

RSC+D y comunidades

Teoría y práctica sobre ciudadanía corporativa

Fundación CODESPA



RSC+D y comunidades

Teoría y práctica sobre ciudadanía corporativa

Edición CODESPA
2013



Dirección de la publicación

María Jesús Pérez | Subdirectora de Fundación CODESPA

Coordinación y edición

Silvia Loro | Técnico de Empresa y Desarrollo de Fundación CODESPA

El presente libro surge a raíz de la traducción, adaptación y edición del libro *Business and Poverty. The Global CSR Casebook*, elaborado por CODESPA e ICEP en 2009. Asimismo, contiene adaptaciones del libro *VC para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza* (CODESPA | ICEP, 2012). Finalmente, también se ha elaborado contenido expreso elaborado por Fundación CODESPA.

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), con cargo al convenio "Fomento de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo con Empresa/s o Fundación/es empresarial/es (APPs)". El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de Fundación CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

© Copyright Fundación CODESPA

Maquetación: Sinodal Artes Gráficas, S.L.

Fotografías: Jerónimo Rivero

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del copyright.

© 2013 Edición CODESPA

ISBN:

Depósito legal: M.

Índice

Entidades colaboradoras	6
Carta de presentación	7
Introducción.....	9
Teoría sobre RSC+D y comunidades.....	11
Responsabilidad Social Corporativa y Ciudadanía Corporativa.....	13
RSC+D y comunidades en la práctica	19
Caso Mondi La importancia del diálogo con los grupos de interés	21
Caso Kjaer A/S Responsable por dentro y por fuera	35
Caso Repsol YPF Las ideas de los empleados ayudan a mitigar la crisis.....	49
Información adicional.....	63
Otras publicaciones de CODESPA	64

Entidades colaboradoras

FUNDACIÓN CODESPA

Fundación CODESPA [www.codespa.org] es una organización internacional especializada en desarrollo socioeconómico como motor para disminuir la pobreza en zonas en desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida.



En CODESPA llevamos trabajando con empresas desde nuestro origen, y nuestra experiencia nos ha demostrado que la participación de la empresa privada, ya sea multinacional, grande o pyme, puede suponer una gran contribución a la lucha contra la pobreza. La tipología de nuestros proyectos, basados en la promoción económica y social, permite que las empresas encuentren múltiples puntos de conexión de éstos con su propia actividad de negocio.

AECID

La **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo** (AECID), es una Entidad de Derecho Público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica



(SECIPI). Es, como establece la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el órgano de gestión de la política española de cooperación internacional para el desarrollo, y su objeto, según el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, particularmente los recogidos en el Plan Director en vigor cada cuatro años.

La lucha contra la pobreza es el objetivo final de la política española de cooperación internacional para el desarrollo. Esta, es parte de la acción exterior del Estado y está basada en una concepción interdependiente y solidaria de la sociedad internacional. La Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) configuran una agenda y metodología común en la lucha contra la pobreza, por lo que son el principal referente de la política española de cooperación internacional.

Carta de presentación

En el marco del Programa Empresa y Desarrollo y a través de la presente publicación, CODESPA continúa profundizando en las diversas estrategias de Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D) que empresas y ONG pueden implementar en zonas en desarrollo para contribuir a la lucha contra la pobreza.

Bajo el título “RSC+D y comunidades. Teoría y práctica sobre ciudadanía corporativa”, esta publicación trata de aportar conocimiento sobre este concepto basado en entender a la empresa como “ciudadano”. Junto con ensayos que enmarcan el concepto, se presentan casos reales de empresas que puesto en marcha estrategias relacionadas con esta visión...

Como ciudadano corporativo, la empresa, como ente en sí mismo, tendría una visión y cultura corporativa que la llevaría a asumir las acciones de un “buen ciudadano”: buena relación y diálogo con las comunidades; respeto del medioambiente; conseguir el apoyo de los grupos de interés que existen en determinadas zonas para operar de forma legítima y con su consentimiento; contribuir de forma filantrópica o activa a una causa social que encaje con los valores corporativos de la compañía, canalizando su solidaridad como empresa, del mismo modo que cualquier persona o ciudadano puede hacerlo; etc.

La empresa entendida como “buen ciudadano” tendría en cuenta, como lo hacemos cada uno de nosotros como personas, la trascendencia de sus actos. Tomaría consciencia de su poder de influencia o transformación, ya sea en la parte social, económica o ambiental de la sociedad, y actuaría de manera consecuente con unos valores cívicos y humanos que influyen en su manera de estar y de operar. De alguna manera, esta visión es para muchas empresas razón del impulso interno de estrategias de RSC.

Sin embargo, habitualmente, y con más frecuencia de lo que nos gustaría, encontramos en parte del sector empresarial cierta percepción de “lejanía” con respecto a la posibilidad de implicarse directamente en la lucha contra la pobreza en zonas en desarrollo. En ocasiones, las necesidades del entorno local hacen que la globalidad de la contribución a causas sociales se centre en apoyar los problemas de aquellos más cercanos. Sin embargo, desde CODESPA consideramos que el problema de la pobreza extrema que padecen millones de personas aún en el siglo XXI es una causa de tal urgencia y magnitud que ha de ser atendida por todos y cada uno de nosotros, independientemente de lo cerca o lejos que estemos de esa realidad. Es una responsabilidad que ya sea directa o indirectamente nos atañe a todos, seamos individuos u organizaciones. Y, visto de otro modo, más que una responsabilidad es una oportunidad; de hacer algo que verdaderamente merezca la pena y que aportará un sentido particular e incuestionable a nuestro actuar.

La llamada global a la acción que en el año 2000 lanzó la Organización de las Naciones Unidas a organizaciones, empresas y personas, a través de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, es una muestra de la enorme dimensión de un problema que afecta a todos. Y en el que todos como ciudadanos individuales o corporativos tenemos una capacidad de respuesta y acción mucho más cercana de lo que pueda parecer.

Esperamos que la presente publicación pueda incentivar esta reflexión sobre nuestro papel como personas y el rol que tienen nuestras organizaciones, empresariales o de otro tipo, ante la resolución de conflictos y problemas globales. Y que de la reflexión, pasemos sin dudar a la acción.



María Jesús Pérez
Subdirectora General

Directora del Departamento de Investigación e Innovación Social

Introducción

La presente publicación se enmarca dentro de las actividades del Programa Empresa y Desarrollo de CODESPA, y se trata de una traducción de contenido de la publicación *Business and Poverty. Innovative Strategies for Global CSR*, elaborada por CODESPA e ICEP en 2008.

En esta ocasión, se aborda el concepto de ciudadanía corporativa como eje de las distintas estrategias que las empresas pueden poner en marcha para ser “buenos ciudadanos”. De este modo, a lo largo de los textos y casos se mostrarán diversas acciones relacionadas con el término de ciudadanía corporativa, como son aquellas que promueven la mejora del diálogo con la comunidad, las estrategias de licencia social para operar o la aceptación por parte de los grupos de interés locales de la presencia y actividad de la empresa en determinada zona.

De esta forma, Gerd Mtuz, profesor de economía y política social en la Facultad de Ciencias sociales aplicadas de la Hochschule de Munich, introduce en su ensayo **“Responsabilidad Social Corporativa y Ciudadanía Corporativa”** la idea de ciudadanía corporativa y propone un breve repaso sobre su significado e interpretaciones. Así, muestra una propuesta de clasificación de los tipos más comunes de alianzas entre empresa-ONG, de cara a facilitar la comprensión de las implicaciones que conlleva el término ciudadanía corporativa.

Mientras, la sección de casos prácticos mostrará las historias reales de las empresas Mondi, Respsol y Kjaer A/S. El caso **“Mondi. La importancia del diálogo con los grupos de interés”** presenta la experiencia esta empresa de papelería y empaquetado en Sudáfrica. El caso refleja cómo la empresa aprendió a diferenciar entre el impacto social de sus actividades de negocio y los resultados de sus iniciativas de RSC y, como consecuencia, que la lógica de la medición del impacto social ha de valorar primero el impacto de la propia actividad de negocio, pues las actividades empresariales propias (y no las iniciativas de RSC) son la principal faceta que la sociedad percibe.

El caso **“Kjaer A/S. Responsable por dentro y por fuera”** muestra cómo una Pyme danesa se centra en la implementación de medidas internas para fomentar la profesionalidad, flexibilidad, motivación y cooperación de los miembros del personal, de cara a lograr la adaptación al entorno laboral de países en desarrollo.

Por último, el caso **“Repsol YPF. Las ideas de los empleados ayudan a mitigar la crisis”** analiza la historia de la presencia de la petrolera durante la crisis de Argentina de 2001, y cómo desde la empresa se abordaron las demandas y peticiones sociales contando con la opinión y participación de sus propios empleados.



Teoría sobre RSC+D y comunidades



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CIUDADANÍA CORPORATIVA

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA / ICEP, 2009*

Gerd Mtuz es profesor de economía y política social en la Facultad de Ciencias sociales aplicadas de la Hochschule de Munich, así como director del Instituto de ciencias sociales MISS de la misma ciudad. Ha llevado a cabo numerosas investigaciones internacionales sobre procesos de transformación económica, social y cultural. Lleva ya más de una década investigando la implicación empresarial en cuestiones de responsabilidad social y ciudadanía en Europa, Estados Unidos y Asia. En la actualidad trabaja como profesor visitante en la Universidad libre Bozen/Brixen.

Resumen

Los programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Ciudadanía Corporativa (CC) ya se aplican por todo el mundo, por lo que cada vez son más conocidos. A pesar de ello, siguen dándose importantes diferencias, basadas en factores históricos y culturales. Aparte de aportar aclaraciones sobre las diversas tendencias que están impulsando la internacionalización del debate en torno a la RSC y a la CC y de ofrecernos una panorámica de sus posibles desarrollos futuros, este ensayo se centra principalmente en el Voluntariado Corporativo y en la alianza empresa-ONG. Desde una perspectiva histórica, ambos pueden ser considerados nuevos elementos de la CC. El autor propone un breve repaso de su significado, interpretaciones y beneficios; también ofrece una clasificación de los tipos más comunes de alianzas empresa-ONG, para facilitar la comprensión y distinción de esta compleja forma de CC.

Introducción

Hace ya más de una década que los programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Ciudadanía Corporativa (CC) están presentes en cada vez más empresas, adoptando diversas formas; temas como el comercio justo o la compatibilidad de las condiciones laborales y medioambientales con la producción se han convertido ya en cuestiones cruciales de RSC. En un típico programa de RSC, la empresa colabora con instituciones sociales aportando profesionales, o se implica en proyectos sociales. En los últimos años, la RSC y la CC ya han pasado a considerarse parte habitual de la gestión sostenible. Su principal objetivo consiste en incorporar los aspectos sociales y medioambientales a la gestión, por lo que ésta ya no se limita a tener únicamente en cuenta los indicadores económicos.

Los programas de CSR y de CC pueden adoptar diversas formas

La RSC y la CC son fundamentalmente iniciativas empresariales desarrolladas hace más de dos décadas en los Estados Unidos. Pero, desde comienzos de los años noventa, este tipo de programas ha ido aplicándose en diversas partes del mundo. En Europa comenzaron a aparecer a mediados de los noventa.

La mejor manera de abordar la implantación de la RSC y de la CC es en términos sociológicos. Supone un proceso de difuminado de la frontera entre el mundo económico y la sociedad en general, pues ambas esferas no pueden ya percibirse como mundos desconectados e independientes. Por fin hemos tomado conciencia de que la sociedad en sí misma constituye una precondition para la gestión económica y empresarial, por lo que ha de ser considerada un facilitador clave. Por lo tanto, asegurar y fomentar la reproducción de los recursos sociales y medioambientales no solo responde a una lógica social sino también a una lógica económica. Consecuentemente, la RSC y la CC deben concebirse como inversiones en capital social y medioambiental.

Diversas interpretaciones

La idea de la RSC y de la CC tiene su origen en las economías liberales de mercado

La expansión de la RSC y de la CC por todo el mundo ha conducido, sin embargo, a variadas y diversas interpretaciones de las mismas que apenas tienen ya mucho que ver con la idea original iniciada en Estados Unidos. En parte, se ha producido una confusión terminológica ciertamente comprensible: los procesos de RSC y de CC contienen numerosos aspectos históricos y culturales, por lo que han sido interpretados de diversa manera en las diferentes áreas y regiones. Se trata de una idea que tiene su origen en las economías liberales de mercado, que por regla general tienden a contar con pocas instituciones sociales estatales. En cambio, en las economías sociales de mercado o en el modelo del Estado de bienestar, que resulta predominante en Europa, la negociación colectiva y las estructuras corporativistas conducen a una interpretación diferente de la responsabilidad social y de la implicación ciudadana. En otras economías sociales de mercado con un poderoso intervencionismo estatal, como se da, por ejemplo, en la República Popular China, las concepciones y prácticas de RSC son también diferentes.

