y planificada, que reforzaba los valores que ya constituían la esencia de la empresa: armonía, humildad y afecto. La compañía interpretaba la RSE como un intento de satisfacer las expectativas de los grupos de interés; el contacto y el diálogo con los grupos de interés -y, en especial, los acuerdos alcanzados con las ONG- habían sido claves a la hora de definir las políticas de RSE.

Durante el año 2004, Mango inició la colaboración con Intermon Oxfam, centrada en la participación en distintos seminarios e informes, como *Moda que aprieta* y *Más por menos*, y en la aportación de información sobre las políticas de RSE de Mango.

En agosto de 2004, además, empezó la colaboración con FAADA (Fundación para la Adopción, el Apadrinamiento y para la Defensa de los Animales), cuyo propósito era que se utilizaran, en la fabricación de prendas y complementos, pieles provenientes de animales destinados a la cadena de alimentación humana. Incluso se había eliminado el uso de la piel de conejo, dado que en los países sajones este animal se considera una mascota.

En 2006, también Greenpeace solicitó el apoyo de Mango para su campaña “Moda sin tóxicos”, con el objetivo de aprobar una lista de sustancias nocivas y apoyar la aprobación de la reglamentación europea REACH. Mango ya disponía de una política de control, evaluación y registro del uso de sustancias químicas muy restrictiva, incluso más exigente que la propia legislación, debido a que sus prendas se comercializaban en 90 países, cada uno con su propia legislación. Esta colaboración permitió ampliar la lista de sustancias nocivas siguiendo las recomendaciones de Greenpeace.

En 2009, por otra parte, se habían iniciado los contactos con ECODES, en el marco de su campaña CERO CO2, con la finalidad de que Mango siguiera avanzando en la política, control y seguimiento de las emisiones de gases de efecto invernadero que generaba su actividad. Asimismo, con la colaboración de la Cátedra Mango de RSC de ESCI, se estaba llevando a cabo un estudio para medir las emisiones de Mango. Una vez conocidos los resultados, se pondrían en marcha posibles mejoras para reducir las emisiones y llevar a cabo un plan de compensación.

Todas estas relaciones se desarrollaban en un clima de confianza y cooperación mutua, lo que ha permitido a Mango avanzar en el desarrollo de su política de RSE. Así lo declaraba Beatriz Bayo del Departamento de RSE de Mango: “desde el principio, nuestra relación con ONGs ha sido de vital importancia para ir avanzando en materia de RSE. Estas organizaciones nos hacen reflexionar sobre diferentes aspectos de la RSE. A partir de aquí es más fácil crear una política sobre un tema social o ambiental. Su apuesta es por ayudarnos y darnos apoyo”.

Plan de acción

La Campaña Ropa Limpia (Clean Clothes Campaign) es una red internacional de formada por más de 250 organizaciones que tiene como objetivo principal la defensa de los derechos humanos, sociales y sindicales de las trabajadoras y trabajadores de las fábricas textiles. Setem coordinaba la Campaña Ropa Limpia en el Estado español. Las organizaciones de la red con presencia en los países productores de ropa denunciaban casos de incumplimiento de los derechos laborales internacionales. Con esta información las organizaciones europeas de la Campaña Ropa Limpia presionaban a las empresas para que adoptaran medidas para evitar el incumplimiento de los derechos laborales internacionales través de la denuncia pública de sus prácticas comerciales. Setem se había adherido a esta campaña por no compartir las claves de algunos modelos de negocio del sector textil de producir siempre “más rápido”, “más flexible” y “más barato”.

En 2001, diversos movimientos sociales y ONGs globales, iniciaron un boicot internacional contra el gobierno dictatorial de la Junta Militar de Myanmar, dirigido por el general Than Shwe, por incumplir los derechos laborales e impedir la libertad de asociación. A raíz de esta movilización, Setem, en nombre de la Campaña Ropa Limpia internacional, se puso en contacto con Mango para solicitar a sus responsables que rescindieran cualquier contrato que tuvieran con proveedores de Myanmar. La reacción fue inmediata y Mango dejó de trabajar con el único proveedor birmano de que disponía.

Desde febrero de 2002, Mango mantiene un diálogo periódico con la Campaña Ropa Limpia. Fruto de este diálogo, la empresa elaboró el Código de Conducta laboral para fabricantes y talleres de producción. Para asegurar el cumplimiento de las prácticas de este Código, se decidió llevar a cabo un proceso de auditoría social externa, que corrió a cargo de una de las pocas empresas que en ese momento aplicaban esa metodología y cuyo contacto fue facilitado por SETEM. Las auditorías se realizaban aproximadamente cada dos años y en ellas se revisaban, grababan y fotografiaban todas las instalaciones, se entrevistaba al director de la fábrica y a un conjunto de trabajadores seleccionados de forma aleatoria para conocer el clima laboral y las condiciones de trabajo. En las reuniones con los trabajadores se comprobaba que toda su documentación laboral (nómina, horas de trabajo, horas extra, etc.) fuera correcta y se les pregunta por el cumplimiento de todos los puntos del Código de Conducta.

Inicialmente, Setem acompañaba a la empresa auditora y a Mango en la realización de estas auditorías; posteriormente, dejó de participar para mantener su independencia. Además, desde 2007, Mango proporcionaba anualmente a Setem, a FITEQA (Federación Textil y Química de la confederación sindical de



© Setem (Guía *Som allò que vestim* del Ayuntamiento de Barcelona)

Comisiones Obreras) así como a otras organizaciones con las que colabora en materia de RSC una relación completa de las fábricas y talleres de producción en régimen de confidencialidad. FITEQA también participaba, de forma puntual, en los procesos de seguimiento y verificación de los centros de producción, conjuntamente con los auditores externos.

De este modo, cuando la *Campaña Ropa Limpia* tenía constancia de la necesidad de llevar a cabo una acción urgente (un incumplimiento de los derechos laborales en alguna fábrica), podía comprobar si se encontraba entre los proveedores de Mango y advertir a la empresa del caso. Hasta el momento, sólo se había producido una acción urgente en Camboya con un proveedor de Mango. En este caso, el director de RSE de Mango, Xavier Carbonell, se desplazó hasta el país, conjuntamente con la auditoría externa, para conocer la naturaleza de la incidencia. No obstante, se averiguó que el incumplimiento no correspondía a la fábrica proveedora de Mango, sino a una empresa subcontratada por ésta para el mantenimiento de la maquinaria.

Desde la memoria de 2008, Mango publicaba en su memoria de sostenibilidad los resultados de las auditorías, indicando el número de incumplimientos por país, los puntos del Código de Conducta que se incumplían y las acciones correctoras establecidas. Según Albert Sales, coordinador de la *Campaña Ropa Limpia* de Setem-Cataluña, “el nivel de transparencia de Mango es bastante elevado, pero hay empresas que siguen siendo muy opacas. Estas últimas no se quieren reunir con nosotros o han obtenido una certificación SA8000 y con ello se escudan en ello para no mantener una relación con nosotros o no responder a las acciones urgentes”. A pesar de la visión de Setem sobre la industria, ambas organizaciones reconocían que su colaboración había aportado avances y mejoras sustanciales en el seguimiento de las políticas de responsabilidad social.

En los países en que los gobiernos son débiles y, por tanto, no aseguraban el cumplimiento de los derechos laborales o en aquellos donde no había libertad sindical, Setem consideraba que el papel de la empresa debía ser todavía más responsable porque, en caso de detectarse abusos de los derechos laborales, no contaba con el apoyo de los organismos reguladores.

Según los responsables de Mango en RSE, uno de los motivos que explicaban el escaso número de vulneraciones de su código de conducta por parte de sus proveedores era la sensibilización de la empresa en relación con este tema. En el proceso de selección de proveedores, el Departamento de Compras, que recibía sesiones de formación por parte del Departamento de RSE, consideraba los criterios relacionados con el código de conducta a la hora de identificar potenciales proveedores. Una vez seleccionado el proveedor, éste se desplazaba hasta la sede de Mango en Palau-solità i Plegamans para recibir formación en diferentes temas. El Departamento de RSE participaba en estas sesiones explicando el código de conducta, los procesos de auditorías sociales y las sustancias nocivas que no debían utilizarse. Además, Mango

disponía de equipos de control de calidad situados en las mismas zonas de fabricación. Estos equipos visitaban diariamente fábricas y talleres y, además de la calidad, velaban por las buenas condiciones de la fábrica; si observaban alguna anomalía, la comunicaban inmediatamente a Mango. Por último, se realizaban auditorías sociales. Todos estos procesos, que permitían un mayor control sobre la cadena de producción, se habían podido implantar gracias al apoyo de la Dirección General, que aprobaba, junto con el consejo de administración, las políticas en materia de RSE.

Resultados y aprendizajes

Mango ha creado un clima de confianza en sus relaciones con ONG gracias a su capacidad de respuesta a las acciones emprendidas en diferentes ámbitos y a su transparencia informativa. A ello ha contribuido también la renovación de los acuerdos de colaboración de forma anual. Estas acciones nos permitan extraer los siguientes aprendizajes:

- La apertura, el apoyo de la alta dirección y los valores pueden tener una influencia mayor sobre la actuación de la empresa que una planificación estratégica en RSE.
- La relación con ONG y sus múltiples redes de contacto sobre el terreno ha permitido a Mango aprender y avanzar en materia de RSE.
- La capacidad de respuesta rápida de la compañía a las alertas sociales ofrece más legitimidad que las certificaciones internacionales, como SA8000 u otras.
- La participación de las ONG en la elaboración del código de conducta y en el proceso de evaluación, así como la transparencia informativa relacionado con estas cuestiones, contribuyen a la legitimidad de la empresa.
- No se precisa un consenso generalizado ni una opinión compartida y unánime sobre las prácticas empresariales para construir una relación de colaboración.

Retos futuros

A pesar de que Mango mantenía una relación fluida con diferentes ONGs, éstas abrían nuevos frentes en el horizonte, a los que la empresa debía dar respuesta. Por ejemplo, Setem, en nombre de la Campaña Ropa Limpia, estaba animando a la empresa a participar en alguna iniciativa de carácter “multipartito” (con presencia del sector privado, sindical y ONGs) que permitiera a la compañía obtener un certificado siguiendo un proceso de verificación independiente. En este sentido, Mango ya había establecido contactos con Ethical Trading Initiative (ETI) y Fair Wear Foundation (FWF) para integrarse en una de estas iniciativas. Setem había actuado como facilitadora y mediadora en la reunión con FWF. Asimismo, se había abierto otro frente en las políticas de cambio climático de la compañía con las conversaciones que se habían iniciado con ECODES. Estos hechos ponían de manifiesto que los procesos relacionales entre Mango y ONGs no tenían un límite temporal y que siempre había espacio para nuevas mejoras y nuevas actuaciones.