Responsabilidad Social Corporativa

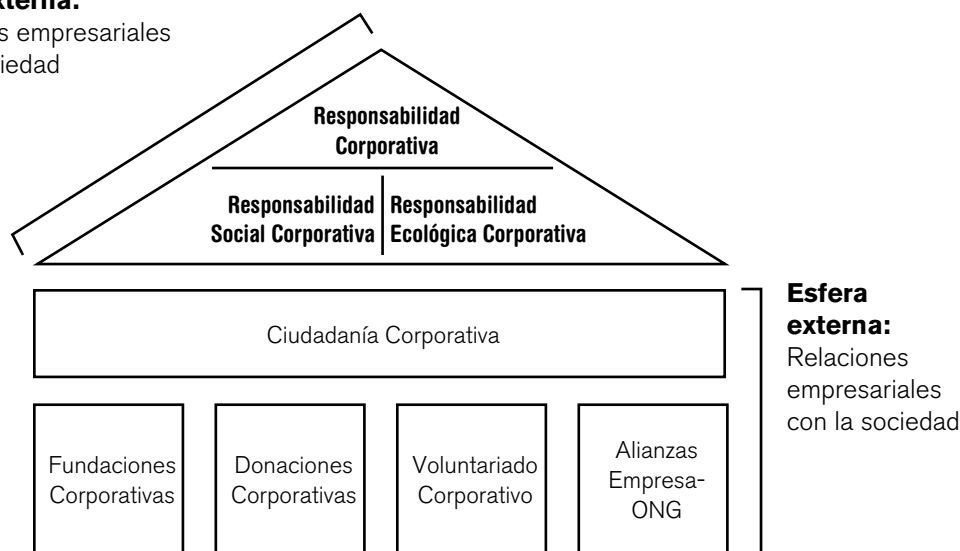
La RSC está relacionada con el meollo mismo de la actividad empresarial, con sus actividades económicas. Incluye cuestiones sociales, como el comercio justo, la mejora de las condiciones laborales, el control de las subcontratas, etc.; así como cuestiones ecológicas como el fomento de procesos productivos respetuosos con el medioambiente, tanto en los centros productivos nacionales como en las delegaciones internacionales, etc.

Ciudadanía Corporativa

La CC, en cambio, no está directamente relacionada con las actividades productivas, sino que se centra más bien en las relaciones de la empresa con la sociedad en general, es decir, en la colaboración ciudadana de la empresa y de sus empleados.

Esfera externa:

Relaciones empresariales con la sociedad



Copyright: Miss, 2005

La CC se basa en el concepto anglosajón según el cual la empresa se concibe como un ciudadano corporativo que, como todo miembro de la sociedad –como los propios ciudadanos individuales– no solo tiene derechos sino también obligaciones. En Estados Unidos predomina una concepción de la ciudadanía corporativa estrechamente relacionada con la aspiración a comportarse como un buen ciudadano. Así, la CC contiene tanto concepciones más tradicionales, como las donaciones corporativas o las fundaciones, como formas más actuales como el Voluntariado Corporativo y las alianzas empresa-ONG. Estas últimas están directamente relacionadas con aspectos sociales y medioambientales, y suelen orientarse a procesos de construcción comunitaria. Las donaciones corporativas, por su parte, suelen incluir el patrocinio de asociaciones y de iniciativas locales. A

menudo, la empresa completa las donaciones aportadas por sus empleados en los programas de recaudación de fondos. En cuanto a las fundaciones, su principal tarea consiste en apoyar y favorecer el entorno social de sus empresas asociadas. Sus objetivos van desde financiar proyectos sociales, culturales y medioambientales ya existentes hasta iniciar nuevos programas, implicando en los mismos a los empleados de la empresa.

Voluntariado Corporativo

El Voluntariado Corporativo y las alianzas empresa-ONG son formas relativamente nuevas de Ciudadanía Corporativa

El Voluntariado Corporativo y las alianzas empresa-ONG son formas relativamente nuevas de CC. Las empresas que lanzan iniciativas de Voluntariado Corporativo no suelen implicarse ellas mismas directamente sino que más bien fomentan que sean sus empleados quienes se impliquen en el entorno social y cultural de la empresa. En cualquier caso, es importante tener clara la diferencia entre el Voluntariado Corporativo y las donaciones corporativas: estas últimas consisten en aportar fondos a organizaciones no lucrativas en nombre de la empresa o por medio de sus empleados, mientras que el Voluntariado Corporativo promueve la dedicación del personal de la empresa a favor de su contexto social y medioambiental. Puede limitarse a la dedicación de una jornada o de una semana, pero también puede consistir incluso en traslados (cesiones de largo plazo de profesionales de la empresa a las ONG).

La concepción del Voluntariado Corporativo en Europa difiere bastante del planteamiento original en Estados Unidos, donde lo que se busca es más bien apoyar iniciativas ciudadanas ya existentes o fomentar que los empleados se impliquen en las mismas. La larga tradición histórica de ciudadanía en Estados Unidos, la amplia difusión de actividades cívicas y la implicación colectiva de los estadounidenses en sus comunidades son los factores subyacentes en este tipo de voluntariado; son factores menos presente en Europa, razón por la cual fue necesario, a lo largo de los noventa, ir convenciendo a las empresas europeas de los beneficios económicos que aporta esta práctica.

El debate sobre los beneficios del Voluntariado Corporativo sigue abierto, y avanza en dos direcciones. Por un lado, parece claro que el VC fomenta la formación y habilidades sociales de los empleados; por otro lado, refuerza sus lazos comunes y su capacidad de cooperación y de trabajo en equipo. Vista desde esta perspectiva, esta práctica se convierte en un instrumento para el desarrollo de los recursos humanos de la empresa. De hecho, en numerosos países europeos muchas empresas apenas se preocupan por la cuestión de hasta qué punto este Voluntariado Corporativo beneficia realmente a la sociedad, lo que puede derivar en consecuencias indeseables: no se suele meditar suficientemente si estas iniciativas

están en consonancia con la imagen general de la empresa, sino que se recurre a contratar programas pre-establecidos, o bien se llevan a cabo de forma indiscriminada. A menudo, los empleados se sienten obligados a participar en actos de esta naturaleza, dándose un falso voluntariado. Finalmente, si el Voluntariado Corporativo es únicamente valorado en términos de sus beneficios para la empresa, se corre el riesgo de ampliar la distancia social entre las empresas y las ONG.

El Voluntariado Corporativo se ha convertido en un instrumento para el desarrollo de los recursos humanos de la empresa

Alianzas empresa-ONG

Esta cuestión de la visión unilateral centrada en los beneficios empresariales se da también en el contexto de las alianzas empresa-ONG, que suelen ser iniciativas de la propia empresa y no de los empleados o de las ONG. Podemos distinguir las siguientes tres formas de alianzas empresa-ONG:

Las alianzas empresa-ONG difieren en tipos, actuaciones y objetivos

Tipos	Actuación	Objetivo
Orientadas hacia los beneficios	Reparto de tareas y beneficios	Crear situaciones de "todos ganamos"
Filantropías	Donaciones	Apoyar a grupos sociales
Orientadas hacia la imagen	Mayor visibilidad	Llamar la atención del público

Copyright: Miss, 2006

El tipo de alianzas empresa-ONG *orientadas hacia los beneficios* busca situaciones de "todos ganamos", es decir, se trataría de buscar una cooperación equilibrada de la que ambas partes se beneficiaran. Lo que, sin embargo, no significa que se ponga en cuestión ni se supere la jerarquía o la desigualdad de relaciones entre los actores. Otras formas de alianzas, basadas en la *filantropía*, entienden en cambio la implicación como una donación de tiempo por parte de la empresa con el objetivo de abordar determinado problema social o de apoyar a un grupo social específico. De esta manera, se crea una relación de solidaridad entre los actores implicados, aunque sigue siendo una iniciativa unilateral. Así, las desigualdades de poder se mantienen o incluso se acentúan debido a la lógica unilateral de la donación.

Las alianzas empresa-ONG *orientadas hacia la imagen*, como su propio nombre indica, suelen centrarse en la creación de una imagen positiva, pero no solo para la empresa, sino también para los temas abordados por la ONG, que logran así a menudo una mayor proyección y visibilidad en el contexto del discurso público.

Pero esta clasificación de los tipos de alianzas empresa-ONG no es más que una categorización estática, pues en realidad los objetivos y motivaciones suelen difuminarse y entremezclarse. Aun así, se puede afirmar que en la mayoría de los países europeos predomina el tipo de alianzas *orientadas hacia los beneficios*, mientras que el tipo de alianzas *filantrópicas* es más común en Estados Unidos. Dicha motivación filantrópica suele orientarse hacia el desarrollo comunitario, y la CC pasa a formar parte de las estrategias generales de implicación comunitaria de la empresa. En cuanto al tipo de alianzas *orientadas hacia la imagen*, está actualmente en boga en todo el mundo.

Redes y normas internacionales

Los grupos de interés ocupan el papel más importante en la implementación de la RSC y de la CC

En los últimos años, el debate en torno a los procesos de RSC y de CC se está internacionalizando. Esto se debe, en primer lugar, a la creciente expansión global de las empresas europeas y, por lo tanto, a su cada vez mayor orientación internacional y competencia con otras empresas que ya desarrollan culturas de RSC y de CC consolidadas y las comunican a un público cada vez más amplio, especialmente a los grupos de interés y a los consumidores. Esto está obligando, de alguna manera, a que cada vez más empresas tengan que plantearse estas cuestiones. Una segunda razón es la aparición de nuevas redes internacionales, como el Pacto Mundial, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo adoptada por los Estados miembro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Internacional de Normalización (ISO), o la CSR Europe, así como la implementación de normas internacionales como AccountAbility 1000 AA1000, Social Accountability 8000 SA8000 y Global Reporting Initiative. Todas estas formas de internacionalización están reforzando enormemente a las ONG de alcance global que, además de intervenir en asuntos sociales y ecológicos, también se implican en cuestiones económicas y empresariales. Los grupos de interés (sean del tipo que sean) desempeñan actualmente el papel más importante en cuanto a la implementación de la RSC y de la CC, mientras que las instituciones estatales y nacionales, en cambio, solo tienen una implicación relativa en lo referente al marco general de estas prácticas y a su gestión.

El triple balance

La sostenibilidad tiene que ver con cuestiones económicas, sociales y ecológicas

Los promotores del debate ecológico sobre la sostenibilidad han adquirido una especial relevancia y, en los últimos años, han logrado contribuir enormemente a la discusión en torno a la RSC y la CC. Estos grupos de interés han demostrado ser capaces de negociar a largo plazo con las corporaciones e instituciones estatales. Han logrado igualmente desarrollar sus propios planteamientos, estrategias y formas de cooperación.

Todas estas experiencias pueden resultar muy interesantes para los debates sobre la RSC y la CC, aunque no se centren específicamente en la importancia económica y social de estas prácticas. Por ello se está produciendo una amalgama de diversos contenidos y se está intentando incluir la RSC y la CC en el ya famoso paradigma de la sostenibilidad. Si bien aún queda pendiente la verdadera integración de todos estos debates, en la medida en que se vaya desarrollando una interpretación común de la sostenibilidad, muy probablemente se incremente también la relevancia de la SRC y de la CC en la misma.

En términos conceptuales, las tres dimensiones básicas de la sostenibilidad posiblemente potencien dicho desarrollo. La sostenibilidad se refiere, *indistintamente*, a cuestiones sociales, medioambientales y económicas, y la responsabilidad social y ciudadana de las corporaciones básicamente buscan mejoras en estos tres mismos ámbitos. El concepto de gestión sostenible (relacionado con este *triple balance*) parece destinado a imponerse en el mundo empresarial, pues el éxito económico depende estrechamente de la creación de valor ecológico y social. En este sentido, el paradigma de la sostenibilidad supone indudablemente una ventaja para la RSC y la CC. También parece predecible que la integración entre ambos planteamientos suponga un enorme potencial para la gestión responsable de los recursos sociales y medioambientales, mientras se difuminan las fronteras entre la sociedad en general y el mundo empresarial, lo que probablemente fomente procesos de aprendizaje colectivo orientados hacia la consolidación de una sociedad civil global.

RSC+D y comunidades en la práctica



CASO MONDI | LA IMPORTANCIA DEL DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA | ICEP, 2009*

Una soleada mañana de finales de julio de 2003, Viv McMenamin entró en la sede central de la por aquel entonces empresa sudafricana Mondi Group (Mondi, en adelante), en el centro de Johannesburgo (Sudáfrica). McMenamin poseía un máster en Económicas, había trabajado para el Congreso Nacional Africano (CNA) y era considerada una de las mayores expertas del país en cuestiones de desarrollo económico; era, indudablemente, el tipo de persona que David Hathorn, director general de Mondi, estaba buscando. Hathorn y otros altos directivos de la compañía habían decidido evaluar y racionalizar los programas de desarrollo sostenible en todo el grupo empresarial, pues las unidades productivas de Mondi South Africa (Mondi SA, a partir de ahora) y Mondi Europe estaban en proceso de reestructuración vertical en Mondi Business Paper y en Mondi Packaging (de manera que ambas unidades acabarían gestionando sus funciones específicas fuera de las fronteras nacionales). Uno de los primeros pasos en esta dirección era el nombramiento de un director de desarrollo sostenible que fuera capaz de desarrollar y dirigir una estrategia global en este ámbito.

Esa mañana, a lo largo de la entrevista, Hathorn quedó impresionado por los conocimientos y análisis de McMenamin sobre las actividades locales de desarrollo sostenible de Mondi en Sudáfrica. Según ella, el problema no residía en su naturaleza, que iba desde programas de alfabetización de adultos hasta reciclaje de papel, contribuciones a la creación de Pymes, construcción de centros educativos para personas con discapacidades, reconversión de amplias plantaciones de árboles en humedales y pastos y proyectos de apicultura para evitar incendios forestales (pues a menudo las colmenas ubicadas en las propiedades de Mondi eran robadas por el método de ahumarlas para expulsar a las abejas de su interior, provocando a veces importantes incendios). El problema de todas estas actividades, según McMenamin, era que consistían en proyectos mayoritariamente gestionados desde el ámbito local, y ahora Mondi necesitaba una evaluación general de sus valores económicos, medioambientales y sociales desde una perspectiva corporativa y nacional. Sus disparidades internas, prosiguió, probablemente se debieran a un seguidismo de las políticas de la Anglo American PLC (una gigantesca compañía minera con base en Sudáfrica y propietaria de Mondi hasta 2007) más que a una estrategia específica propia.

Hathorn completó sus análisis explicando que estos probablemente también fueran aplicables a la mayor parte de las actividades de desarrollo sostenible de Mondi en todo el mundo. Si McMenamin aceptaba su oferta, prosiguió, se convertiría en responsable de desarrollo sostenible no solo en Sudáfrica, sino a escala global.

Durante los comienzos del período postapartheid, en Sudáfrica se dio una importante tendencia a la subcontratación

Pero Sudáfrica era, en cualquier caso, el “punto caliente” en lo relativo a las actividades de desarrollo sostenible del grupo. El país originario de Mondi seguía inmerso en un complejo proceso de transición del *apartheid* a la democracia. Durante los comienzos del período *postapartheid*, todo el sector industrial del país (y Mondi con él) inició una importante tendencia a la externalización y subcontratación, debido a la aplicación de una profunda reforma laboral que los expertos consideraban desproporcionadamente “centrada en el trabajador”.¹ Esta tendencia a la subcontratación tuvo efectos económicos positivos a corto plazo para las empresas, pero sus consecuencias socioeconómicas, como los altos niveles de desempleo (con todo lo que ello implicaba), estaban generando numerosas tensiones. Muchos de los proyectos de desarrollo sostenible de Mondi en Sudáfrica que habían mencionado eran productos particulares de unidades empresariales específicas del grupo que intentaban abordar estos retos.

Por ello, Hathorn tenía claro que el futuro director de desarrollo sostenible de Mondi tenía que poseer un agudo conocimiento de las dinámicas sociales y políticas sudafricanas. Y McMenamin, desde luego, parecía poseerlo. Además, al proceder de fuera de la empresa, tendría una percepción menos sesgada de los efectos socioeconómicos de los negocios de Mondi y de sus actividades de desarrollo sostenible en Sudáfrica, lo que facilitaría su objetivo de evaluación y mejora de la actividad social de la empresa dentro del país.

«Uno de los retos más importantes», recalcó Hathorn, será el desarrollo de una nueva estrategia de desarrollo sostenible para todo el grupo a escala global. Dos semanas después de esta entrevista, McMenamin aceptó la oferta de Mondi, siendo oficialmente nombrada directora de desarrollo sostenible del grupo en marzo de 2004.

¹ Véase Michael Novak y Luca Antonio Ricci (eds.), *Post-Apartheid South Africa: The first ten years*, Nueva York, International Monetary Fund, 2005, p. 34.

El Grupo Mondi

En 2007 Mondi era un grupo internacional de papelería y empaquetado, con una importante presencia en Europa Occidental y Oriental, Rusia y Sudáfrica. Sus principales actividades consistían en la fabricación de papel de embalaje y de productos elaborados de paquetería, de papel fino no estucado, así como de otros productos y procesos especializados, incluyendo la aplicación de capas y protectores antiadherentes y la fabricación de envases flexibles. El grupo había integrado todo el proceso productivo del papel y del empaquetado, desde la plantación de madera y la fabricación de celulosa y papel hasta la transformación de papel de embalaje en paquetería corrugada y en envases industriales. Atendiendo a sus cifras de ventas de 2007, Mondi era líder en Europa en papel *kraft* y de oficina, así como el mayor productor continental de artículos elaborados de paquetería. Adicionalmente, era también el mayor productor en Sudáfrica de paquetes corrugados y de envases plásticos, así como de embalajes de cartón.

PRINCIPALES TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA DEL PAPEL Y DEL EMPAQUETADO

En su informe *Top Ten Issues: 2008, Paper and packaging industry*, publicado en la página web corporativa de Deloitte, John Dixon presentaba las tendencias que iban a afectar a la industria en el futuro más cercano. Pronosticaba que las empresas de papel y empaquetado seguirían avanzando en sus procesos de fusiones, estabilizando así costes y precios, mientras experimentaban nuevas formas creativas de ahorrar gasto energético (que normalmente supone hasta un 10 % de los costes totales de una típica empresa industrial). En cuanto a las estructuras organizativas, estas seguirían "horizontalizándose", pues la integración vertical de la industria estaba siendo poderosamente cuestionada debido a las masivas ventas de tierras de madera llevadas a cabo por algunos de los líderes del mercado. Los consumidores finales del mundo desarrollado seguirían presionando a la cadena de suministro demandando procesos productivos respetuosos con el medioambiente. Los mercados emergentes se convertirían en mercados de consumo masivo, en la medida en que se estaba incrementando el uso de copiadoras e impresoras y seguían reduciéndose los costes de las operaciones rutinarias. Todos estos pronósticos coincidían con los planteamientos de Mondi en su informe de sostenibilidad de 2007, que expresaba su objetivo de convertirse en «el productor con menores costes de nuestro mercado, mediante inversiones selectivas en plantaciones y en capacidad productiva en regiones de bajo coste.»

Los consumidores finales del mundo desarrollado seguirán presionando a la cadena de suministro

MONDI AL DETALLE

Los orígenes de Mondi se remontan a 1967, cuando la Anglo American TLC fundó el Merebank Mill. Tras más de veinte años de desarrollo y consolidación en Sudáfrica, Mondi entró en Europa a comienzos de los noventa, iniciando un amplio periodo de expansión mediante adquisiciones. Compró empresas en Reino Unido, Francia, Italia, Dinamarca, Países Bajos, Rusia, Eslovaquia, Polonia, Hungría y Bulgaria, así como en Austria (donde en 2000 adquirió la empresa papelera Neusiedler AG, con más de 200 años de actividad a sus espaldas). En noviembre de 2004, las unidades empresariales de Mondi (Mondi SA y Mondi Europe) fueron reestructuradas en Mondi Business Paper y Mondi Packaging. En 2008, tras haberse

Mondi entró en Europa a comienzos de los noventa, iniciando un amplio periodo de expansión

separado exitosamente de la Anglo American TLC el año anterior, el grupo se dividió en dos secciones: Europa e internacional y Sudáfrica, con sus respectivas sedes en Reino Unido y en Sudáfrica.

En 2007, Mondi mantenía 127 unidades productivas en 35 países y contaba con un personal global de 35.000 empleados. Sus tres negocios básicos eran los *productos corrugados* (que iban desde el *Self Ready Packaging* –embalajes listos para vender– hasta embalajes industriales pesados), *paquetería y productos especializados* (como el papel *kraft*, celulosa de mercado, embalajes industriales de papel y envases plásticos flexibles) y *papel fino no estucado* (papel de oficina, celulosa de mercado y productos especiales de impresión).

Mondi tiene una estructura de empresa de doble cotización y sedes en Reino Unido y Sudáfrica

Mondi tiene una estructura de empresa de doble cotización, compuesta por Mondi Ltd., registrada en Sudáfrica, y Mondi PLC, registrada en Reino Unido. Mondi Ltd. tiene su cotización primaria en la Bolsa de Johannesburgo, mientras que Mondi PLC cotiza en la Bolsa de Londres. A 31 de diciembre de 2007, 19 accionistas de Mondi Ltd. concentraban el 49,96 % de sus participaciones; en la misma fecha, 53 accionistas concentraban el 79,65 % de las participaciones de Mondi PLC. En 2007, la empresa tuvo unos ingresos de 6.200 millones de euros y un resultado bruto de explotación de 502 millones de euros. Las ventas de productos de empaquetado supusieron el 62,9 % de sus ingresos totales y las ventas de papelería el 37,1 %. A modo comparativo, su principal rival industrial en 2007 era International Paper, que contaba con 51.500 empleados, unos ingresos de 21.900 millones de USD (dólares estadounidenses) y un resultado bruto de explotación de 1.100 millones de USD.

Desarrollo sostenible en Mondi

La industria maderera ha sido a menudo foco de críticas por sus prácticas medioambientales

El comentado objetivo de Mondi de convertirse en el productor con menores costes de su sector se refleja en los siguientes hechos. En 2007, poseía o arrendaba 1,9 millones de hectáreas de bosque en regiones de bajo coste como Rusia y Sudáfrica (lo que, a modo comparativo, equivale al 47,9 % de todo el área forestal de Austria ese mismo año). Esto le permitía una tala anual de 8 millones de metros cúbicos de

madera, que eran procesados para convertirse en 3,8 millones de toneladas de celulosa. En la introducción de su informe de sostenibilidad de 2007, Harthorn expresaba su compromiso con la implicación comunitaria y con las normas laborales internacionales en todas las operaciones de la empresa, incluyendo las regiones de bajo coste, además de centrarse en cuestiones como la extracción responsable de madera y la reducción de emisiones de CO₂.

De hecho, debido precisamente al rápido crecimiento experimentado por Mondi en economías en transición, resultaba de especial importancia que la empresa fuera capaz de integrar a los nuevos empleados y a los servicios externalizados en las cadenas de valor locales, regionales y mundiales. La herramienta de evaluación socioeconómica "SEAT", desarrollada por la compañía Anglo American en 2002, fue diseñada de hecho para ayudar a iniciar el proceso de integración mediante la evaluación del impacto social de sus operaciones de negocios.

Históricamente, la industria maderera ha sido foco de críticas por sus más que dudosas prácticas medioambientales. El impacto de algunas de sus actividades –especialmente, de la insostenible explotación de bosques septentrionales y tropicales– ha sido demasiado dramático para ser olvidado fácilmente. Mondi ha abordado estas preocupaciones implementando, en sus actividades madereras, prácticas cuyo respeto medioambiental está científicamente probado, teniendo además siempre en cuenta a aquellas comunidades que dependen de

los bosques para su supervivencia. En Rusia, Mondi ha iniciado un proceso de diálogo con los diversos grupos de interés para salvaguardar áreas de bosque original, permitiendo que las poblaciones rurales sigan viviendo del medio forestal. En Sudáfrica, las plantaciones masivas en alfombra y el uso inapropiado de los campos y humedales habían generado problemas medioambientales y sociales en las tierras de Mondi. Así que, en 2002, la empresa creó zonas tampón, libres de plantación, alrededor de humedales y áreas ribereñas (áreas próximas a ríos, corrientes y lagos), para preservar los recursos hídricos y la biodiversidad asociada en las 350.000 hectáreas de sus tierras en Sudáfrica.

MONDI ABORDA EL RETO DE REDUCIR LOS INCENDIOS FORESTALES EN SUDÁFRICA

Una década antes, en los años noventa, Mondi se tuvo que enfrentar a una incidencia inusualmente elevada de incendios forestales en Sudáfrica, especialmente en las tierras de su unidad productiva del distrito de Mkhondo. Las valoraciones de la empresa arrojaban una media anual de aproximadamente 1.000 incendios forestales únicamente en las 75.000 hectáreas del área de Mkhondo, resultando de ello unas pérdidas de 50 millones de ZAR (rand sudafricano), equivalentes a 5,5 millones de euros.² ¿A qué se debía esto? Resultaba difícil hallar una respuesta directa a esta pregunta, pero probablemente algunas de las razones principales tuvieran que ver con la externalización y subcontratación de servicios.