Chiquita y Rainforest Alliance: el Better Banana Project



Nombre de la empresa	Chiquita Brands International, Inc.
Sector	Bienes de consumo: frutas y otros productos alimenticios
Sede corporativa	Cincinnati (Ohio, Estados Unidos)
Ventas	Ventas por valor de 3.800 millones de dólares (2008)
Período del caso	1992 - 2007
Actores implicados	Rainforest Alliance y otras organizaciones de la sociedad civil.
Cuestiones clave	Alianza con ONG. Transformación de la imagen de una empresa a través de la RSC.

Chiquita Brands International Inc., anteriormente conocida como United Fruit Company, tiene su sede en Cincinnati (Ohio) y más de 110 años de historia. Con unas ventas netas de 3.800 millones de dólares en 2008, Chiquita logró unos beneficios de explotación de 104 millones de dólares y un beneficio neto de 49 millones de dólares. La empresa da empleo a 23.000 trabajadores en seis continentes (si bien la mayoría del personal se concentra en América Latina) y está orientada a la producción y distribución de frutas, en particular de bananas: Chiquita suministra más del 25% de las bananas que se consumen en América del Norte y Europa.

En 1992, Chiquita empezó a trabajar con varias ONG de defensa del medio ambiente en el desarrollo de un programa de gestión y certificación medioambiental. Los conflictos con los ecologistas sobre la expansión de las plantaciones de banana precipitaron esta iniciativa. Las prácticas de cultivo deficientes en estas plantaciones eran responsables de la contaminación y deforestación, así como de los problemas de salud de sus trabajadores. Las bolsas de plástico impregnadas de pesticida, usadas para proteger las bananas durante su crecimiento, ensuciaban los ríos próximos; los residuos líquidos agroquímicos envenenaban los peces y el resto de la vida acuática, y los sedimentos de las granjas monocultivo asfixiaban los ríos y los arrecifes de coral. Los trabajadores, por su parte, se veían obligados a soportar largas jornadas en condiciones de trabajo inseguras; además, debido a la exposición a los productos agroquímicos, contraían enfermedades con frecuencia.

Relación con las ONG y las comunidades locales

Como continuación a los conflictos fruto de los problemas medioambientales y las deficientes condiciones sociales citadas, Chiquita mantuvo conversaciones con diversos grupos de interés. En este contexto, los gestores locales buscaron los conocimientos especializados de las ONG ecologistas de cada zona. Rainforest Alliance y sus socios en la Sustainable Agriculture Network (SAN), una coalición de grupos ecologistas de ocho naciones tropicales, pasaron dos años visitando plantaciones y realizando consultas a científicos y representantes del sector para desarrollar un programa de gestión y certificación medioambiental adecuado que recibiría el nombre de Better Banana Project.

Plan de acción

Tras su investigación, Rainforest Alliance y SAN establecieron nueve principios rectores para promover la sostenibilidad medioambiental y la equidad social en las plantaciones de bananas. Los criterios comprendían la tolerancia cero para la deforestación, la prohibición de utilizar pesticidas de la lista denominada *dirty dozen*, la protección de la fauna, la conservación del agua y de la tierra, una mejor remuneración, condiciones de trabajo agradables y seguras y el derecho de los sindicatos a organizarse.

En 1992, Chiquita empezó a aplicar estas condiciones en dos de sus plantaciones en Costa Rica. Rainforest Alliance supervisó la implementación de los nuevos principios y, dos años después, certificó que dichos principios se habían cumplido en las plantaciones que participaban en el proyecto piloto. La dirección de Chiquita en Costa Rica hizo públicas sus iniciativas en 1995 y la corporación resolvió extender el programa a todas sus operaciones en América Latina.



Foto cortesía de Rainforest Alliance.

Durante los cinco años siguientes, Chiquita creó zonas de amortiguamiento junto a los ríos; protegió áreas forestales; instaló sistemas de filtrado de aguas residuales procedentes de las plantas de envasado; mejoró la gestión de basuras, incluido el reciclaje de los plásticos; instituyó programas de seguridad ocupacionales; mejoró las viviendas de los trabajadores, las instalaciones sanitarias, las instalaciones de almacenamiento y otras infraestructuras; dejó de utilizar productos agroquímicos que ponían en riesgo la salud de los trabajadores y la vida acuática, y, finalmente, sustituyó los fungicidas por productos alternativos de baja toxicidad. Como consecuencia, grandes extensiones de tierra y más de un centenar de comunidades se beneficiaron de mejores condiciones sociales y medioambientales.

Resultados y aprendizajes

En el año 2000, todas las operaciones de Chiquita en América Latina habían sido certificadas por Rainforest Alliance; la empresa empezó a trabajar entonces con los pequeños agricultores

independientes que le suministraban las bananas, a fin de implementar los principios rectores también en sus explotaciones agrícolas. Lo que parecía un programa de colaboración entre empresa y ONG exitoso tenía, sin embargo, algunos detractores. En 1996, el Better Banana Project era ya objeto de críticas, pues se lo consideraba publicidad ecológica engañosa. Como Chiquita pagó a Rainforest Alliance por la implementación del programa de certificación, se puso en duda el mandato y la independencia de los inspectores medioambientales. Los agricultores de cultivos orgánicos, por otra parte, se quejaron de que la certificación de Rainforest Alliance proporcionó una imagen ecologista a Chiquita que socavó el incipiente mercado existente para las bananas de producción ecológica. Al mismo tiempo, los sindicatos locales se quejaban de que no se estaban teniendo en cuenta los derechos de los trabajadores. Más tarde, en 1998, el *Cincinnati Enquirer* publicó un reportaje sobre Chiquita en el que se acusaba a la dirección de la empresa de corrupción política, de envenenar a los trabajadores mediante pulverización de pesticidas sobre los cultivos mientras trabajaban en los campos, de supresión de las actividades de los sindicatos y de ser propietaria de empresas secretas.

Como consecuencia de los daños que causó a su imagen tal cobertura mediática, los directivos de Chiquita reexaminaron su conducta e iniciaron una trayectoria más disciplinada en lo referente a responsabilidad corporativa. Así, en 2001, la empresa publicó su primer informe de RSE, en el que admitía fracasos pasados y se comprometía a trabajar por la consecución de los estándares internacionales en relación con los puestos de trabajo de Social Accountability International. Ese mismo año firmó un acuerdo con la International Union of Food and Agricultural Workers. En 2002, Chiquita se unió a la Ethical Trading Initiative, y el boletín financiero *The Progressive Investor* la reconoció como uno de sus veinte primeros valores sostenibles. Tras este reconocimiento, la empresa recibió en 2003 el *Corporate Conscience Award* (Premio a la Conciencia Corporativa) de Social Accountability International y, en 2004, el *Corporate Citizen of the Americas Award* (Premio al Ciudadano Corporativo de las Américas) de la Organización de Estados Americanos.

La trayectoria de Chiquita ofrece varias lecciones importantes para las empresas que desean dar la vuelta a su imagen e identidad corporativa y convertirse en ciudadanos corporativos responsables.

- Las ONG pueden ser socios útiles a la hora de recopilar los conocimientos especializados necesarios para mejorar los programas medioambientales y sociales.
- La credibilidad de los resultados de las colaboraciones con ONG puede ser puesta en tela de juicio si la ONG recibe financiación de la corporación.
- A pesar de realizar inversiones y cambios en las políticas para tratar las preocupaciones de los *stakeholders* más exigentes y ruidosos, no se debería dejar de considerar a los grupos de interés menos exigentes.

- Aunque en algunas áreas de la empresa se hayan realizado progresos importantes en materia de responsabilidad corporativa, si éstos no alcanzan a toda la organización, la mala prensa resultante podría dejar sin efecto cualquiera mejora conseguida en la reputación.

Últimas novedades

En abril de 2003, Chiquita informó de manera voluntaria al Departamento de Justicia de Estados Unidos de que su filial productora de bananas en Colombia había realizado pagos desde 1997 a grupos paramilitares de extrema derecha y extrema izquierda clasificados por el Gobierno de Estados Unidos como organizaciones terroristas internacionales. La empresa afirmó que lo había hecho de buena fe y sólo para proteger las vidas y la seguridad de sus empleados. El 17 de septiembre de 2007, un juez ordenó a Chiquita el pago de una multa de 25 millones de dólares por los pagos realizados a organizaciones terroristas de Colombia.

Pese a ello, los abogados de cientos de demandantes colombianos han continuado presentando demandas civiles en juzgados de Estados Unidos bajo el amparo del *Alien Tort Statute*. Los demandantes afirman que Chiquita debería pagar miles de millones de dólares en concepto de indemnizaciones por daños y perjuicios como responsable de diversos homicidios, alegando que la empresa pagó a grupos terroristas que participaron en asesinatos, torturas, desapariciones forzadas y destrucción de comunidades. En las demandas se afirma que Chiquita realizó pagos en efectivo y en armas como AK-47, así como suministros militares, y que, incluso, facilitó el acceso a sus puertos bananeros para el tráfico de cocaína.

Chiquita ha solicitado la desestimación de las demandas, argumentando que no tuvo vinculación directa con las masacres, los secuestros, los asesinatos y los actos de intimidación cometidos por los grupos terroristas que —admite por otro lado— recibieron más de 1,7 millones de dólares de la multinacional durante un período de siete años.

La lucha de Chiquita por superar sus malas acciones pasadas ofrece otra lección importante a las empresas, que constatan que, en la sociedad actual, ser un ciudadano corporativo responsable sale a cuenta.

- Las corporaciones con sede en Estados Unidos se enfrentan cada vez más a procesos judiciales en los tribunales norteamericanos por su mala conducta fuera del territorio estadounidense.
- El pasado de una corporación puede contagiar a su presente. Tener un comportamiento responsable hoy no protege a una empresa de las consecuencias de sus malas acciones en el pasado. Una vez que su reputación ha resultado dañada, los recursos necesarios para restituir su buen nombre pueden ser muy sustanciales.

El compromiso de Novo Nordisk con las ONG y las comunidades



Nombre de la empresa	Novo Nordisk
Sector	Farmacéutico
Sede corporativa	Copenhague
Ventas	45.543 millones de coronas danesas (6.117,97 millones de euros)
Período del caso	1970 - 2009
Actores implicados	Sector farmacéutico, pacientes de diabetes y un amplio número de ONG internacionales.
Cuestiones clave	Percepción pública, credibilidad y reputación. Evolución en la gestión con los grupos de interés. Evaluación de resultados económicos, sociales y medioambientales.

Novo Nordisk es una empresa farmacéutica de ámbito global con sede en Dinamarca, instalaciones de producción en 6 países y oficinas en más de 80. Da empleo a más de 27.000 personas, la mitad de las cuales trabajan en Dinamarca. Comercializa productos en 179 países de todo el mundo. Novo Nordisk es líder mundial en medicamentos para la diabetes, pero también posee una posición destacada en productos biofarmacéuticos. En cualquier caso, en todas las regiones geográficas, las ventas derivan en su mayor parte de los medicamentos y servicios de atención relacionados con la diabetes. En 2008, las ventas ascendieron a más de 6.100 millones de euros.

Novo y Nordisk eran dos empresas independientes hasta su fusión en 1989. Ambas orientaban su actividad principalmente hacia el cuidado de la diabetes y ocupaban los puestos números 2 y 3 en el ranking de cuota de mercado. Originarias de Dinamarca, su competencia se prolongó durante más de sesenta años, impulsando en todo momento la innovación en el desarrollo de productos de insulina. Esa mentalidad innovadora se mantuvo tras la fusión de las dos empresas y ha ayudado a inspirar su estrategia actual.

Este caso ha sido elaborado por Jordan Tournay, MBA de ESADE, bajo la supervisión de Daniel Arenas.

La estrategia corporativa de Novo Nordisk pasa, en buena parte, por una decidida búsqueda de la implicación de los grupos de interés y el ejercicio de la responsabilidad corporativa. La empresa ha instituido el llamado *Novo Nordisk Way of Management* (Método de Gestión de Novo Nordisk) para garantizar la adhesión a sus objetivos sociales, medioambientales y económicos, y para ayudar a sus gestores y empleados a considerar la sostenibilidad en sus procesos de toma de decisiones.

Contexto

El sector farmacéutico no es ajeno a la controversia. En general, la opinión pública muestra algunas reticencias sobre la actuación de las empresas farmacéuticas por diversas razones. Así, por ejemplo, la gente considera que los precios de los medicamentos son excesivamente elevados, si se tienen en cuenta los grandes beneficios que obtienen las empresas fabricantes. Además, muchos científicos y ONG han expresado su preocupación acerca de la seguridad de los ensayos clínicos con medicamentos, especialmente aquellos que tienen lugar en países en desarrollo, donde los costes de administración son considerablemente menores que en los países occidentales. Por otra parte, durante las últimas décadas se han registrado escándalos que han puesto en cuestión el rigor científico de las empresas a la hora de ofrecer pruebas sobre la seguridad y eficacia de los medicamentos. Esto ha llevado al establecimiento de directrices y requisitos de autorización más estrictos, para que un medicamento pueda ser comercializado y vendido.

Novo Nordisk también ha tenido incidentes de elevada notoriedad. Estos incidentes contribuyeron a que la empresa se diese cuenta del efecto que los grupos de interés pueden tener sobre los resultados empresariales y la opinión pública. La compañía, asimismo, gracias a la implicación efectiva de los grupos de interés, reconoció áreas potenciales para la innovación y el aprendizaje.

Enzimas

En 1970, Novo Nordisk se convirtió en el centro de la atención pública cuando un grupo de abogados de consumidores liderados por Ralph Nader denunció que las enzimas industriales, uno de los productos que la empresa utilizaba en los detergentes para la colada, estaban causando alergias e infecciones cutáneas a los trabajadores de su fábrica y, potencialmente, a los consumidores. La producción de enzimas representaba por entonces la mitad de los ingresos de la compañía. Finalmente, se demostró que las denuncias eran infundadas, pero para entonces el daño ya estaba hecho. El impacto posterior causó un descenso de las ventas del 50% y amenazó el negocio en Estados Unidos.

Los OGM y la *Green Consumer Guide* (Guía para el Consumidor Ecológico)

En la década de 1990 tuvo lugar un gran debate público acerca del uso y la seguridad de los organismos genéticamente modificados (OGM). Una fuente de información importante sobre

las empresas que usaban OGM era la *Green Consumer Guide*. Novo Nordisk tuvo noticias de que los autores de la guía se disponían a publicar información negativa sobre la empresa y el uso de OGM en su línea de negocio de enzimas. Para evitar otra debacle, Novo Nordisk, en un gesto de transparencia, invitó a visitar la fábrica a los autores, a ONG y a otros importantes grupos de interés para tener la seguridad de que toda la información que se iba a publicar era exacta. Este movimiento inicial en el sentido de un diálogo abierto fue decisivo para mitigar los riesgos y ayudó a la empresa a crear la futura estrategia de implicación de grupos de interés.

Proceso judicial en Sudáfrica

En 2001, Novo Nordisk y otras 38 empresas farmacéuticas demandaron al Gobierno sudafricano por violación del Acuerdo sobre los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio de la OMC (ADPIC; en inglés, TRIPS). El Gobierno aprobó una serie de leyes que revocaban los derechos de patentes sobre medicamentos. La filial sudafricana de Novo Nordisk se sumó a la demanda porque consideró que el ADPIC era un modelo importante para gestionar las necesidades tanto de las empresas farmacéuticas como de los países en vías de desarrollo. Sin embargo, la compañía fue duramente criticada en los medios de comunicación. Este caso abrió los ojos de Novo Nordisk a la naturaleza global de la implicación de los grupos de interés. Las ONG pudieron llamar la atención internacional sobre el proceso judicial en un país y, gracias al uso experto de la comunicación a través de Internet y a la efectiva difusión de sus mensajes a través de redes de contactos, acabaron marcando la agenda y dejando a las empresas en segundo plano en su intento de ser escuchadas.

Cómo identificar a los grupos de interés

Estos incidentes en el pasado sirvieron a la empresa para ir articulando sus actuales relaciones con los *stakeholders*. Con una perspectiva amplia acerca de quiénes son considerados grupos de interés, y con la ayuda de las prácticas de gestión y responsabilidad que se mencionan más abajo, la empresa se mantiene al día de las tendencias globales y los problemas importantes. Como método para identificar los grupos de interés, la compañía aplica las siguientes condiciones:

1. El poder que tiene un grupo o un individuo para influir en la empresa.
2. Grado de legitimidad de la relación del grupo de interés con la empresa.
3. La urgencia de la reivindicación del grupo de interés.

Estas directrices sirven de base a la empresa para evaluar las peticiones de los grupos de interés. A continuación se ofrece una visión general de algunos de los *stakeholders* de Novo Nordisk, así como de sus principales inquietudes.

Grupo de interés	Preocupación
Personas con diabetes	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de su calidad de vida - Mejora de la atención que reciben de los médicos - Mejora del tratamiento contra la diabetes
Proveedores de asistencia sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor comprensión de las necesidades de los pacientes - Facilitación de productos de calidad a los pacientes
Diversas ONG	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor acceso a la atención médica en los países menos desarrollados - Disminución de las emisiones de CO₂ - Derechos y bienestar de los animales
Gobiernos	<ul style="list-style-type: none"> - Luchar contra la pandemia de la diabetes - Garantizar la prestación efectiva del cuidado de la diabetes

Como respuesta, la empresa ha implementado una serie de iniciativas para tratar las preocupaciones de sus grupos de interés.

Cambiando la Diabetes

Novo Nordisk afirma que derrotar a la diabetes es su principal preocupación como empresa líder en el cuidado de esta enfermedad. Así, además de vender productos, actúa como catalizadora en la batalla contra la diabetes en todos los niveles. Promueve la toma de conciencia y políticas públicas, educa a pacientes y proveedores de atención sanitaria, fomenta un mayor acceso al cuidado de la enfermedad y colabora con múltiples instituciones para aprender y compartir mejores prácticas.

Programas nacionales “Cambiando la Diabetes”

Estos programas ayudan a generar capacidad nacional en asistencia sanitaria y a desarrollar una estrategia contra la enfermedad mediante alianzas con grupos de interés. Sus actividades comprenden la formación de enfermeras, proveedores de asistencia sanitaria y pacientes; el apoyo a organizaciones de pacientes con diabetes; el equipamiento de clínicas contra la diabetes, y la colaboración con gobiernos.

World Diabetes Foundation

Fundada por Novo Nordisk como organización sin ánimo de lucro, ha invertido más de 1.200 millones de coronas danesas. La fundación se centra en la financiación de proyectos en los países en vías de desarrollo que aumentan la conciencia, la formación y la generación de capacidades tanto a nivel local como global.

Iniciativa *Climate Savers* (Salvadores del Clima) de la WWF

Novo Nordisk participa en una alianza con la World Wildlife Fund para contribuir a la disminución de las emisiones de carbono a la atmósfera, en el marco de la lucha contra el calentamiento global.

Programa DAWN

El programa Diabetes Attitudes Wishes and Needs (Dawn) es un modelo de implicación de los grupos de interés diseñado por Novo Nordisk para cambiar y mejorar el cuidado de la diabetes en todo el mundo. El programa se inició con un estudio internacional realizado sobre 5.400 pacientes con diabetes y 3.800 profesionales de la asistencia sanitaria. La encuesta permitió identificar actitudes, esperanzas y necesidades tanto de pacientes como de profesionales y reveló lagunas en la recepción y prestación de los cuidados. Novo Nordisk trabajó con la International Diabetes Federation y un consejo asesor experto para llevar a cabo el estudio y, más tarde, identificar áreas en las que la compañía podía asociarse con ONG, gobiernos, científicos y profesionales de la salud para mejorar el cuidado de la enfermedad.

Los resultados de la encuesta fueron sorprendentes, pues revelaron la existencia de grandes lagunas en la asistencia sanitaria centradas, principalmente, en la vertiente psicológica del cuidado de la diabetes, aspecto del que los profesionales no eran conscientes. El estudio dio paso a importantes iniciativas promovidas por Novo Nordisk junto con la OMS, gobiernos y otros grupos de interés en todo el mundo. Algunas de estas iniciativas fueron:

- Jornadas de formación nacionales para médicos de atención primaria sobre el aspecto psicológico del cuidado de la diabetes.
- Cuestionarios de calidad de vida que muchos países incorporan en sus evaluaciones de salud.
- Difusión de las conclusiones del estudio Dawn para garantizar un nivel elevado de comprensión.
 - Se solicitó al 60% de los empleados que comentasen las conclusiones con alguien que estuviese enfermo de diabetes.
 - Las conclusiones se compartieron externamente con pacientes, expertos, médicos, ONG, medios de comunicación y otros grupos de interés.

El estudio Dawn y sus conclusiones culminaron en la International Dawn Summit —un evento que ha adquirido carácter anual—, donde profesionales de la salud y organizaciones como la OMS, gobiernos y otros actores clave se reunieron para promover un mejor cuidado de la diabetes y compartir ideas. Desde entonces, Novo Nordisk y el programa Dawn se consideran una plataforma *multistakeholder* diseñada para fomentar un mejor cuidado de la diabetes mediante apoyo, formación, herramientas prácticas y definición de mejores prácticas.