Sudáfrica ha experimentado un enorme crecimiento económico, pero la tasa de desempleo se mantiene muy elevada

Entre 1994 y 2004 (la primera década tras el *apartheid*), Sudáfrica experimentó un enorme crecimiento económico. Entre 1995 y 2003, la tasa anual real de crecimiento del PIB rondaba el 3 %; aproximadamente el doble de la tasa registrada entre 1980 y 1994. Pero la tasa oficial de desempleo permanecía muy elevada, es decir, superaba el 26 %, tanto en 1994 como en 2004. Esto se debía, por un lado, a la implementación de una legislación laboral en cierto modo tan centrada en el trabajador que no solo alentó el desempleo sino que incluso desanimó la contratación por parte de las empresas. Estas comenzaron a desarrollar complejos mecanismos para evitar los costes derivados de las nuevas normas laborales, incluyendo la externalización y subcontratación de servicios.³ Esta fue también la línea de actuación seguida por Mondi, como lo demuestran los siguientes hechos relacionados con la unidad productiva de Mkhondo.

Con sus 75.000 hectáreas de plantaciones forestales, esta unidad producía conglomerado de madera, madera de minería, pasta de madera de goma y pasta de madera de pino. En 2004 presentaba una producción anual media de 1,1 millones de toneladas de derivados de madera y cubría directamente el suministro de las fábricas de empaquetado del grupo en Piet Retief y en Richards Bay, así como de la fábrica de madera de minería en Piet Retief. Esta unidad productiva estaba ubicada en el municipio de Mkhondo, que forma parte del distrito Gert Sibande, uno de los tres distritos de la provincia de Mpumalanga. Mkhondo tiene un área de 4.868 km² y una población de aproximadamente 147.000 personas, lo que supone un territorio que prácticamente dobla al de Luxemburgo, pero con un tercio de su población. El idioma mayoritario en Mkhondo es el zulú, uno de los once idiomas oficiales de la Sudáfrica *postapartheid*. En 2004, la unidad de Mkhondo contaba con 41 empleados directos y 4000 empleados indirectos a través de ocho subcontratas que gestionaban sus operaciones de silvicultura y extracción, mediante cinco subunidades llamadas *Amsterdam*, *The Bends*, *Zoar*, *Vredel Mooihoek* y *Tower Forest/Derby*. Pero la producción no había estado siempre organizada de esta manera.⁴

² A un tipo de cambio Euro / ZAR de 1 / 0,11.

³ Véase Novak y Ricci, *Post-Apartheid South Africa: The first ten years*, pp. 1, 2 y 34.

⁴ Véase «SEAT Report Forestry Operation (Mkhondo)», *Mondi Business Paper South Africa*, Melrose, Gauteng, 2005.

La unidad productiva de Mkhondo contaba con 41 empleados directos y 4000 empleados indirectos

Durante su largo periodo de expansión y consolidación en Sudáfrica, Mondi adquirió, en 1992, las principales plantaciones de Natal Tanning Extract, formando con las mismas lo que después se conocería como su unidad productiva de Mkhondo. Antes de 1998, los trabajadores estaban directamente empleados por la empresa y contaban con sueldos estables. En 1999, Mondi decidió externalizar las actividades forestales. Las subunidades mencionadas recibieron el estatus de empresas contratistas y los antiguos supervisores pasaron a convertirse en los gestores de estas nuevas empresas, ahora responsables de sus propias actividades de tala y extracción. A los trabajadores se les ofreció una indemnización de 15.000 ZAR (1650 euros), así como la opción de trabajar con los nuevos contratistas pero bajo sus condiciones, que consistían en paga a destajo, en función de la productividad. Desde una perspectiva a corto plazo y únicamente centrada en los costes, esta medida resultó exitosa. Antes de 1998, el coste medio de extracción de la unidad se elevaba a 75 ZAR (8,25 euros) por tonelada; con el nuevo sistema de funcionamiento se alcanzó un ahorro medio de 49 ZAR por tonelada (5,39 euros). Pero desde una perspectiva a largo plazo, este modelo de externalización pasó a convertirse en un obstáculo para la sostenibilidad del negocio, en la medida en que fue deteriorando la infraestructura comunitaria local.

Redefiniendo las actividades de desarrollo sostenible de Mondi

En 2004, Mondi valoró cómo plantear el desarrollo sostenible en toda la compañía

En marzo de 2004, cuando McMenamin comenzó su nuevo trabajo como directora de desarrollo sostenible de Mondi, organizó frecuentes reuniones con los ejecutivos del grupo para valorar la mejor manera de plantear su labor en toda la compañía. Además de recopilar toda la información sobre las actividades de desarrollo sostenible en curso, se centró especialmente en revisar los riesgos y oportunidades a los que se enfrentaba Mondi para redefinir así sus prioridades en este ámbito. Para septiembre de 2004 ya había identificado una serie de riesgos, oportunidades y objetivos, que fueron publicados en el informe de 2004 de desarrollo sostenible del grupo. Dichos riesgos y oportunidades para Mondi eran los siguientes:

- Buenas prácticas de desarrollo sostenible en Europa
- Creciente entrada del grupo en una economía globalizada
- Incremento de las subcontrataciones
- Los grupos de interés esperan que Mondi asuma cada vez mayor responsabilidad en sus actividades forestales
- Oportunidad de proyectar al grupo por su excelencia medioambiental y por sus políticas innovadoras
- Exitosa integración de las nuevas adquisiciones

Con todo ello, se plantearon los siguientes objetivos de desarrollo sostenible:

- Implementación de una buena gobernanza
- Desarrollo de directrices de desarrollo económico
- Orientación hacia la excelencia medioambiental
- Mejora de la política social del grupo, especialmente en las economías en transición

Se esbozaron, pues, una serie de medidas para alcanzar dichos objetivos: constitución de una comisión de desarrollo sostenible para coordinar las cuestiones relacionadas en todo el grupo (buena gobernanza); planteamiento de directrices de desarrollo económico local (desarrollo económico); creación de una estrategia energética corporativa (excelencia medioambiental); mayor conocimiento de las comunidades donde opera Mondi mediante evaluaciones SEAT (política social).

PASAR DE UNAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO SOSTENIBLE CENTRADAS EN LOS RESULTADOS...

McMenamin comprendió enseguida que para mejorar la aceptación social del grupo en Sudáfrica resultaba especialmente importante que este se implicara más con los grupos de interés, y que los escuchara. Las diversas actividades de desarrollo sostenible que Mondi estaba implementando por todo el país, en los ámbitos de sus unidades regionales o locales, no parecían responder adecuadamente al contexto socioeconómico de sus actividades productivas. Tal vez resultarían exitosas en sus resultados, en el sentido de que alcanzaban sus objetivos de proyecto –solía comentar McMenamin en sus reuniones con los ejecutivos en Sudáfrica–, pero no lograban los efectos deseables desde una perspectiva corporativa y social. Esto quedaba especialmente claro revisando el caso de la unidad productiva de Mkhondo.

En Sudáfrica, era importante que Mondi se implicara más con los grupos de interés

Aproximadamente 10.000 personas habitaban los 56 pueblos ubicados en las propiedades de Mondi en Mkhondo, y la tasa de desempleo se elevaba al 40 %. La mayor parte de estas personas vivían de la ganadería de subsistencia.

Predominaban niveles educativos muy bajos, carencias básicas en cuanto a acceso a agua corriente, a electricidad, a servicios sanitarios y a atención médica. Muchos pueblos solo contaban con una o dos bombas de agua, que a menudo se situaban a más de 200 metros de las casas más cercanas y que necesitaban constantes reparaciones. Ninguno de los 56 pueblos contaba con sistema de alcantarillado y solo uno tenía conexión a la red eléctrica. Carecían de construcciones seguras. Las tasas de infección de VIH/SIDA rondaban el 35 %.⁵

...A UN DESARROLLO SOSTENIBLE CENTRADO EN EL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS...

A fin de abordar estos acuciantes hechos, desde finales de los noventa y comienzos de los dos mil Mondi se había dedicado a implementar una serie de actividades de desarrollo sostenible en Mkhondo, que incluían servicios educativos y sanitarios coordinados por un “facilitador de participación comunitaria”, miembro del personal de Mondi. Este facilitador era básicamente el responsable de la gestión de los aspectos sociales derivados de la actividad del grupo, así como de la organización de los foros de las unidades de planificación productiva, que era donde los grupos de interés locales podían plantear sus demandas y quejas.

El proyecto Nodal System quedó paralizado sin resultados tangibles

Uno de los planteamientos de desarrollo sostenible en la unidad productiva de Mkhondo consistió en una propuesta de reagrupación poblacional (bautizada como *Nodal System*). Mondi pretendía resolver las urgentes necesidades anteriormente mencionadas de infraestructuras básicas mediante la reagrupación de la mayor parte de los habitantes de los 56 pueblos, mal planificados e infradotados, en cinco “poblaciones nodales”, que podrían ser adecuadamente dotadas de infraestructuras, suministros y servicios básicos. Pero el proyecto quedó paralizado a finales de 2003, sin apenas ningún resultado tangible debido a la escasa capacidad de acceso al nivel local.

⁵ *Ibíd.*

...CON EL OBJETIVO DE ABORDAR LAS ACUCIANTES NECESIDADES SOCIALES EN SUDÁFRICA

Pasar de centrarse en los resultados a centrarse en el impacto de la actividad era una cuestión de eficiencia

En términos generales, las iniciativas sociales de desarrollo sostenible de Mondi no habían logrado alterar la situación socioeconómica general en Mkhondo. A comienzos de 2004, los incendios forestales no solo continuaban siendo el resultado habitual de los robos de colmenas en la propiedad de Mondi, sino también una forma que tenían los lugareños de expresar su descontento generalizado. Por lo tanto, con el objetivo de comprender mejor las necesidades de los grupos de interés, McMenamin decidió centrar su evaluación en el impacto socioeconómico inmediato de las actividades productivas de Mondi (más que en los resultados de sus proyectos específicos de desarrollo sostenible). Las actividades productivas y empresariales constituían en realidad la cara de Mondi que percibían los lugareños, más que las iniciativas de desarrollo sostenible tomadas por separado. La evaluación del impacto socioeconómico de Mondi, desde esta perspectiva, debía profundizar en el conocimiento de los grupos de interés, para mejorar la aceptación social de la empresa en Sudáfrica. Pasar de los resultados al impacto constituía una cuestión de eficiencia.

UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA: EL PROCESO SEAT

A comienzos de 2000, parecía claro que otras empresas del grupo Anglo American en Sudáfrica se enfrentaban a retos similares. Los ejecutivos intentaban evaluar profesionalmente el impacto socioeconómico de sus actividades empresariales para intentar conocer mejor a los grupos de interés implicados y mejorar los resultados específicos de sus empresas. En este panorama, en 2002 surgió el método SEAT, así que, cuando en 2004 McMenamin se unió a Mondi, acogió favorablemente la existencia de un instrumento aparentemente tan efectivo para evaluar el impacto de los negocios de Mondi en Sudáfrica desde una perspectiva socioeconómica.

«El proceso SEAT se compone de cinco fases diferenciadas –comenta McMenamin cuando explica este instrumento a ejecutivos sudafricanos–. La fase uno se refiere a la definición de los objetivos específicos del proceso. La fase dos –prosigue– consiste en identificar las características de la unidad empresarial local de Mondi así como de las comunidades circundantes, además de identificar las cuestiones clave en juego. La fase tres tiene como objetivo evaluar el impacto económico y social de sus actividades. La fase cuatro ofrece orientaciones de respuesta empresarial a las cuestiones clave. La fase cinco consiste en devolver toda esta información a los grupos de interés» (véase en el *Cuadro 1* un esquema de los pasos clave en el proceso SEAT).

CUADRO 1: ESQUEMA DEL PROCEDIMIENTO SEAT

Pasos clave en el proceso SEAT
Paso 1: Definir los objetivos del proceso
Paso 2: Identificar características de la unidad productiva de Mondi y de las comunidades circundantes; identificar cuestiones clave
Paso 3: Evaluar los impactos sociales y económicos
Paso 4: Aportar orientaciones para la respuesta empresarial a las cuestiones clave
Paso 5: Devolver toda esta información a los grupos de interés

FUENTE: «SEAT REPORT FORESTRY OPERATION (MKHONDO)»

Aunque la aplicación del proceso SEAT en el caso de Mkhondo presentaba una alta prioridad por cuestiones de reputación pública, McMenamin también quería implementarlo en otros casos, como el de los bosques de SiyaQhubeka en Zululandia, las actividades de fabricación de celulosa en Richard Bay, las actividades pape-leras de Merebank en Durban y las actividades de Peak Timbers en Suazilandia. El principal objetivo de la implementación del SEAT en estas cinco unidades productivas consistía en identificar y evaluar los impactos socioeconómicos, positivos y negativos, de las actividades de Mondi en las comunidades locales y en otros grupos de interés relevantes dentro de la zona de influencia de la empresa.