Plan de acción relacional

Cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo

El compromiso de Novo Nordisk con los grupos de interés ha evolucionado de manera significativa a lo largo de los últimos cuarenta años. Al principio, la empresa orientaba su acción estrictamente a los clientes, las autoridades de control y los inversores. Esa orientación consistía en facilitar un producto de calidad al cliente, pero no se ponía el acento en las relaciones a largo plazo.

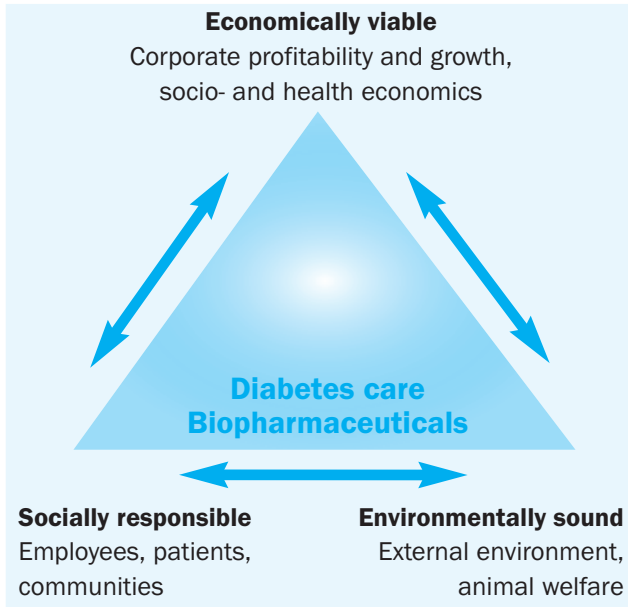
A medida que pasaban los años, y debido al perfil alto de los incidentes relacionados con la seguridad, la compañía se dio cuenta de que una visión tan estrecha de los grupos de interés potenciales podía acarrearle graves consecuencias. Fue así como, en la década de 1990, la empresa apostó por un modelo de gestión de los *stakeholders* mucho más amplio. Se rindieron cuentas a un mayor número de grupos de interés, que, sin embargo, se continuaban considerando de forma independiente.

Hoy en día, el concepto de implicación de Novo Nordisk se traduce en un mapa de grupos de interés en el que cada uno de ellos interactúa y se comunica con el resto. La orientación es ahora hacia la innovación: cada nodo del mapa desarrolla y comparte ideas y colabora para identificar problemas sociales y medioambientales que podrían convertirse en oportunidades de negocio. Compartir y gestionar el conocimiento son aspectos esenciales de sus relaciones.

Cómo internaliza y mide los resultados

Uno de los métodos más promocionados por Novo Nordisk a la hora de rendir cuentas e informar sobre sus resultados sociales, medioambientales y financieros es la línea de triple rentabilidad. Novo Nordisk aprendió que tenía que ser proactiva en lo relativo a su nivel de compromiso y comunicación, y que el negocio y la responsabilidad corporativa se hallaban estrechamente interrelacionados. La información sobre la línea de triple rentabilidad, un método contable que realiza un seguimiento tanto del desempeño financiero como del no financiero, le proporcionó esa integración. Es asimismo un medio de comunicación con los grupos de interés muy efectivo.

Figura 6. La triple línea de resultados de Novo Nordisk



Sin embargo, para hacer de la línea de triple rentabilidad un medio preciso y efectivo de información sobre los resultados sociales y medioambientales de la empresa, se necesitan otras herramientas para integrar las prácticas de responsabilidad corporativa en el seno de la organización. Para empezar, el equipo ejecutivo se implica en la planificación estratégica a largo plazo, en la que discute sobre la evolución del mercado farmacéutico y sobre las tendencias sociales y medioambientales. El uso de un enfoque a largo plazo les ayuda a superar los problemas de viabilidad que algunas veces dificultan los proyectos sociales y medioambientales que no proporcionan un beneficio inmediato, como invertir en una nueva tecnología para reducir su huella de carbono.

Por otra parte, Novo Nordisk cuenta con un equipo de facilitadores que viajan de dos en dos para visitar todas las unidades de negocio y niveles de la organización. Los facilitadores son profesionales experimentados que trabajan para la sociedad matriz de Novo Nordisk. Su trabajo está orientado a tres objetivos principales:

1. Auditar y evaluar el cumplimiento de los requisitos mínimos de responsabilidad corporativa de Novo Nordisk.

2. Facilitar asesoramiento y supervisión para ayudar a las unidades a cumplir los requisitos.
3. Promover y compartir el conocimiento identificando las mejores prácticas y transfiriéndolas al conjunto de la organización.

Además, la compañía utiliza el cuadro de mando integral, una herramienta concebida para realizar el seguimiento del desempeño en relación con los objetivos estratégicos, así como para gestionar sus resultados financieros y no financieros. Empieza con los objetivos fijados por la alta dirección que deben alcanzarse para luego traducirlos para el resto de empleados de la empresa en medidas de desempeño en niveles inferiores. Una tercera parte de los parámetros del cuadro de mando integral hace referencia a medidas medioambientales. Las medidas no financieras también forman parte del programa de incentivos a largo plazo para la alta dirección y se tienen en cuenta en la evaluación anual del desempeño de cada persona.

Por último, como medio para comunicar los avances económicos, sociales y medioambientales tanto en el ámbito interno como a los grupos de interés externos, Novo Nordisk se sirve del informe anual integrado. En lugar de comunicar sólo los resultados financieros de la empresa, este informe comunica también sobre su éxito o fracaso con relación al cumplimiento de los objetivos no financieros. En este sentido, Novo Nordisk utiliza el informe como una herramienta para revisar el desempeño, pero también como un medio para innovar e introducir mejoras.

Estructura organizativa

Desde el punto de vista estructural, Novo Nordisk cuenta con una unidad estratégica, llamada Dirección Global de la Línea de Triple Rentabilidad, que es responsable de impulsar, alinear y cuestionar iniciativas de sostenibilidad en toda la empresa. Se trata de un equipo formado por diez profesionales estrechamente vinculados a las distintas áreas funcionales de la compañía a través de la gobernanza interna, la coordinación y la colaboración en programas. Estos profesionales ayudan a gestionar las estrategias de línea de triple rentabilidad y apoyan a todas las unidades de negocio con sus iniciativas de sostenibilidad.

Aprendizajes clave

Las enseñanzas clave de las iniciativas de Novo Nordisk en cuanto a implicación de los grupos de interés e innovación derivan de los métodos que la empresa ha desarrollado para internalizar en el negocio la responsabilidad corporativa. Ha empezado con un proceso de estrategia de alto nivel que fluye hacia las otras partes de la organización. Los métodos e indicadores que ha desarrollado para lograrlo son la línea de triple rentabilidad, el cuadro de mando integral y el informe anual integrado.

- Un apoyo de alto nivel a las cuestiones relativas a la responsabilidad corporativa es fundamental para difundir la cultura de la RSE de manera efectiva en el seno de la organización.

- El uso del método del cuadro de mando integral para seguir el desempeño de las medidas no financieras ayuda a comunicar el propósito y vincula los objetivos de RSE de alto nivel con los sistemas de medición del desempeño.
- El éxito de la metodología de rendición de cuentas basada en la triple línea de rentabilidad comunica a los grupos de interés internos y externos que las cuestiones de RSE son extremadamente importantes. Este compromiso refuerza la idea de que las consideraciones sociales y medioambientales se tratan conjuntamente con las financieras.

Ecoelce: programa de residuos por energía de Coelce¹⁷

coelce

¹⁷ Este caso está basado en el documento *Ecoelce: Exchanging Recyclable Residues for Power Credits*, realizado por Alice I. Lariú y publicado por el Laboratorio Base de la Pirámide gracias al apoyo de Endesa, complementado con contactos realizados con los participantes en la iniciativa.

Nombre de la empresa	Coelce
Sector	Energía - Distribuidora de energía
Sede corporativa	Fortaleza (Ceará, Brasil)
Ventas	2.431,3 millones de reales (880,8 millones de euros)
Período del caso	2007 - 2009
Actores implicados	Comunidades locales, colectivos de traperos, Instituto de Formação Empreendedora e Educação Permanente (IFEE), Universidad de Fortaleza y ONG locales.
Cuestiones clave	Innovación en el modelo de negocio gracias a la participación de actores locales. Mediación de organizaciones civiles entre la empresa y el colectivo de traperos.

Coelce era la tercera compañía energética del noreste de Brasil, con un beneficio neto en 2007 de 244,7 millones de reales (87,4 millones de euros) y una base de clientes de 2,7 millones, de los cuales 2 millones eran residenciales. La participación mayoritaria correspondía a Endesa, que poseía el 56,6% de la compañía y más del 90% de sus derechos de voto. En los últimos años, la energía distribuida había aumentado gradualmente hasta alcanzar los 7.327 GWh en 2007. Esta energía se distribuía a 184 ciudades del estado de Ceará, situado al noreste de Brasil.

La región de Ceará tenía la tasa de pobreza más elevada de Brasil y contaba con el mayor número de personas sin acceso a energía eléctrica. Además, en las calles de las comunidades pobres se acumulaban grandes volúmenes de basura y residuos. Un estudio de la Universidad de Fortaleza había cifrado en 41.000 toneladas mensuales la cantidad de residuos sólidos que generaba la capital (Fortaleza). De esta cantidad podían reciclarse el 36,4%; en realidad, sin embargo, únicamente se reciclaban 3.009 toneladas, menos del 10%. El estudio hallaba una correlación negativa entre el volumen de residuos depositados incorrectamente y el poder adquisitivo de la población. Por tanto, era en las comunidades con bajos ingresos donde mayor basura se podía encontrar en las calles y también donde las tasas de insolvencia de los clientes y los robos de electricidad eran más frecuentes.

Coelce intentó ofrecer una solución integral a estos problemas a través del programa Ecoelce, financiado por su presupuesto de I+D. El principal objetivo de Ecoelce era aumentar la tasa de reciclaje de los residuos, sensibilizar en materia medioambiental a sus clientes y reducir el número de clientes insolventes. Para ello, estableció un programa de reciclaje de residuos gracias al cual las familias recibían créditos en forma de cupones de descuento para la electricidad, a cambio de depositar basura reciclable en estaciones de recogida creadas para tal fin.