McMenamin se mostraba optimista con el éxito de la iniciativa por una serie de razones:

- El proceso SEAT contaba con una amplia experiencia en la propuesta de buenas prácticas para grupos amplios y fomentaba la implicación de terceros a lo largo de todo el proceso, lo que aportaba confianza y credibilidad.
- El proceso estaba diseñado no solo para facilitar la consulta a los grupos de interés directamente afectados, sino también para incluir a otras partes interesadas, como campesinos de los alrededores y líderes religiosos, así como a las autoridades locales. Esta amplia perspectiva podía ayudar a construir una completa visión de la realidad.
- Finalmente, McMenamin pensaba que la naturaleza interactiva del SEAT fomentaría el establecimiento de un verdadero diálogo y de relaciones de confianza mutua.

En 2004, Mondi acudió a dos asesores locales, KSE-Ukhozi Environmentalists y Environment Resources Management (ERM), para poner en marcha el proceso SEAT, que se inició en noviembre de 2004 y se prolongó hasta febrero de 2005. Por un lado, se pidió a los archivos municipales datos demográficos cuantitativos exactos; en lo referente a datos cualitativos, como las percepciones o actitudes, estos fueron recopilados mediante entrevistas abiertas personales, así como a través de grupos de discusión también abiertos. En Mkhondo se consultó así a 1.800 personas, representativas de 21 grupos de interés distintos, desde los empleados de Mondi hasta los servicios privados de atención médica (véase el *Cuadro 2*, para obtener una panorámica de los 21 grupos de interés consultados).

La aplicación del proceso SEAT en Mkhondo presentaba una alta prioridad por razones de reputación pública

CUADRO 2: PANORÁMICA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS CONSULTADOS EN MKHONDO DURANTE EL PROCESO SEAT

Grupos de interés consultados	
Partes afectadas	Autoridades
56 comunidades locales/pueblos en las propiedades de Mondi SA en Mkhondo	Autoridades municipales de Mkhondo
Escuelas locales y órganos directivos escolares	Departamento de trabajo
Personal de Mondi SA en Mkhondo (ejecutivos, mandos intermedios y empleados)	Departamento de transporte
Personal subcontratado	Departamento de servicios sociales
Gerentes de las subcontratas	Departamento municipal de tráfico
Partes interesadas	Departamento de agricultura
Granjeros locales	Departamento de educación
Foro económico local	Departamento de salud
Líderes religiosos y pastores	Líderes tradicionales
Formadores	
Partidos políticos	
Asociación de taxistas	
Servicios médicos privados	

FUENTE: «SEAT REPORT FORESTRY OPERATION (MKHONDO)»

LA VISIÓN APORTADA POR EL SEAT

Los grupos de interés aportaron respuestas positivas y negativas

Los grupos de interés consultados mencionaron toda una serie de impactos socioeconómicos (positivos y negativos) relacionados con las actividades empresariales de Mondi en Mkhondo. Además de gustarles la iniciativa de la compañía de abrir un diálogo a gran escala, veían con buenos ojos sus intenciones de contribuir a la economía local.

Pero no se mostraron tan satisfechos con la escasa información que la empresa aportaba a las comunidades. Esta deficiente comunicación entre la dirección de Mondi y las comunidades locales era percibida como un factor que contribuía significativamente al descontento de estas últimas.

Los grupos de interés también mencionaron que Mondi no siempre cumplía sus compromisos y comentaron muchas otras preocupaciones relativas a las condiciones laborales de las subcontratas (horarios, remuneración, seguridad).

Más aún, las plantaciones muy densas eran percibidas como generadoras de condiciones que incrementaban la inseguridad de mujeres y niños frente a delitos y violaciones, y se habían suscitado tensiones entre Mondi y los lugareños en torno al acceso a pastos para ganado y a la recolección de leña en las propiedades de la empresa.

Finalmente, aparecieron también el temor a que Mondi perdiera a buena parte de sus trabajadores, debido al alto porcentaje de ellos que eran seropositivos.⁶

FALTA DE PERSPECTIVA SOCIAL: USO DE LA INFORMACIÓN APORTADA POR EL PROCESO SEAT PARA REPLANTEAR LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Una amplia proporción de empleados temían perder su empleo

Pero, ¿coincidían estas respuestas con los resultados de los informes SEAT en las otras unidades empresariales analizadas? Llegado febrero de 2005, McMenamin ya podía afirmarlo: la deficiente comunicación se mencionaba en numerosas ocasiones, así como los problemas con las subcontratas. Además, la amenaza de disminución de oportunidades de empleo local en labores forestales, debido a la introducción de maquinaria extractora (que era percibida como un impacto socioeconómico negativo en las otras cuatro unidades empresariales investigadas), suscitaba temores en una amplia proporción de empleados sudafricanos.

Los grupos de interés no percibían a Mondi como un factor de estabilidad socioeconómica

Al analizar todas las respuestas, McMenamin comprendió que el problema clave en las comunidades en las que Mondi había aplicado el SEAT era la falta de perspectiva social. En Zululandia, Richards Bay, Durban y Suazilandia, la gente afirmaba tener miedo de perder sus empleos. En Mkhondo, los problemas y tensiones derivadas de la recolección de leña y del acceso a pastos señalaban en realidad a los mismos miedos, pero vistos desde otro ángulo. La gente en Mkhondo intentaba ganarse la vida (por ejemplo, mediante la ganadería) desde su propia perspectiva social, la cual no coincidía con la perspectiva de Mondi. De hecho, su percepción era que la compañía y sus políticas amenazaban sus medios de vida.

⁶ *Ibíd.*

En términos generales, todo esto significaba que la gente no percibía a Mondi como un factor de estabilidad socioeconómica. Así que McMenamin se dio cuenta de que una forma de mejorar la aceptación social de Mondi en Sudáfrica consistía en contribuir sustancialmente a la mejora de los recursos sociales, es decir, contribuir a la mitigación de las carencias crónicas nacionales en términos de capacitación.⁷

McMenamin era consciente de que esto suponía importantes cambios para los proyectos sociales de desarrollo sostenible en curso en Sudáfrica, que tendrían que orientarse a desarrollar las capacidades específicas y de formación de las personas.

Respuestas empresariales y evaluación

En febrero de 2005, se resumieron los resultados de los cinco procesos SEAT llevados a cabo en Sudáfrica. Los respectivos informes fueron distribuidos entre los grupos de interés implicados, los equipos directivos de Mondi en Sudáfrica y Europa y los altos ejecutivos de la compañía Anglo American en Londres. Fueron además publicados en la página web corporativa. Las reacciones fueron muy positivas, y la respuesta empresarial en términos de mejoras en la comunicación y en la capacitación social no tardó en llegar.

En Mkhondo, esta respuesta se concretó en tres principales líneas puestas en marcha por la dirección de Mondi:

1. Ganado y madera

La pequeña ganadería de subsistencia podía convertirse en catalizador para asegurar medios de vida para la comunidad y, por lo tanto, podía brindar nuevas oportunidades socioeconómicas. Así que, en áreas con baja densidad forestal, se podían reservar pastos para que fueran utilizados por los ganaderos en los meses de invierno. Pero se podía incluso hacer más, como ofrecer formación (posiblemente, con la colaboración de ONG locales) para que esta ganadería de subsistencia tuviera acceso al mercado. Además, Mondi se propuso abordar también la problemática del robo de madera, que a menudo se producía debido a la carencia de materiales de construcción, lanzando un programa complementario de vivienda.

2. Nodal System

Durante la aplicación del SEAT, se descubrió que numerosos grupos de interés nunca habían oído hablar de la iniciativa *Nodal System* y que muchos actores clave se mostraban escépticos al respecto. Así que Mondi amplió sus contactos con dichos actores, así como la difusión general de la iniciativa, resaltando determinados beneficios socioeconómicos específicos del *Nodal System*. Así saldrían beneficiados los lugareños con proyectos emprendedores pero carentes de infraestructuras para iniciar sus micronegocios, como por ejemplo, alguien que quisiera abrir un bar o una peluquería, pero que necesitaba para ello un suministro estable de agua y de electricidad. Este era uno de los objetivos que perseguía el *Nodal System*.

⁷ Novak y Ricci, *Post-Apartheid South Africa: The first ten years*, p. 34.

3. Enfermedad del SIDA

Numerosos extrabajadores de Mondi no solo carecían de perspectivas debido a la difícil situación socioeconómica, sino también debido a las limitaciones impuestas por su precario estado de salud. Por ello, la empresa también se embarcó en toda una serie de iniciativas orientadas a mitigar el impacto de la enfermedad del SIDA, como fomentar el papel de la formación entre iguales y facilitar el acceso a pruebas, tratamientos y asesoría.

Mondi se embarcó en toda una serie de iniciativas orientadas a mitigar el impacto del VIH/SIDA

Por otro lado, Mondi también comenzó a asistir a reuniones que no estaban directamente relacionadas con sus actividades, al notar que su presencia en las mismas afectaba positivamente a la percepción que se tenía de la empresa (por ejemplo, a reuniones de las asociaciones de agricultores, etc.). Además, se contrató a un experto en recursos humanos y en relaciones laborales para analizar el cumplimiento por parte de las subcontratas de la *Basic Conditions of Employment Act* [Ley de condiciones laborales básicas] de 1997, y se pusieron en marcha toda una serie de medidas adicionales para abordar las preocupaciones laborales expresadas durante los procesos SEAT.

MIRANDO HACIA EL FUTURO

Estas iniciativas específicas fueron organizadas en un proyecto global Mondi-Mkhondo

Todas estas iniciativas específicas fueron organizadas en un proyecto global Mondi-Mkhondo que fue lanzado a comienzos de 2007. El proyecto (que incluía alianzas público-privadas para poner en marcha una estrategia integral de desarrollo rural en el área municipal de Mkhondo, y que recibió sustanciales contribuciones por parte de Mondi) estaba orientado a fomentar la capacidad de planificación regional, asegurando así el acceso de los más necesitados a servicios públicos básicos que mejoraran su bienestar económico.

Créditos

Autor: Maximilian Oettingen (ICEP)

Investigación: Istvan Fulop (IESE), Sabine Gerhardt (ICEP), Maximilian Oettingen (ICEP)

Supervisión académica: Joan Fontrodona (IESE)

Coordinación del proyecto y de los contenidos: Christoph Eder (ICEP)

Nota de aprendizaje | Mondi

Mondi: La importancia del diálogo con los grupos de interés presenta la experiencia de Viv McMenamin como directora de desarrollo sostenible de Mondi y nos describe cómo llevó a cabo, entre 2004 y 2005, una evaluación de la situación social de la empresa en Sudáfrica.

Este país era el punto problemático de la empresa en lo relativo a sus políticas sociales de desarrollo sostenible pues, a comienzos del periodo *postapartheid*, se produjo en Sudáfrica una masiva externalización laboral en todo el sector industrial nacional (también el caso de Mondi), como reacción a una legislación laboral desproporcionadamente centrada en el trabajador. Este fenómeno de la externalización tuvo a corto plazo efectos económicos positivos para las empresas, pero sus consecuencias socioeconómicas, como las altas tasas de desempleo, se volvieron acuciantes a medio plazo.

Con el objetivo de paliar dichas consecuencias, Mondi puso en marcha diversas actividades de desarrollo sostenible de alcance regional que obtuvieron resultados puntuales positivos, pero la inusual persistencia de incendios forestales en sus propiedades (un problema costoso para una empresa que se dedica a plantar bosques para sus fábricas de papel y paquetería) sugería que no estaban logrando cambiar la precaria situación general imperante en el contexto de su área de actividad. McMenamin, en lugar de limitarse a evaluar los resultados de las iniciativas de desarrollo sostenible ya en marcha, decidió evaluar los impactos inmediatos de las actividades empresariales de Mondi, abriendo así un amplio proceso de diálogo con los grupos de interés, como un primer paso hacia una mejora de la aceptación social de la empresa en Sudáfrica. Como resultado, descubrió que estos grupos de interés (y especialmente, los empleados de Mondi) no percibían a la empresa como un factor de estabilidad socioeconómica, sino más bien como un obstáculo para sus medios de vida. Consecuentemente, la empresa decidió revisar todos sus proyectos sociales de desarrollo sostenible y centrarse en contribuir a la formación y capacitación.

Toda empresa debe incluir en su estrategia la evaluación y fomento de su aceptación social, pero esto resulta especialmente importante para aquellas que operen en países en desarrollo, donde las fronteras entre el mundo económico y el social son más permeables. Pero, ¿cómo evaluar la aceptación social? *Mondi: La importancia del diálogo con los grupos de interés* aporta dos respuestas generales: la primera, toda empresa debe aprender a diferenciar entre el impacto social de sus actividades de negocio y los resultados de sus iniciativas de RSC. Como este estudio de caso demuestra, para evaluar el impacto social de una empresa hay que valorar el primero y no los segundos, pues las actividades empresariales propias (y no las iniciativas de RSC) continúan siendo la principal faceta que la sociedad percibe. En segundo lugar, es aconsejable que toda empresa abra amplios procesos de diálogo con los grupos de interés en relación con sus actividades de negocio. El impacto social de la empresa debe analizarse a través de la mirada de estos grupos, no a través de los ojos de la propia empresa. Esta puede llegar a conocer su auténtica influencia social ofreciendo a los grupos de interés foros donde puedan expresarse libremente, y escuchándolos desde una actitud receptiva.