En febrero de 2007, Coelce estableció una alianza con dos empresas locales de tratamiento y recogida de residuos para llevar a cabo este proyecto, que también contaba con el apoyo técnico de la Universidad de Fortaleza. Durante los primeros meses la iniciativa fue un éxito, pues no sólo eran las familias de renta baja las que depositaban los residuos en los puntos de recogida, sino que también el resto de clases sociales se animó a participar en el programa. El éxito, sin embargo, enseñó pronto el reverso de su moneda, ya que, en julio de 2007, los traperos empezaron a organizarse y a protestar contra el proyecto Ecoelce porque estaba afectando a sus ingresos, lo que obligó a Coelce a replantear las bases del proyecto.

Comunidades locales y ONG implicadas

El proyecto Ecoelce iba dirigido especialmente a las comunidades urbanas de bajos ingresos de la región de Ceará, donde la tasa de desempleo era elevada y las rentas familiares acostumbraban a situarse por debajo del salario mínimo (450 reales). A pesar de los proyectos de acción social que Coelce realizaba en los barrios urbanos del extrarradio (por ejemplo, donaciones de materiales para la mejora de escuelas locales o donaciones de televisiones), la relación entre la empresa y los clientes de este segmento era distante, debido a las elevadas tasas de insolvencia y a los frecuentes robos de electricidad por parte de los residentes. Los direc-

tivos de Coelce estaban convencidos de que el programa Ecoelce podía facilitar el pago de los servicios de electricidad.

Una de las profesiones habituales en estas comunidades era la de trapero. Acompañados de un carro, los traperos recogían desechos reciclables por las calles (cartones, vidrios, plásticos, etc.), que posteriormente vendían a un intermediario para que los comercializara a la industria. A pesar de que los traperos constituían todavía un segmento informal y desorganizado, el Gobierno de Brasil, apoyado por Unicef, había creado en 1998 el Foro Nacional de Basura y Ciudadanía con el objetivo de implantar medidas para erradicar el trabajo infantil y ofrecer acciones de apoyo al colectivo de los traperos en Brasil. Esta iniciativa había avanzado en el desarrollo de una propuesta federal para favorecer la creación de cooperativas de traperos con el fin de mejorar su estatus y condiciones de trabajo.



Fotografía tomada por Alice Ishikawa Lariú.

Una de las organizaciones sociales que estaba trabajando para mejorar la organización y estructura de los traperos era el *Instituto de Formação Empreendedora e Educação Permanente* (IFEE), una organización social que ofrecía cursos de capacitación y certificaba organizaciones para que pudieran acogerse a su oferta de microcréditos. IFEE se ofreció a Coelce para ofrecerle su apoyo, dado el trabajo que esta organización estaba realizando con los traperos.

La Universidad de Fortaleza tuvo también un papel destacado en el proyecto. El profesor Gradwohl fue quien, en primera instancia, se dirigió a José Nunes, director de Relaciones Institucionales y Comunicación de Coelce, para plantearle la posibilidad de llevar a cabo un proyecto que ofreciera a los clientes de Coelce cupones de crédito para la compra de bienes de consumo (alimentación, ropa, etc.) a cambio de residuos reciclables. A pesar de que a Coelce la idea le pareció interesante, no entraba en los planes de la compañía iniciar una nueva línea de negocio relacionada con la recogida de residuos. No obstante, la apertura y receptividad a esta propuesta permitió replantear los fundamentos de la propuesta y convertirlos en un proyecto que estuviera más alineado con la actividad de negocio principal de Coelce, es decir, que permitiera a los clientes obtener cupones de crédito de electricidad a cambio de residuos reciclables.

El proyecto Ecoelce supuso también estrechar las relaciones con la industria del reciclaje, que tenía un papel fundamental en la fijación equilibrada del precio de los residuos. Los directivos de Coelce reunían cada dos meses a las empresas de reciclaje para acordar los precios de cada compañía.

Relaciones con las comunidades locales y ONG

Desde el primer momento se realizaron reuniones con los líderes de la comunidad para informarles sobre el proyecto y acordar la cesión de espacios comunitarios para la ubicación de los puntos de recogida. El desconocimiento por parte de la comunidad del proyecto despertaba algunos recelos, lo que implicaba que inicialmente fueran necesarias dos o tres reuniones en la misma comunidad para lograr su participación. No obstante, a medida que Ecoelce fue siendo conocido y sus ventajas apreciadas, una única reunión era necesaria para conseguir la implicación de las asociaciones comunitarias.

Más compleja fue la relación con los traperos. José Nunes nunca pensó que éstos pudieran tener un papel relevante en el proyecto, ni siquiera que el proyecto pudiera afectarles. Así lo declaraba: “todos los días paso por la calle y los veo y jamás creí que pudieran tener interés en Ecoelce. Además, la imagen de estos trabajadores es muy informal y no queríamos implicar a aliados que no conociéramos”. Esta opinión, sin embargo, cambió cuando los traperos se organizaron y denunciaron su descontento con Ecoelce en los medios televisivos, donde manifestaron su malestar por la reducción de sus ingresos, fruto de la disminución de residuos reciclables en las calles. Nunes, preocupado por la imagen de Ecoelce, consiguió organizar una reunión con las asociaciones de traperos. Un representante de la compañía asistió a ella con el propósito de explicarles el programa y conocer los motivos de su descontento. La reunión acabó con una declaración de buenas intenciones en la que Coelce se comprometió a intentar reducir los impactos negativos del proyecto.

La presión, no obstante, fue en aumento porque, según los traperos, no se adoptaron medidas correctoras. Los traperos elevaron el tono de sus protestas y empezaron a obtener el apoyo de ONG locales, como Pastoral Povo da Rua, y consiguieron una audiencia pública, convocada por el Ayuntamiento de Fortaleza, para discutir el impacto del programa Ecoelce en su actividad laboral. A esta audiencia asistieron representantes de las asociaciones locales de traperos, de Coelce, del Ayuntamiento, de ONG y de los propios residentes de la comunidad. Se reconoció que el programa de Ecoelce tenía un impacto negativo sobre los ingresos de los traperos, y Ecoelce se comprometió a no situar estaciones de recogida en aquellos lugares donde los traperos recogían los residuos. Los traperos, con todo, no parecían estar conformes con esta decisión, como declaró uno de sus representantes: “Coelce nos debería dar la oportunidad de proponer alguna cosa nueva al proyecto. Nosotros queremos ser incluidos y tenemos este derecho”.

Llegados a este punto, los directivos de Coelce reconocieron la necesidad de aliarse con las asociaciones de traperos, pero no sabían ni cómo hacerlo ni cómo establecer un diálogo con ellos. La distancia cultural que los separaba, la informalidad de ese colectivo y las reticencias iniciales habían dificultado el establecimiento de un diálogo abierto.

El apoyo de IFEE resultó clave para desencallar el proceso, pues, actuando como mediadora, facilitó la negociación y el posterior acuerdo entre las partes. Uno de los requisitos que Coelce estableció para colaborar con este colectivo fue que los traperos formalizaran su estatus y contaran con una certificación medioambiental que los acreditara para gestionar los residuos. IFEE emprendió este trabajo con los traperos, ayudándolos a crear cooperativas y a obtener la certificación medioambiental. Gracias a las cooperativas, los traperos se asociaban en grupos (normalmente miembros de una familia compuesta por entre 10 y 15 personas) y disponían de un centro donde agrupaban los residuos, los separaban y limpiaban para venderlos directamente a la industria, sin necesidad de pasar por un intermediario.

Vinicius Cunha, el coordinador del programa Ecoelce, reconocía la labor fundamental del IFEE: “la participación de IFEE en este proceso ha sido esencial para establecer un clima de confianza entre las asociaciones de traperos y Coelce”. Efectivamente, IFEE promovió varias reuniones iniciales que sirvieron para conocer los intereses de cada parte y sentar las bases de la participación de los traperos en el programa. Estas reuniones permitieron que las relaciones fueran más fluidas, como declaraba Eulaidia Araújo, técnica de IFEE: “al principio pensaba que mi presencia era fundamental. Hoy son más autónomos; ya no me necesitan a mí para relacionarse entre ellos”.

De hecho, a partir de ese momento, Coelce asignó al coordinador de Ecoelce las funciones de interlocutor y responsable de las relaciones con las cooperativas de traperos y otras organizaciones interesadas en el programa.

Plan de acción

A finales de 2007, Coelce formalizó su alianza con las cooperativas de traperos para que entraran a formar parte del programa Ecoelce. Según este acuerdo, los centros de las cooperativas que habían obtenido la certificación medioambiental se homologaban como centros de Ecoelce y los vecinos podían dirigirse allí para depositar la basura reciclable. Coelce, junto con la Universidad de Fortaleza y Knowledge Network & Business Solutions, había trabajado en el desarrollo de una plataforma tecnológica que permitiera registrar todas las operaciones que se realizaban en los centros de recogida, donde se pesaba la basura y se separaba según su tipología. La operación se registraba electrónicamente en la tarjeta del cliente y el crédito que obtenía se enviaba vía GPRS al centro de procesamiento de datos de Coelce. Gracias a esta operación, Coelce podía saber las actividades de cada estación de recogida y los débitos de cada uno de sus clientes. Al final de cada periodo de facturación, el sistema sumaba el crédito global obtenido por el cliente y generaba la factura de la luz con el descuento correspondien-

te. En caso de que el crédito del cliente fuera superior al importe de la factura de la luz, la cantidad restante se trasladaba a la siguiente factura, para evitar cualquier pérdida para el cliente. De igual modo, el sistema computaba el crédito global generado por cada estación de recogida para que Coelce pudiera facturar la cantidad correspondiente a la cooperativa de traperos. Esta solución parecía satisfacer al colectivo de los traperos, tal y como declaraba uno de sus presidentes: “Ahora que formamos parte de Ecoelce, la situación es mejor porque el programa ha incrementado nuestros ingresos y creado más trabajo en las cooperativas. Es como una bendición para nosotros”.

Resultados y aprendizajes

A mediados de junio de 2008, el programa Ecoelce estaba presente en 61 comunidades de la región metropolitana de Fortaleza y otras ciudades de la región, más de 62.000 clientes participaban en él y se habían recogido 2.969 toneladas de residuos, cuya traducción en créditos equivalía a más de 415.000 reales. Según Coelce, la tasa de insolvencia también se había reducido, ya que el 57% de los clientes insolventes de 2006 había participado en el programa en 2007, lo que les había permitido reducir sus niveles de deuda. Se había reducido asimismo el índice de pérdidas de energía por robos de electricidad, que pasó del 2,23% en 2006 al 1,54% en 2007. De igual modo, la imagen de Coelce había mejorado en las comunidades; según afirmaba una vecina de Fortaleza: “la gente ya no esconde como antes cuando venía un coche de Coelce. Ahora la gente sale y se interesa por si hay alguna novedad”.

La experiencia de Ecoelce permite extraer algunos aprendizajes interesantes en relación con la gestión de las relaciones con las comunidades locales y ONG:

- La falta de una planificación inicial en la gestión de las relaciones impide la identificación de las asociaciones de traperos como un grupo relevante para el proyecto Ecoelce.
- Las presiones del contexto, debidas al apoyo de organizaciones sociales y a la aparición en los medios de comunicación, aumenta a *ojos de la empresa* la legitimidad del colectivo de traperos.
- La apertura de Coelce a la hora de aceptar la propuesta de la Universidad de Fortaleza facilita el desarrollo y la aceptación del proyecto Ecoelce.
- La flexibilidad, transparencia y predisposición de la alta dirección para involucrar a nuevos aliados en el proyecto facilita la inclusión de los traperos en el programa.
- La mediación de IFEE resulta fundamental para que las asociaciones de traperos transformen su reacción negativa inicial en una colaboración positiva.
- La configuración de un modelo de negocio innovador es posible gracias a la gestión de las relaciones con diferentes actores —industria del reciclaje, comunidad local, colectivo de traperos, ONG y administración local— y a su implicación activa en el proceso de diseño del proyecto.

Retos futuros

A pesar de los beneficios sociales, medioambientales y económicos para la empresa y la comunidad, el programa Ecoelce todavía generaba protestas entre algunas asociaciones de traperos. La inexistencia de un sistema de evaluación y medición dificultaba la comunicación de los resultados y, por tanto, Coelce debía trabajar en este asunto.

Para fortalecer su imagen, la compañía había diseñado un programa social según el cual cualquier persona podía donar los créditos de energía obtenidos a ONG locales. Coelce había realizado campañas para dar a conocer este programa, y en las estaciones de recogida se informaba de las instituciones sociales que podían beneficiarse. Numerosas ONG habían solicitado ser beneficiarias del programa y Coelce mantenía reuniones continuas con ellas para evaluar la conveniencia de incorporarlas. No obstante, se había detectado que pocos clientes destinaban a fines sociales los créditos obtenidos, con lo que se estaba ampliando el programa a más puntos de recogida y se estaban realizando campañas de sensibilización.

Por otro lado, a pesar de que el programa había nacido con el objetivo de aumentar la tasa de reciclaje de los residuos urbanos y, al mismo tiempo, reducir la tasa de insolvencia de los clientes de Coelce, el desarrollo del programa había generado un nuevo objetivo: la reestructuración y cualificación del colectivo de traperos. Coelce se había propuesto profesionalizar este trabajo y favorecer la creación de más cooperativas para que hubiera más puntos de recogida. De este modo, se podía aumentar la escala y el potencial de negocio para el conjunto de actores. Curiosamente, los traperos, que inicialmente habían sido ignorados, se habían convertido en el eje del programa Ecoelce.

Gracias a los beneficios que aportaba Coelce a la comunidad local, esta expansión era ahora más fácil, ya que eran los propios líderes comunitarios quienes se dirigían a Coelce para solicitar un punto de recogida en su población. En este caso, Coelce se reunía en la sede de la asociación vecinal o comunitaria con sus representantes con el fin de explicarles las características del proyecto y conseguir su participación. En ocasiones, el propio local de la asociación era acondicionado para convertirse en un punto de recogida de Coelce. Este cambio en las relaciones muestra hasta qué punto Coelce había sido capaz de convertir un riesgo inicial, tanto para la compañía como para los propios traperos, en una oportunidad de negocio y desarrollo.








TERCERA PARTE.

Conclusiones

1. Lecciones aprendidas









Las experiencias presentadas en este informe demuestran que las relaciones entre empresas y ONG y comunidades son, en muchas ocasiones, controvertidas y complejas. En función de cómo sea la interacción con estos grupos, la iniciativa empresarial y el desarrollo humano de las comunidades pueden verse afectados positiva o negativamente. Tras revisar las experiencias de las ocho empresas analizadas, resumiremos las recomendaciones y advertencias que pueden facilitar o dificultar el establecimiento de estas relaciones, así como su repercusión sobre la creación de valor. Estas recomendaciones y advertencias se agrupan en diferentes apartados, atendiendo a los aspectos presentados en la primera parte de este estudio.

Sistemas de gestión relacional: fase de planificación previa

-  1. La implantación de una herramienta corporativa para sistematizar las relaciones con las comunidades locales y ONG fomenta la sensibilización y capacitación interna sobre esta temática. Los mecanismos de interacción, documentación, evaluación y comunicación también favorecen la credibilidad externa de la compañía.
-  2. 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.
-  3. La identificación de comunidades y ONG interesadas o afectadas por el proyecto empresarial debe ser lo más exhaustiva posible, ya que comunidades minoritarias, que en primera instancia no son prioritarias, pueden adquirir una gran trascendencia si ven sus derechos diezmados y su opinión ignorada (ver, por ejemplo, los casos de Ecoelce y GoldCorp).
-  4. Las comunidades locales tienen mecanismos para alzar su voz a través de medios de comunicación, ONG que las representan o estamentos públicos. Restablecer las relaciones, una vez que se producen disconformidades, requiere mayor inversión en tiempo y recursos.
-  5. Aunque las relaciones entre empresa y comunidades locales y ONG se inicien como consecuencia de un conflicto y el entendimiento entre ambas partes pueda resultar más costoso, los procesos de diálogo y participación, la mediación de una tercera parte y la predisposición de la empresa a iniciar una negociación abierta resultan efectivos a la hora de alcanzar un acuerdo.
-  6. El pasado de la empresa pesa en la percepción que se tiene de ésta; en estos casos, las inversiones para recuperar la imagen y mejorar la reputación son sustanciales. De igual modo, en caso de querer adquirir una compañía, los conflictos se pueden “heredar” y, por tanto, es recomendable conocer el estado de las relaciones entre la empresa y las comunidades para evaluar todos los riesgos asociados a la operación.
-  7. Cuando se realizan proyectos que afectan a comunidades indígenas, la compañía debe revi-

sar los procedimientos seguidos en las consultas previas, especialmente los llevados a cabo por el gobierno antes de conceder las licencias y concesiones de explotación, para conocer el estado y contenido de las relaciones.

Sistemas de gestión relacional: fase de interacción

-  1. Las herramientas de gestión relacional eficaces combinan la comunicación, el diálogo y la participación y ayudan a definir qué mecanismo de interacción es más apropiado en cada contexto para cada uno de los grupos y temáticas identificados.
-  2. Las herramientas de gestión relacional y los procesos de consulta deben iniciarse antes del inicio del proyecto, y deben revisarse de forma regular y continua en el tiempo. Algunas empresas, incluso, diseñan planes de actuación para, después de finalizar su actividad, asegurar la sostenibilidad de la comunidad.
-  3. Las inversiones sociales en la comunidad y los planes de acción social pueden carecer de valor o resultar contraproducentes, si no se realizan procesos de consulta previos. Atender y prestar atención real a las preocupaciones de la comunidad desde un principio permite establecer un clima de mayor confianza.
-  4. En una misma comunidad puede existir una amplia variedad de temas que preocupen a sus miembros. La creación de grupos de trabajo o mesas de diálogo temáticas donde estén representados miembros de la comunidad y sus principales instituciones es una forma ágil para canalizar las relaciones e iniciar las negociaciones de manera separada sobre los diversos temas que centran la atención de la comunidad.
-  5. La utilidad de las mesas de diálogo vendrá determinada por la capacidad de establecer confianza entre las partes. Para ello, se deben asignar responsabilidades y funciones, y es importante que no se perciban asimetrías de poder e información. En algunas ocasiones, la participación de una tercera parte (normalmente una ONG local o internacional bien arraigada), respetada, reconocida y con habilidades para intermediar entre la empresa y la comunidad, facilita el establecimiento de un diálogo abierto.
-  6. Es necesario mantener un compromiso y un plan de actuación respecto a las preocupaciones detectadas para establecer una relación duradera que resulte en procesos de colaboración. De lo contrario, las comunidades y ONG pueden retirar su apoyo e iniciar estrategias de confrontación.
-  7. La independencia de las ONG con las que se alía la compañía resulta determinante a la hora de valorar la legitimidad de las actuaciones empresariales. Si la empresa financia a ONG y, al mismo tiempo, se convierte en su aliado, la credibilidad y los beneficios esperados de esta alianza pueden verse afectados de forma negativa.
-  8. Las ONG y las empresas tienen, a menudo, percepciones distintas sobre los beneficios

o impactos del modelo de negocio empresarial, pero esto no es óbice para que se puedan establecer relaciones de colaboración entre ellas.



9. En ciertos proyectos puede ser conveniente fijar un límite temporal de la relación, especialmente si existen acuerdos que comprometan determinadas acciones por parte de la empresa. No obstante, en muchas ocasiones, una vez establecidas las relaciones, éstas se prolongan en el tiempo de forma indefinida, ya que siempre hay espacios de mejora que permiten renovar constantemente sus contenidos.

Relación entre el grado de planificación y los mecanismos de interacción



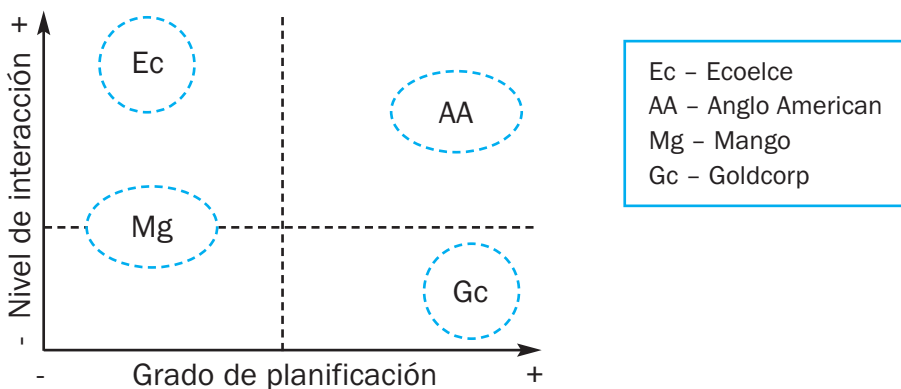
1. Los niveles de interacción elevados, especialmente la participación, pueden ser incluso más importantes que la propia planificación a la hora de establecer unas relaciones exitosas con comunidades locales y ONG.







2. Dicho de otro modo, la planificación sin niveles elevados de interacción resulta poco efectiva. Es decir, la participación, incluso sin una planificación previa, es quizás preferible a una planificación sin participación.