Visto desde una perspectiva más amplia, este estudio de caso también nos ilustra sobre las responsabilidades específicas que contraen las empresas que operan en los países en desarrollo. En numerosos países africanos, asiáticos y latinoamericanos, los negocios y la vida social aún están estrechamente imbricados; la externalización y subcontratación pueden parecer ya "prácticas típicas" para los trabajadores del mundo desarrollado, pero en países como Sudáfrica, sin embargo, suelen ser percibidas como una auténtica amenaza existencial. Por otro lado, los beneficios inmediatos derivados de la subcontratación son a menudo contrarrestados por todos sus costes sociales colaterales.



CASO KJAER A/S | RESPONSABLE POR DENTRO Y POR FUERA

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA | ICEP, 2009*

Cualquiera que entrase en las oficinas del grupo Kjaer A/S en Svendborg, un pequeño pueblo costero de la isla danesa de Funen, se hubiera dado cuenta de que se trataba de una de esas empresas que rompen moldes. Sus locales parecían más una galería de arte que la sede central de una empresa de exportación de coches a países en desarrollo. Con sus amplios espacios abiertos y un ambiente relajado, se apreciaba un tranquilo entorno laboral mecido entre los murmullos de fondo de los empleados. Estos trabajaban juntos, sin espacios cerrados a la vista; y ni siquiera el director general contaba con despacho propio, sino que compartía espacio con los demás responsables, en un amplio auditorio. En la sede de la Kjaer A/S, el visitante en seguida se percataba de que los empleados eran considerados el capital más importante. Todas las mañanas se les invitaba a un desayuno, donde podían charlar de trabajo o de asuntos personales. La empresa les ofrecía además toda una serie de beneficios que iban desde ordenadores portátiles para trabajar en casa hasta un gimnasio en sus propias instalaciones. Y esta política pro-empleados no se limitaba al personal de su sede central en el norte de Europa; después de todo, la mayor parte de sus 220 empleados trabajaba en realidad en sus delegaciones en Uganda, Mozambique, Sierra Leona y Vietnam.

El principal propietario de Kjaer A/S, Mads Kjaer, había vivido en África durante años, por lo que sentía una especial responsabilidad hacia sus empleados africanos y asiáticos. Por ello también consideraba que era su deber apoyar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de la ONU. Cuando en 2004 contrató a Palle Maschoreck como *Life Manager* (un puesto equivalente a director de RSC), ambos estaban de acuerdo en que la influencia de la empresa en la situación de los empleados y de las comunidades en los países en desarrollo suponía un catalizador fundamental del desarrollo y podía contribuir significativamente a los ODM.

Según Maschoreck, la clave de este reto residía en cómo fuera percibido dicho programa: «Es simplemente una cuestión de considerar a tus empleados como seres humanos, miembros de familias, como padres y madres».

Esta mentalidad se extendió rápidamente a todo el ambiente de trabajo en Svendborg y al funcionamiento en general de Kjaer A/S.

La empresa

En 2006, Kjaer A/S, con sede en Dinamarca, era un consorcio con una serie de delegaciones internacionales. Su negocio consistía en proveer vehículos y servicios de transportes destinados a las necesidades específicas del sector de ayuda al desarrollo.

Mads Kjaer asumió el mando del negocio y lo orientó totalmente hacia la exportación

La compañía nació en 1962, cuando Christian Kjaer adquirió un concesionario de coches en la ciudad danesa de Svendborg. En sus primeros años, se limitó a vender coches de la marca Renault en el mercado local. Pero la instalación por parte de los países nórdicos de numerosas oficinas de ayuda al desarrollo en los países del Sur, a finales de los años setenta, supuso la entrada de su empresa en la actividad de suministro de vehículos a África. En 1983, el hijo de Christian, Mads Kjaer, comenzó a trabajar para la empresa, centrándose en el desarrollo de sus actividades internacionales. Unos pocos años después, Mads se convirtió en director general de Kjaer A/S y la transformó en una compañía totalmente dedicada a la exportación de vehículos, motocicletas, repuestos y herramientas para proyectos de ayuda al desarrollo. En los años noventa, Kjaer A/S comenzó a establecer delegaciones locales en los propios países en desarrollo, que también ofrecían asistencia posventa y suministro de repuestos. Esta expansión geográfica de una PYME danesa en áreas de relativo alto riesgo contó con el apoyo financiero de dos promotores de actividades económicas en los países en desarrollo: la Danida (agencia danesa de ayuda al desarrollo internacional) y la IFU (Industrialisation Fund), un instrumento de financiación establecido por el Banco Europeo de Inversiones (BEI) y las Instituciones europeas de financiación del desarrollo (EDFI). La primera delegación del Motorcare Distribution Group se estableció en Mozambique en 1996, y fue seguida por nuevas delegaciones en Uganda, Sierra Leona y Vietnam. También se crearon otros centros locales de distribución más pequeños en Laos, Camboya, Liberia y Etiopía.

Kjaer A/S tenía presencia en África, Oriente Medio y Sureste Asiático, convirtiéndose en líder de su sector

Con una amplia presencia en África, Oriente Medio y Sureste Asiático, Kjaer A/S se convirtió en líder de su sector. Alrededor del 60 % de sus clientes lo constituían agencias de desarrollo y ONG como la FAO, UNICEF, CARE y los Servicios Católicos de Socorro. La gran mayoría del restante 40 % de clientes se componía de empresas comerciales que trabajaban para los programas de ayuda al desarrollo; en cuanto a clientes comerciales tradicionales, se reducían a una porción insignificante. Sus principales competidores eran otra empresa danesa llamada Bukkehave Ltd., Conrico International (con sede en Reino Unido), Toyota Gibraltar Stockholdings y Global Fleet Sales, de Tailandia. Pero Kjaer A/S despuntaba entre todos ellos por contar con sus propios talleres en países en desarrollo y por priorizar los servicios de asistencia posventa. Por otro lado, la flexibilidad de sus opciones de financiación a medida para clientes especiales le aportaba otra ventaja competitiva. Por ejemplo, en 2005 el grupo introdujo cambios en su estrategia en África, ofreciendo a aquellos clientes que carecían de fondos para comprar sus propios vehículos, o que no estaban seguros de la duración de sus actividades, contratos de *leasing* de plazo flexible, con cuotas mensuales inicialmente bajas y en progresivo incremento.

En 2006, Kjaer A/S generó unos ingresos de 788 millones de DKK (coronas danesas) (105,7 millones de euros), un resultado bruto de explotación de 26,7 millones de DKK (3,6 millones de euros) y una distribución de dividendos de 27,4 millones de DKK (3,7 millones de euros). El accionariado de la empresa se componía de un propietario mayoritario que era Mads Kjaer, con el 78 % de las acciones, mientras el 22 % restante pertenecía a todos los empleados. En su conjunto, Kjaer A/S contaba con 220 empleados en todo el mundo, 40 de los cuales trabajaban en la sede central en Svendborg, alrededor de 165 en las delegaciones de los diferentes países en desarrollo, y una quincena restante repartida por todo el planeta como representantes de la empresa en Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido, Suiza, Alemania y Estados Unidos. Entre 2004 y 2006,

Kjaer A/S vendió o atendió aproximadamente 20.000 vehículos en 133 países. Alrededor del 95 % de sus beneficios se generaron en África y en Oriente Medio, aunque su implantación en nuevos mercados, como Vietnam, Laos y Camboya, se consideraba un paso clave para el futuro de la empresa.

En agosto de 2006, Kjaer renunció a la dirección general de la empresa para trabajar a tiempo completo en C4, una iniciativa en parte lanzada y financiada por la propia Kjaer A/S con el objetivo de erradicar la pobreza por medios empresariales, mediante el establecimiento de una plataforma de inversiones globales que permitiera a particulares invertir directamente en negocios en África. Así que Mads Kjaer decidió traspasar su puesto directivo en Kjaer A/S a Per S. Lundgren, que organizó la sede central para prestar apoyo administrativo, directivo y financiero a las delegaciones.

RSC en Kjaer A/S

Kjaer A/S era una empresa familiar de tamaño mediano, con una gestión profundamente marcada por la personalidad de Mads Kjaer, principal propietario y director general de la empresa hasta 2006. Conocedor de África y de sus gentes desde su más tierna infancia, Kjaer era muy consciente de que una amplia porción de la población mundial sobrevive en condiciones muy precarias. Así que cuando comenzó a trabajar para su padre en los años ochenta decidió orientar la empresa hacia objetivos más elevados que simplemente obtener beneficios. «Lo llamamos “beneficios con causa”». Según Kjaer, esta causa consistía en aportar su grano de arena para mejorar el mundo donde vivimos. En sus propias palabras: «Somos increíblemente afortunados por contar con un enorme mercado, con un potencial aún por explotar. Así que Kjaer A/S quiere contribuir al desarrollo de dicho mercado mediante nuevas iniciativas en el ámbito de los vehículos y del transporte en toda África, así como en otros países en desarrollo como Vietnam, Camboya y Laos. El desarrollo en dichos países puede contribuir a erradicar la pobreza y a lanzar un nuevo ciclo de bienestar, crecimiento y mejoras económicas, humanas y sociales».

**Una nueva filosofía:
el beneficio con causa,
para hacer de este mundo
un lugar mejor**

Según Kjaer, toda empresa que realice negocios en zonas en desarrollo puede contribuir activamente a su desarrollo simplemente actuando «con la conciencia de pertenecer a algo más grande». Por ello, una empresa responsable ha de integrar la sostenibilidad medioambiental, social y económica en toda su cadena de valor, así como tener en cuenta a todos los grupos de interés: otros empresarios, clientes, colaboradores, proveedores, empleados, sus familias y las comunidades locales. Kjaer A/S promueve, pues, una filosofía corporativa que abarca tres dimensiones expresadas en su lema: “Ama los coches; ama a las personas; ama la vida”. “Ama los coches” transmite el cuidado que dedica la empresa a sus clientes y productos; “ama a las personas” significa tratar con responsabilidad a los empleados; y “ama la vida” supone que la empresa se preocupa por cuestiones como el medioambiente y la sociedad.

En octubre de 2003, Kjaer A/S se adhirió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Puesto que su actividad empresarial ya reflejaba los diez principios del Pacto Mundial, su adhesión al mismo no supuso cambios en la gestión ni en el trato a empleados y clientes; simplemente reforzó su forma de hacer negocios, dando aún más peso a estos aspectos. Por ejemplo, todos sus empleados debían firmar un acuerdo estableciendo que sus actuaciones habían de respetar siempre estos diez principios. Sí se produjo, no obstante, un cambio estratégico importante pues, tras adherirse al Pacto Mundial, Kjaer A/S comenzó animar a sus proveedores y a otros colaboradores a unirse también al mismo, dando preferencia a

**Kjaer S/A se adhirió al
Pacto Mundial de Naciones Unidas,
aunque su gestión empresarial
ya cumplía con sus principios**

los que lo hicieran. Esta iniciativa condujo, por ejemplo, a que el fabricante de coches Nissan se uniera al Pacto Mundial en marzo de 2004.

Además de todo esto, Kjaer A/S también intentaba difundir los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU. Una encuesta sobre el conocimiento de la sociedad danesa de estos ODM determinó que solo el 9 % de la misma había oído hablar de ellos. Y a pesar de que el principal negocio de Kjaer A/S tenía lugar en África, un cuestionario interno mostró un nivel de conocimiento igualmente bajo entre sus empleados en Svendborg. Esto preocupó a Mads Kjaer, que se decidió a actuar.

Mads Kjaer corrió en un rally africano para difundir los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Se le ocurrió participar en el *rally* East African Safari de 2005, con el apoyo del ministro danés de desarrollo. Adquirió para ello un Porsche de 1971 y, junto a su hermano Soren, recorrió 4500 kilómetros en diez días. La carrocería del coche mostraba una única frase: «*2015 Make Poverty History: www.rallywithpurpose.com*». Los hermanos Kjaer intentaron, con esta carrera, difundir en toda Dinamarca los ODM de la ONU. Mads Kjaer se gastó para ello 470.000 euros de su propio bolsillo, mientras la Danida colaboraba en la financiación del seguimiento mediático relacionado con el acontecimiento. Una encuesta posterior mostró que el conocimiento de la población danesa sobre este tema había pasado del 9 % al 26 %.