En la **figura 7** se muestra cómo Ecoelce y Mango basan sus relaciones con ONG y comunidades locales en una rápida capacidad de respuesta, mientras que las relaciones de Goldcorp se caracterizan por un metódico proceso de planificación. En este caso, los elevados niveles de interacción promovidos por Mango y Ecoelce explican su habilidad para satisfacer los requerimientos de los actores locales, mientras que los reducidos niveles de interacción de Goldcorp explicarían su incapacidad para satisfacer las expectativas de las comunidades locales. Lógicamente, el escenario deseable debería combinar un preciso proceso de planificación con elevados niveles de interacción, como parece ocurrir en las operaciones de Anglo American.





Figura 7. Análisis entre planificación e interacción





Sistemas de gestión relacional: fase de evaluación y medición

-  1. El uso de herramientas de evaluación y medición de las relaciones con los grupos de interés que integran el seguimiento de medidas no financieras facilitan la comunicación, tanto interna como externa, de los propósitos y resultados de la empresa.
-  2. La implantación de sistemas de evaluación y medición demuestra la importancia estratégica que la empresa concede a estas relaciones y permite vincular su nivel de responsabilidad social con su rendimiento económico.
-  3. Para verificar la transparencia del proceso de diálogo y fomentar el aprendizaje derivado de éste, es importante mantener un registro de las fechas y los agentes con quienes se intercambiaron la información.
-  4. La ausencia de un sistema de evaluación y medición de los resultados de las relaciones con los grupos de interés es especialmente delicada en casos de conflicto, en los que las comunidades y ONG se muestran más exigentes con las actuaciones de la empresa.



Gestión interna de las relaciones con ONG y comunidades locales

-  1. El apoyo y compromiso de la alta dirección es clave y determinante para transferir al conjunto de la organización la relevancia de esta materia y sus valores consustanciales. De no ser así, la descoordinación interna puede afectar a la imagen y reputación de la empresa.
-  2. Asignar un interlocutor y un departamento responsable de las relaciones con las ONG y comunidades locales contribuye a que la capacidad de respuesta de la empresa ante peticiones y demandas externas sea ágil y rápida, atributos muy valorados en situaciones de conflicto o alerta.
-  3. La asignación de responsabilidades internas, las sesiones de formación o la creación de departamentos y comités transversales específicos son elementos que ayudan a establecer los procesos de interacción.
-  4. Estas responsabilidades deben quedar reflejadas en los planes de desarrollo profesional e integrarse en la evaluación del desempeño y los esquemas de retribución.

Interculturalidad y contexto

-  1. Los diferentes marcos institucionales implican que las reacciones de los gobiernos y ONG pueden ser específicas para cada región; los mecanismos de interacción, en consecuencia, deben reflejar las características del contexto. En este sentido, es importante respetar el papel desempeñado por los diferentes grupos de la comunidad (mujeres, jóvenes, personas mayores, comunidades indígenas, etc.) y asegurarse de que disponen de mecanismos efectivos para participar en los procesos de interacción.
-  2. Los gobiernos pueden favorecer y, al mismo tiempo, obstaculizar la relación entre la

empresa y las comunidades locales. Por un lado, la participación de agentes públicos en los procesos de consulta o mesas de diálogo aporta legitimidad al proceso. Por otro, la existencia de gobiernos débiles o ineficaces puede resultar perjudicial para la empresa, pues la presión y tensión puede ir en aumento mientras no se toman decisiones o definen políticas.

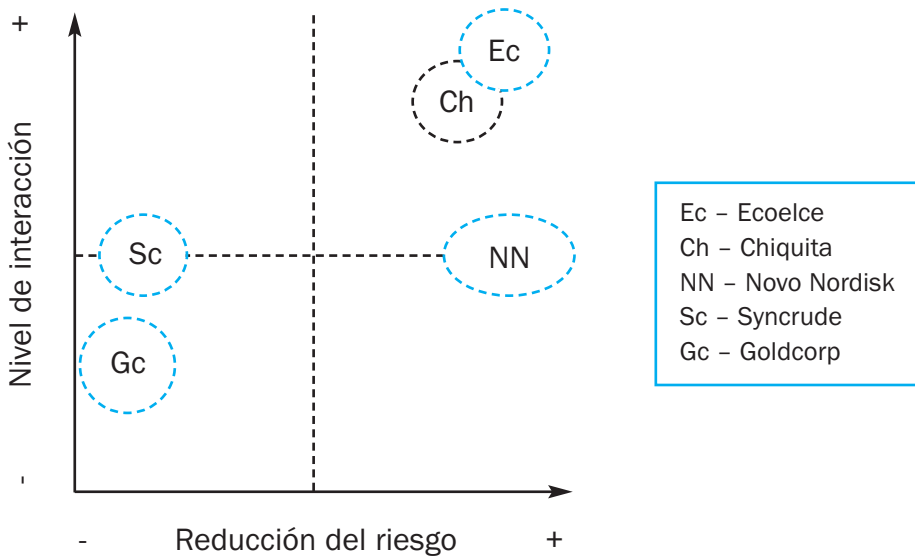
-  3. La empresa no debe depender únicamente de las guías y normativas establecidas por el gobierno en materia de consultas, sino que debe adoptar una actitud proactiva en el diseño y establecimiento de este proceso para conseguir una mayor credibilidad y confianza. Esto resulta especialmente relevante cuando el país no dispone de una legislación o procedimiento de consultas a los pueblos indígenas a través de sus instituciones representativas (p. ej., Convenio n° 169, OIT).
-  4. El desarrollo de capacidades internas (p. ej., sesiones de formación, alianzas con agentes locales) que permitan a la empresa y a sus colaboradores entender las peculiaridades del contexto es necesario a la hora de interactuar con comunidades indígenas y ONG locales con las que existe una elevada distancia cultural.

2. Valor de las relaciones con los grupos de interés

Las experiencias mostradas en este informe ofrecen suficientes evidencias sobre el impacto que pueden tener las relaciones con ONG y comunidades locales en los beneficios de la empresa. Aunque sería necesario un análisis más exhaustivo y detallado para comprender los diversos beneficios que se derivan de los procesos de comunicación, diálogo y participación, sí podemos señalar las ventajas observadas de estos mecanismos de interacción.

Uno de los beneficios más evidentes de la interacción con ONG y comunidades locales es la menor exposición al riesgo por parte de la empresa (IFC, 2007). La comunicación y el diálogo han sido herramientas tradicionales para reaccionar ante las demandas de los grupos de presión y gestionar situaciones de crisis. No obstante, tal y como observamos en la figura 8, estos instrumentos no siempre son un mecanismo eficaz para reducir el riesgo. Así, el uso selectivo y puntual de mecanismos de comunicación y diálogo por parte de Goldcorp no se ha mostrado eficaz a la hora de reducir el riesgo de conflicto con los agentes de la comunidad. En los casos de Novo Nordisk y Syncrude, por otra parte, ambas empresas han establecido procesos de diálogo con sus grupos de interés pero con resultados dispares. En cambio, Ecoelce y Chiquita, que han fomentado la participación activa de los grupos de interés en la implantación de sus programas, han conseguido reducir en mayor medida el riesgo de conflictos con la comunidad local y ONG. Por tanto, parece necesario combinar los instrumentos de comunicación y diálogo tradicionales con mecanismos que fomenten la participación activa de los actores locales para gestionar de forma efectiva los riesgos.

Figura 8. Análisis entre el grado de interacción y riesgo



Más allá de la reducción del riesgo, se observan otros beneficios derivados de la interacción con los grupos de interés, especialmente cuando se establecen procesos de diálogo y participación.

La *obtención de credibilidad*, y su consecuente licencia para operar, es un claro beneficio que se desprende de los procesos de diálogo, tal y como muestra la experiencia de BHP Billiton, cuyo proceso de diálogo estructurado y sistematizado con diferentes comunidades indígenas peruanas e intermediadas por Oxfam le permitió continuar sus operaciones gracias al reconocimiento expreso por parte de las comunidades de que las mesas de diálogo habían mejorado sus condiciones de vida.

El diálogo también permite *generar confianza y procesos de aprendizaje mutuo*. Así, la capacidad de respuesta, el compromiso de intercambio de información y las reuniones periódicas que Mango mantiene con diferentes ONG le han permitido establecer un clima de confianza y transparencia en sus relaciones. Esta relación fluida se ha traducido en el desarrollo de un código de conducta laboral para fabricantes y talleres de producción, así como en la implantación de otras medidas —eliminación de sustancias tóxicas de los tejidos— que han ido configurando su política de RSE.

La confianza se traduce en muchas ocasiones en una *mejor reputación e imagen pública* de la compañía, como en el caso de Novo Nordisk, que, a pesar de la frágil imagen del sector farma-

cético, ha conseguido mejorar su percepción pública y reputación gracias al fuerte compromiso adquirido por la empresa para gestionar sus relaciones con los grupos de interés y evaluar sus resultados.

En los procesos de participación se establece una relación más estrecha que otorga a la empresa mayor capital social, lo que le permite acceder a un mayor abanico de actores con los que aliarse para *mejorar sus procesos de negocio*. Así lo demuestra la experiencia de Ecoelce, que mejoró su calidad de servicio y redujo las tasas de insolvencia gracias a las mejoras introducidas en sus procesos, en los que participaban diferentes actores, como la comunidad local, las empresas de reciclaje, las asociaciones de traperos, la universidad o el gobierno local.

Las cada vez más comunes alianzas estratégicas entre empresas y ONG son una forma expresa de participación en las que ambas organizaciones obtienen beneficios gracias al acceso a *recursos y capacidades complementarios* a los suyos. La entrada de Chiquita en la Rainforest Alliance le sirvió de aprendizaje para desarrollar mejoras que permitieran respetar los nueve principios que promovían una sostenibilidad ambiental y equidad social en las plantaciones de banana.

La participación con comunidades locales y ONG también puede representar un *factor de competitividad e innovación*, como demuestra la experiencia de Ecoelce. En este caso, la integración de diferentes actores locales ha permitido desarrollar un modelo de negocio innovador, en el que el compromiso de las diferentes partes es elevado gracias a los beneficios e incentivos que aporta el programa a todos ellos.

En suma, a medida que el nivel de interacción con las comunidades locales y ONG es más elevado, la empresa puede obtener beneficios que van más allá de una mejor gestión de los riesgos reputacionales, como, por ejemplo, la generación de procesos de aprendizaje y el acceso a recursos complementarios que permitan mejoras en la eficiencia operativa de la empresa o, incluso, innovaciones en su modelo de negocio.