En lo relativo a su propia empresa, su director general quería apoyar activamente los planteamientos de los ODM mediante actividades para los empleados, así como estableciendo colaboraciones con diversas organizaciones no lucrativas. Sin embargo, organizar todo esto suponía mucho tiempo de dedicación, lo que a menudo resultaba difícil de encajar en la apretada agenda de Mads. Sin saber muy bien qué solución dar al problema, esta llegó casualmente de la mano de una inesperada demanda de empleo realizada por Palle Maschoreck. Este había trabajado para otra empresa en Svendborg, conociendo así la forma de funcionar de Kjaer y de sus empleados, por lo que le apetecía mucho unirse a ellos. Así que se presentó en sus oficinas pidiendo un empleo. Kjaer le comentó todos los proyectos que quería llevar a cabo y ofreció a Maschoreck un periodo de prueba de dos meses; si al cabo de los mismos estaba satisfecho con la marcha de estos asuntos, obtendría un contrato indefinido. Maschoreck cogió al vuelo la oportunidad, convirtiéndose así en el primer *Life Manager* del grupo en mayo de 2004, un cargo equivalente al de director de RSC en cualquier otra empresa.

La RSC en Kjaer A/S no es una actividad aislada en su propio despacho

Maschoreck explicaba que en Kjaer A/S la RSC nunca había sido ni sería un departamento independiente; tanto la dirección como los empleados consideraban que estas actividades no necesitaban un espacio específico, como tampoco existían iniciativas únicamente de RSC ni un presupuesto propio. Tampoco se solían recoger datos estadísticos específicos en la mayor parte de los proyectos llevados a cabo. Incluso

la expresión "Responsabilidad Social Corporativa" era cuidadosamente evitada en la sede de la Kjaer A/S; Maschoreck explicaba por qué: «Para empezar, el adjetivo "corporativa" de la expresión solo hace referencia a la parte de la empresa, haciendo de menos todo el valioso trabajo realizado por las ONG o por los servicios públicos. En segundo lugar, en Dinamarca parece existir una mala interpretación de la responsabilidad social; hay empresas que simplemente donan dinero a ONG o que patrocinan el apadrinamiento de niños en África y creen con ello estar actuando con responsabilidad social, que es algo mucho más integral que ese tipo de iniciativas puntuales.»

Para Kjaer y Maschoreck, actuar de manera sostenible en toda la cadena de creación de valor y demostrar una auténtica responsabilidad hacia la sociedad era una cuestión de sentido común: «Llevar a cabo negocios en los países emergentes es toda una responsabilidad. Así que, cuanto más tenga en cuenta una empresa en sus actividades los intereses generales, y cuanto más haga por mejorar las vidas de las personas y por solucionar los problemas sociales, en última instancia más indispensable y sostenible será».

Por ello, Kjaer A/S concebía sus actividades como una especie de inversión a largo plazo. Maschoreck comentaba: «Nuestro mercado está en los países pobres, por lo que toda iniciativa que fomente su desarrollo potenciará igualmente a nuestro mercado».

“Amar a la gente”: cómo motivar a los empleados

Kjaer estaba convencido de que el éxito económico de su empresa dependía de la profesionalidad, flexibilidad, motivación y cooperación de sus empleados. Según él: «El activo más valioso de toda empresa siempre ha sido, sigue siendo y siempre será el personal». Tras suceder a su padre en la gestión de la empresa en 1998, decidió transformarla desde dentro convirtiendo a sus empleados en socios accionistas. Estaba convencido de que la participación del personal en la propiedad de la empresa iba a tener un importante efecto en su motivación. En sus propias palabras: «La participación del personal en la propiedad crea en ellos un sentimiento de orgullo, pues desarrollan la mentalidad de estar trabajando para sí mismos, para mejorar sus propias vidas, no solo para mejorar los resultados de la empresa».

La prioridad para Kjaer son sus empleados, su capital más importante

Así que, en 2000, Kjaer ofreció por primera vez a sus empleados la opción de adquirir participaciones. Posteriormente, para asegurarse de que todos los empleados se convirtieran en propietarios, se introdujo un objetivo colectivo anual que, en caso de cumplirse, se traduciría en el reparto de participaciones entre todos los empleados, a modo de recompensa. En 2006, el conjunto del personal ya poseía el 22 % de la propiedad de la empresa.

Mads Kjaer también ha centrado sus esfuerzos en generar un ambiente de trabajo positivo. A pesar de lo apretado de su agenda y de sus innumerables viajes de negocios, siempre ha reservado tiempo para integrarse en la oficina de Svendborg y participar en actividades de ocio con sus empleados. Un ejemplo de la excepcional relación que cultivaba con estos fue una excursión al Kilimanjaro que organizó junto a seis nuevos representantes de ventas. También ha organizado diversas actividades para reforzar el espíritu de equipo. Por ejemplo, estableció el desayuno diario en la sede de Svendborg, donde todos los empleados se reunían para comentar noticias sobre la empresa o simplemente tomar café y charlar de cualquier cosa. Otro ejemplo de proyecto ideado por Kjaer es el *Life Club*, gestionado por los empleados para organizar actividades lúdicas y deportivas, como torneos de tenis, de fútbol o de squash. Este club, básicamente financiado por la empresa, poseía una sala con los aparatos deportivos más avanzados y contaba además con monitores para actividades en grupo e incluso con masajistas. Se asesoraba también a los empleados en técnicas para controlar el estrés.

Kjaer ha organizado diversas actividades para potenciar el espíritu de equipo en la sede central

Kjaer definía su empresa como una organización de aprendizaje, lo que significa priorizar el desarrollo de cada uno de los empleados. En 2000 implementó el estándar *Investors in People*, un marco de referencia (desarrollado por la empresa británica del mismo nombre) que ayudaba a las organizaciones a mejorar su rendimiento y a alcanzar sus objetivos mediante una eficaz gestión y desarrollo de sus empleados.

Así que a los empleados de Kjaer A/S se les ofrecían oportunidades bastante extraordinarias de desarrollar sus habilidades e incrementar su motivación. Según Maschoreck: «Por ejemplo, animamos a nuestros empleados a que participen en organizaciones humanitarias. De esta manera adquieren conocimientos que pueden

contribuir a nuestra actividad básica. Para lograr empleados cualificados hay que plantearles tanto retos como oportunidades. Esto potencia además nuestra posición como empleadores muy atractivos».

La empresa también colaboró con numerosas ONG y organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, en mayo de 2006 estableció un acuerdo de colaboración con la Cruz Roja danesa, ofreciendo a su unidad de emergencias el espacio de su almacén que quedaba libre, de manera que esta trasladó su *stock* de Copenhague a las instalaciones de la sede central en Svendborg, ahorrando así dinero que pudo invertir en más material humanitario. Kjaer también ofreció recursos humanos a la Cruz Roja danesa, al saber que a menudo experimentaba problemas para localizar rápidamente a personal cualificado para emergencias internacionales. Así que le propuso que aportara formación a miembros de su personal para colaborar en tales situaciones; de esta manera, sus empleados estarían preparados para responder a momentos de crisis.

Además de todas estas iniciativas, Kjaer A/S invitaba cada año a empleados de todo el mundo a acudir a Svendborg para participar en sus seminarios LIFE (*Leadership, Innovation, Fun and Energy*; [“liderazgo, innovación, diversión y energía”]). Estos encuentros duraban varios días e incluían debates sobre cuestiones como corrupción, igualdad de género, VIH/SIDA o los principios del Pacto Mundial.

Kjaer A/S ha sido reconocida como el mejor sitio para trabajar en Dinamarca

Gracias a todas estas iniciativas proactivas y centradas en los empleados, Kjaer A/S fue reconocida como “el mejor sitio para trabajar en Dinamarca” en 2003 y en 2004 por el Oxford Group, así como uno de los 100 mejores sitios de trabajo en Europa en 2004, por el Great Places to Work Institute. Aunque Mads Kjaer se sintió honrado por tantas distinciones, decidió que su empresa ya no iba participar en la edición de 2005 del “mejor sitio para trabajar en Dinamarca”. Consideraba que en los años venideros, Kjaer A/S tenía que concentrar sus esfuerzos en equilibrar la situación laboral en toda la organización, independientemente de dónde se hallaran los empleados. Después de todo, tres cuartas partes de los mismos estaban en realidad en países en desarrollo, 150 en África y unos 15 en Asia. Salvo un reducido número de daneses, la gran mayoría de estos empleados eran autóctonos y Kjaer se sentía responsable de su bienestar, por lo que se puso a buscar formas de mejorar sus condiciones de vida. En palabras propias: «Podemos y debemos mejorar la atención a nuestros empleados autóctonos en los países emergentes en los que trabajamos. Esto es aplicable a cuestiones de información, motivación y disfrute en el trabajo, pero también a formación, salud, condiciones de vida y escolarización de sus hijos. En Uganda y Mozambique, por ejemplo, donde contamos con delegaciones, uno de cada ocho habitantes es seropositivo. Esto supone un tipo de reto bastante diferente, y todas las empresas que pretenden instalarse en África deberían ser conscientes de la urgencia de abordar grandes problemas básicos como la alimentación, el acceso al agua y a la electricidad, la salud, etc.»

Así que el desafío que Kjaer y Maschoreck tenían que afrontar consistía en plantear iniciativas que atendieran a las necesidades especiales de muchos empleados de la empresa y que, además, apoyaran a las comunidades locales.

ASEGURANDO UNOS SALARIOS ADECUADOS

En 2004, Kjaer A/S descubrió un plan de fraude en su delegación de Motorcare Uganda; investigadores independientes identificaron a cinco empleados que habían robado dinero de la empresa. Este incidente hizo que Kjaer se replanteara la distribución de los salarios, por lo que pidió a Maschoreck que investigara un poco este asunto. Como *Life Manager* de Kjaer A/S, Maschoreck sabía que adoptar el salario medio de Uganda y añadir un pequeño extra no constituía una respuesta adecuada a la cuestión, pues esto no se ajustaba a las necesidades reales. Así que se puso a reunir datos sobre las condiciones económicas de los empleados autóctonos. Descubrió, entre otras cosas, que el empleado medio en un país en desarrollo tenía que mantener a unos veinte familiares. Rebuscando más datos, halló que sus familias necesitaban más ingresos para la educación de sus hijos y para tratamientos médicos. Ambos ejecutivos decidieron elevar los salarios, en una nueva política de *accesibilidad económica*. Como explicaba Maschoreck: «Consideramos los salarios una inversión a largo plazo, que estimulan el desarrollo, aseguran la estabilidad política, mejoran las condiciones de vida, reducen la pérdida de personal y el absentismo y mejoran las habilidades de nuestros empleados. Unos trabajadores más sanos y satisfechos son más productivos y se convierten en consumidores y ciudadanos más activos».

Un fraude en Uganda hizo que Kjaer se replanteara si los salarios eran suficientes

Además, para asegurarse de que los empleados autóctonos tuvieran acceso a una vida más segura y saludable también había que tener en cuenta la cuestión de la cobertura médica. Los gastos médicos de un empleado o de un miembro de su familia podían plantear serios problemas a su situación económica. Así que, además de su política de accesibilidad económica, Kjaer A/S decidió cubrir también los seguros médicos de los empleados y de sus familiares. Pero no en todos estos países existían programas de asistencia médica adecuados; por ejemplo, en Mozambique Kjaer A/S se topó con numerosas dificultades planteadas por la empresa de seguros médicos, por lo que decidió establecer un contrato privado directamente con el hospital más cercano, de manera que todos sus empleados y familiares pudieran acudir y recibir tratamientos médicos cubiertos por la empresa.

Siempre hay que considerar las diferencias nacionales cuando se llevan a cabo iniciativas centradas en los empleados

El programa de propiedad colectiva de la empresa también podía constituir un medio para mejorar la situación económica de los empleados. Según Maschoreck, mientras «para los empleados daneses supone un “bonito detalle”», para los empleados autóctonos de África y Asia supone «una contribución nada desdeñable a su economía privada». Puesto que en las zonas en desarrollo la mayor parte de la gente experimenta grandes dificultades para acceder a un crédito, la distribución de dividendos o la eventual venta de las participaciones de Kjaer A/S podían suponer un importante ingreso extra.

En algunos casos, estos recursos financieros extras que disfrutaban los empleados de Kjaer A/S han conducido a la creación de nuevos negocios. A veces se producía un positivo efecto de bola de nieve. Por ejemplo, John Okaba, un mecánico del taller de la empresa en Uganda, casado y con ocho hijos, poseía un gran espíritu emprendedor. Invertió los dividendos distribuidos por la empresa en la perforación de un pozo en su pueblo, que abasteció a toda su población de 200 habitantes con la mejor agua de toda la zona. Tras construir y mantener el pozo de su propio bolsillo y sin carga alguna para la comunidad, Okaba decidió ampliar sus actividades: abrió un bar y estableció un acuerdo con el cervecero local para tener cerveza propia a cambio de 1,75 euros diarios. Las ganancias derivadas de la elaboración y venta de cerveza fueron a parar a la mujer que llevaba el bar, además de al orfanato local. Pero los proyectos del inagotable Okaba no se detenían aquí; esperaba contar un día con el suficiente dinero para comprar una camioneta que le permitiera iniciar un negocio de transporte para pescadores. Con el dinero del mismo, planeaba comprar ganado y tierras donde cultivar maíz y nueces.