Esta mayor participación, además de favorecer a la empresa, aporta beneficios a las comunidades locales y ONG, ya que disponen de cauces más efectivos para exponer a la empresa sus expectativas. Además, una mayor participación implica también una mayor implicación y, por tanto, un mayor interés en la gestión de temas específicos, con más probabilidades de provocar cambios en la dirección deseada a través de la definición conjunta de estrategias corporativas y de la participación en su seguimiento. Caminar hacia este horizonte, en el que todos los actores implicados consiguen beneficios de su participación y colaboración, es el escenario más prometedor. No obstante, como hemos visto a través de los distintos ejemplos, la sensibilidad de ciertos temas, la falta de voluntad de diálogo o de habilidades relacionales por parte de la empresa, su desconocimiento sobre la singularidad del contexto o la disparidad de intereses son elementos que añaden complejidad a estos procesos.

Bibliografía

- Arenas, D.; Lozano, J. M.; Albareda, L. 2009. [THE ROLE OF NGOs IN CSR: MUTUAL PERCEPTIONS AMONG STAKEHOLDERS](#). *Journal of Business Ethics*, 88 (1): 175-197.
- Austin, J. E. 2000. [THE COLLABORATION CHALLENGE](#). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ayuso, S.; Rodríguez, M. A.; Ricart, J. E. 2006. [USING STAKEHOLDER DIALOGUE AS A SOURCE FOR NEW IDEAS: A DYNAMIC CAPABILITY UNDERLYING SUSTAINABLE INNOVATION](#). *Corporate Governance*, 6 (4): 475-490.
- Bendell, J. 2004. [BARRICADES AND BOARDROOMS. A CONTEMPORARY HISTORY OF THE CORPORATE ACCOUNTABILITY MOVEMENT](#). Geneva: United Nations Research for Social Development.
- Brenkert, G. G. 1995. [THE ENVIRONMENT, THE MORALIST, THE CORPORATION, AND ITS CULTURE](#). *Business Ethics Quarterly*, 5 (4): 675-697.
- Burchell, J.; Cook, J. 2008. [STAKEHOLDER DIALOGUE AND ORGANISATIONAL LEARNING: CHANGING RELATIONSHIP BETWEEN COMPANIES AND NGOs](#). *Business Ethics: A European Review*, 17 (1): 35-46.
- Clarkson, M. 1995. [A STAKEHOLDER FRAMEWORK FOR ANALYZING AND EVALUATING CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE](#). *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.
- Council of Europe. 2008. [WHITE PAPER ON INTERCULTURAL DIALOGUE: LIVING TOGETHER AS EQUALS IN DIGNITY](#). Strasbourg: Council of Europe.
- Fassin, Y. 2009. [THE STAKEHOLDER MODEL REFINED](#). *Journal of Business Ethics*, 84: 113-135.
- Freeman, R. E. 1984. [STRATEGIC MANAGEMENT: A STAKEHOLDER APPROACH](#). Boston: Pitman.
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C. 2007. [MANAGING FOR STAKEHOLDERS. SURVIVAL, REPUTATION, AND SUCCESS](#). New Haven & London: Yale University Press.
- Friedman, M. 1970. [THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IS TO INCREASE PROFITS](#), *The New York Times Magazine*.
- Harrison, J. S.; Freeman, R. E. 2004. [IS ORGANIZATIONAL DEMOCRACY WORTH THE EFFORT?](#) *Academy of Management Executive*, 18 (3): 49-53.
- Hart, S. L. 2005. [CAPITALISM AT THE CROSSROADS](#). Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Hart, S. L.; Sharma, S. 2004. [ENGAGING FRINGE STAKEHOLDERS FOR COMPETITIVE IMAGINATION](#). *Academy of Management Executive*, 18 (1): 7-18.

IFC. 1998. [LA DIVULGACIÓN Y LA CONSULTA PÚBLICA: UN INSTRUMENTO EFICAZ PARA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL](#). Washington DC: IFC.

IFC. 2002. [MANUAL PARA LA PREPARACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL REASENTAMIENTO](#). Washington DC: IFC.

IFC. 2007. [RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y OTROS ACTORES SOCIALES: MANUAL DE PRÁCTICAS RECOMENDADAS PARA LAS EMPRESAS QUE HACEN NEGOCIOS EN MERCADOS EMERGENTES](#). Washington: International Finance Corporation.

imc2. 2008. [THE STATE OF SUSTAINABILITY COMMUNICATION: imc2](#).

International Alert. 2006. [PRÁCTICA EMPRESARIAL SENSIBLE AL CONFLICTO: GUÍA PARA LA INDUSTRIA EXTRACTIVA](#). Bogotá, Colombia: International Alert.

Jonker, J.; Nijhof, A. 2006. [LOOKING THROUGH THE EYES OF OTHERS: ASSESSING MUTUAL EXPECTATIONS AND EXPERIENCES IN ORDER TO SHAPE DIALOGUE AND COLLABORATION BETWEEN BUSINESS AND NGOs WITH RESPECT TO CSR](#). *Corporate Governance*, 14 (5): 456-466.

Krick, T.; Forstater, M.; Monaghan, P.; Sillanpää, M. 2005. [DE LAS PALABRAS A LA ACCIÓN: EL COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDERS](#). Paris: Accountability, UNEP y Stakeholder Research Associates Canada Inc.

Lozano, J. M. 2008. [CSR OR RSC? BEYOND THE HUMPTY BUMPTY SYNDROME](#). *Society and Business Review*, 3 (3): 191-206.

Lozano, J. M. 2005. [TOWARDS THE RELATIONAL CORPORATION: FROM MANAGING STAKEHOLDER RELATIONSHIPS TO BUILDING STAKEHOLDER RELATIONSHIPS \(WAITING FOR COPERNICUS\)](#). *Corporate Governance*, 5 (2): 60-77.

Maak, T. 2007. [RESPONSIBLE LEADERSHIP, STAKEHOLDER ENGAGEMENT, AND THE EMERGENCE OF SOCIAL CAPITAL](#). *Journal of Business Ethics*, 74 (4): 329-343.

Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Word, D. J. 1997. [TOWARD A THEORY OF STAKEHOLDER IDENTIFICATION AND SALIENCE: DEFINING THE PRINCIPLE OF WHO AND WHAT REALLY COUNTS](#). *Academy of Management Review*, 22 (4): 853-886.

Prandi, M.; Lozano, J. M. 2006. [GUÍA PRÁCTICA DE DERECHOS HUMANOS PARA EMPRESAS](#). Barcelona: Escola de la Cultura de la Pau (UAB) y ESADE.

- RACEF. 2007. [LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA. PROPUESTA PARA UNA NUEVA ECONOMÍA DE LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE](#). Madrid: Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras.
- Schwarzkopf, D. L. 2006. [STAKEHOLDER PERSPECTIVES AND BUSINESS RISK PERCEPTION](#). *Journal of Business Ethics*, 64 (4): 327-342.
- Simms, A.; Bigg, T.; Robins, N. 2000. [IT'S DEMOCRACY STUPID: THE TROUBLE WITH THE GLOBAL ECONOMY -THE UNITED NATIONS' LOST ROLE AND DEMOCRATIC REFORM OF THE IMF, WORLD BANK AND THE WORLD TRADE ORGANIZATION](#). London: New Economics Foundation.
- Steger, U. 2006. [INSIDE THE MIND OF THE STAKEHOLDER. THE HYPE BEHIND STAKEHOLDER PRESSURE](#). Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Sustainability. 2007. [PRINCIPLES AND PRACTICES FOR SUCCESSFUL STAKEHOLDER ENGAGEMENT](#). Washington DC: Sustainability.
- UNCTAD. 2005. World Investment Report 2005. [TRANSNATIONAL CORPORATIONS AND THE INTERNATIONALIZATION OF R&D](#). New York, Geneva: United Nations.
- UNCTAD. 2008. World Investment Report 2008. [TRANSNATIONAL CORPORATIONS, AND THE INFRASTRUCTURE CHALLENGE](#). New York, Geneva: United Nations.
- Valor, C.; Merino, A. 2005. [LA RELACIÓN ONG-EMPRESA EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA](#). Madrid: CECOD.
- Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, B.; Saz, Á. 2004. [LOS RETOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: CLAVES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL TERCER SECTOR](#). Barcelona: Granica.
- Waddock, S.; Bodwell, C.; Graves, S. B. 2002. [RESPONSIBILITY: THE NEW BUSINESS IMPERATIVE](#). *The Academy of Management Executive*, 16 (2): 132-148.

Agradecimientos

Para la elaboración de este estudio debemos agradecer la colaboración de Jordan Tournay, María Prandi, José Ángel Moreno y Anna Hernando. También queremos agradecer a Xavier Carbonell y Beatriz Bayo de Mango, a Susanne Stormer de Novo Nordisk, a Ángel Fraile de Endesa, a Eugênio Cabanes de Coelce, y a los coordinadores de la campaña Ropa Limpia de SETEM, Albert Sales y Nina González, su buena predisposición a ser entrevistados, sus comentarios y sus recomendaciones.

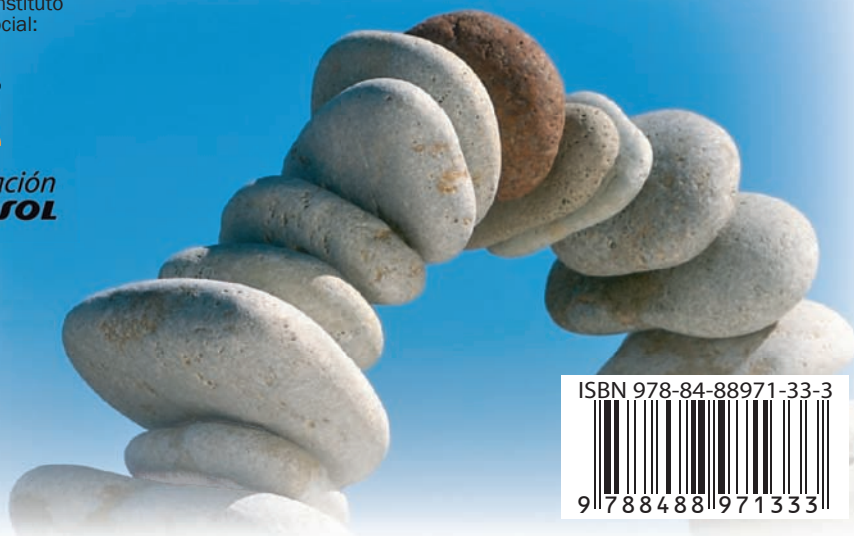
ESADE

Universidad Ramon Llull

Av. Pedralbes 60-62
E-08034 Barcelona
Tel. +34 93 280 61 62
Fax + 34 93 204 81 05
www.esade.edu

Promotores del Instituto
de Innovación Social:

abertis



ISBN 978-84-88971-33-3



9 788488 971333