La organización de *Life Clubs* en África

Los *Life Clubs* fomentan la autoestima y la motivación y reducen la pérdida de empleados

El *Life Club* de Svendborg siempre ha tenido una gran aceptación entre los empleados, y Kjaer lo consideraba una buena forma de fomentar su motivación y satisfacción, reduciendo así la pérdida de personal. Esto, a su vez, garantizaba las inversiones de la empresa en sus empleados y permitía una mayor eficacia. Por todas estas razones, a Kjaer se le ocurrió reproducir este tipo de clubs también en sus principales delegaciones en los países en desarrollo. Esto suscitó sin embargo toda una serie de cuestiones: ¿se debía –y podía– replicar el *Life Club* original en cualquier parte? Evidentemente, no. Entonces, ¿cómo satisfacer las particularidades vitales y necesidades circunstanciales de los empleados y comunidades autóctonas? ¿Y cómo lograrlo de manera eficiente, en términos de costes y rendimiento?

Este fue uno de los primeros proyectos que tuvo que afrontar el recientemente contratado Maschoreck. Así que se fue a visitar las delegaciones de Uganda y Mozambique, para hablar directamente con los directivos y empleados autóctonos. Allí descubrió que estos albergaban muy altas expectativas de que la sede central de la empresa financiara la organización de *Life Clubs* en sus delegaciones, lo que hizo que Maschoreck se replanteara el concepto original de esta iniciativa. Tenía que ser algo que fuera más allá de simplemente organizar fiestas y encuentros deportivos; había que convertirlo en un medio para mejorar las condiciones de vida de los empleados autóctonos y, a la vez, para fomentar su desarrollo personal. Maschoreck lo explica de la siguiente manera: «Si quieres que las personas se desarrollen tienes que brindarles posibilidades y oportunidades. Pero son ellas las que deben tomar la iniciativa, responsabilizarse y contribuir económicamente. Así, y solo así, logras que la gente se desarrolle realmente».

Los primeros tres *Life Clubs* africanos fueron rápidamente organizados en Mozambique, Uganda y Sierra Leona

Esta propuesta de Maschoreck recibió el apoyo de Kjaer y del director de recursos humanos, así que en 2004 organizó su versión de los *Life Clubs*, montando en unos pocos meses los tres primeros en las delegaciones de Motorcare de Mozambique, Uganda y Sierra Leona. Cada una de estas filiales empleaba a 40 o 50 trabajadores. Más adelante siguió el *Life Club* de Vietnam.

El concepto básico de estos clubs era levantar una organización local de gestión compuesta por un grupo de cinco empleados, elegidos anualmente por el propio personal. Estos cinco empleados organizarían las actividades del *Life Club* durante su horario laboral. Maschoreck deseaba expresamente que estos clubs estuvieran gestionados únicamente por los empleados, así que insistió en excluir a los directivos del grupo coordinador. También señalaba: «Ni en Dinamarca ni en ninguna otra parte controlamos el tiempo dedicado por los empleados para organizar estas actividades. Tampoco imponemos directrices estrictas y la dirección nunca interfiere».

Pero aun garantizando al grupo coordinador un gran margen de libertad, Maschoreck también deseaba que las actividades siguieran ciertas orientaciones, así que pidió a los clubs que respondieran a tres criterios de actuación: ofrecer actividades sociales, abordar cuestiones de salud e incluir cierta formación. Y para asegurarse de que los fondos asignados fueran bien empleados, también les pidió informes regulares de sus actividades.

Estos nuevos *Life Clubs* se convirtieron en lugares donde los empleados y sus familias podían socializarse fuera del horario laboral, creando así una nueva comunidad dentro de su comunidad. Por ejemplo, el *Life Club* de Uganda organizó un equipo de fútbol y renovó totalmente un local donde los empleados y sus familiares podían acudir a jugar a los dardos, al billar, al *ping-pong* o hacer barbacoas. El grupo coordinador decidió también adquirir una televisión, para que así los empleados y sus familias se ahorraran ese gasto y pudieran emplear su dinero en otras cosas más importantes. El club ofreció igualmente formación sobre el VIH/SIDA y compró medicamentos para los afectados por el VIH que no estaban cubiertos por el seguro médico.

Organizar los *Life Clubs* «no fue una tarea demasiado complicada», según Maschoreck, si bien la mayor dificultad consistió en su lanzamiento, pues desde un principio insistió en integrar en los mismos la filosofía de copropiedad, lo que significaba que los empleados debían contribuir con algo de dinero propio. Como nos explica: «Contribuir económicamente como copropietarios anima a los empleados a pensar cómo usar el dinero de la manera más eficaz posible y cómo planificar a largo plazo. Se trata de una mentalidad, de la disposición a invertir ahora para recibir mañana algo a cambio.»

Su idea consistía, pues, en lanzar conjuntamente, entre empleados autóctonos y Kjaer A/S, los nuevos *Life Clubs*. Se pidió a los empleados que aportaran una pequeña cuota mensual que la delegación de Motorcare triplicaría. Así, cada uno aportaría 1 USD de su salario mensual y Motorcare sumaría una cifra equivalente al triple del total de cuotas personales. Por otro lado, se recaudaron también fondos en Dinamarca para contribuir a la organización. No obstante, este modelo de financiación se topó con un obstáculo, como nos contaba Maschoreck: «Aunque los salarios que ofrecemos están por encima de la media nacional, la mayor parte de los empleados no querían renunciar a una parte de los mismos».

El reto consistía en quiénes iban a financiar los Life Clubs y cómo

No parecía muy fácil convencer a los empleados de la conveniencia de algo que aún no existía. Aunque para la empresa esas cantidades de dinero no representaban un gran obstáculo, Maschoreck no quería abandonar la idea de la importancia de la copropiedad de los empleados. Así que buscó una solución de compromiso: decidió aumentar los salarios de 1 USD pero, en vez de pagar a los empleados ese dinero extra, era directamente asignado a los fondos del *Life Club*. De esta manera, cada empleado iba a aportar 12 USD anuales al proyecto. Los empleados estuvieron de acuerdo, pues ya no les pareció estar perdiendo dinero. El resultado fue que se generaban cada año entre 6000 y 8000 USD para estos clubs. Los empleados daneses no se vieron involucrados en todo este proceso, salvo para colaborar en las campañas de recaudación de fondos en Dinamarca, en las cuales, sin embargo, tampoco era obligatorio implicarse. Como subrayaba Maschoreck: «Los empleados nunca deben implicarse en estos temas presionados por la empresa, sino única y exclusivamente porque cada persona desee contribuir».

Se apartaría un dólar de cada salario para destinarlo directamente a los fondos de los Life Clubs

Además de la recaudación de fondos, cada vez que un miembro de Kjaer A/S era invitado como ponente en algún seminario en cualquier parte del mundo, el dinero pagado era destinado a los *Life Clubs*. En 2006, estas actividades generaron un total de 20.000 USD.

CREACIÓN DE UN BANCO INTERNO DE MICROCRÉDITOS

A Maschoreck le gustaba especialmente una de las actividades del *Life Club* de Mozambique llamada Grupo de Autoayuda. Esta iniciativa permitía a los empleados tomar prestado dinero de la empresa. La idea inicial procedió del directivo de una delegación que había visitado la sede central en Dinamarca. Maschoreck lo recordaba perfectamente: «Me contó que había varios empleados que querían mejorar sus casas instalando electricidad y agua corriente, o bien otros que necesitaban dinero para gastos educativos, pero que ningún banco local les prestaba dinero».

La empresa creó un banco de microcréditos en Mozambique

Así que el *Life Manager* acometió un análisis de la estructura bancaria en Mozambique, en la que descubrió que las condiciones de pago y los tipos de interés (el más bajo de los cuales rondaba el 29 %) hacían muy difícil que sus empleados pudieran convertirse en clientes de un banco. «Además de unos tipos de interés desorbitados, me dio la impresión que algunos empleados se sentían avergonzados de tener que pedir un préstamo a un banco», comentaba Maschoreck.

Así que decidió estudiar, con el directivo de visita, la posibilidad de crear un banco de microcréditos como parte de la actividad del *Life Club* del Motorcare de Mozambique. Como punto de partida, la empresa asignó 10.000 USD de fondo bancario. Pero no se contemplaba la posibilidad de colaborar con o derivar hacia alguna institución de microcréditos ya existente. Para Maschoreck, este dispositivo interno podía convertirse en «otra buena herramienta para fomentar el desarrollo de los empleados». Así fue como el *Life Club* organizó un Grupo de Autoayuda para administrar los fondos y establecer un reglamento. Por ejemplo, lo primero que decidió el grupo coordinador de empleados fue reservar una parte de la “donación” inicial para uso en caso de emergencias, como hospitalizaciones y funerales.

El grupo coordinador también contaba con libertad para definir las normas crediticias. Decidió, por ejemplo, que para poder optar a un microcrédito el empleado tenía que llevar ya al menos un año en la empresa; o que los pagos mensuales no podían superar más de un tercio del salario del empleado; y el tipo de interés fue fijado en el 15 %. A Maschoreck este tipo de interés le pareció «absurdamente alto», por lo que propuso rebajarlo, pero el grupo coordinador le respondió que no solo era muy bajo en comparación con las condiciones de crédito existentes en el país, sino que además permitiría generar más dinero para engrosar el fondo, lo que, en última instancia, permitiría a más empleados beneficiarse del mismo.

Los microcréditos cubrieron así iniciativas como la construcción y reparación de casas, instalaciones de electricidad y agua corriente, y compra de muebles y de bienes domésticos. Maschoreck se dio cuenta de que no solo era importante prestar dinero, sino también enseñar a los empleados cómo invertirlo de manera sostenible. Por ello, el *Life Club* organizó seminarios sobre presupuestos domésticos realizados por empleados del departamento de contabilidad. Este tipo de clases también se llevaron a *Life Clubs* en otros países, aunque aún no hubieran organizado un programa de microcréditos.

VIH/SIDA EN EL LUGAR DE TRABAJO

En Kjaer S/A se ha organizado un programa permanente sobre VIH/SIDA

Antes de 2004 no existía en Kjaer S/A un programa oficial para abordar la cuestión del VIH/SIDA. La empresa aportaba apoyo financiero a aquellos empleados que necesitaran tratamiento médico, y algunas delegaciones africanas organizaron seminarios divulgativos puntuales sobre la enfermedad, su prevención y su tratamiento. «El virus no constituía un tema prioritario en Kjaer A/S en términos de absentismo laboral, a pesar de lo cual siempre habíamos sido conscientes de que la cotidianidad de muchos de los empleados se veía gravemente afectada por esta enfermedad», aseguraba Maschoreck, que organizó personalmente el programa permanente de “VIH/SIDA en el lugar de trabajo”. El punto de partida del mismo se produjo cuando la Fundación danesa de lucha contra el SIDA le pidió a Kjaer A/S un donativo. A Maschoreck no le gustaba la idea de simplemente contribuir pasivamente dando dinero; estaba seguro de que existían vías alternativas y más eficientes para abordar el problema. Después de todo, los mayores índices de incidencia del virus se estaban dando entre la población trabajadora de países africanos, por lo que el VIH/SIDA se estaba convirtiendo en una cuestión cada vez más importante en los lugares de trabajo. Así que se puso a buscar una forma alternativa de abordar más adecuadamente este problema, para lo cual comenzó estableciendo una colaboración entre Kjaer A/S y la Fundación danesa de lucha contra el SIDA. La Danida (la principal fuente de financiación para este nuevo programa), la Confederación industrial danesa y el UNDP también se embarcaron en el proyecto. Maschoreck señalaba: «Cuando comenzamos a colaborar, aún no sabíamos exactamente hacia dónde dirigirnos, pero sabíamos que trabajando juntos podríamos hallar vías para implicar a más grupos de interés y, por lo tanto, lograr un mayor alcance».

Definieron como objetivo común ofrecer apoyo y asesoría a empresas cuya actividad se desarrollara en áreas de alto riesgo. La colaboración incluía visitas de asesores a las delegaciones de Motorcare en África, así como la realización de talleres de formación y su evaluación. Como resultado, se editó un libreto informativo y se produjo un documental titulado *Handling of HIV/AIDS in Workplace* [“Gestión del VIH/SIDA en el lugar de trabajo”]. Los *Life Clubs* incorporaron los resultados a sus programas de salud y modificaron sus cursos de formación. El libreto y el documental pasaron a formar parte de la caja de herramientas que se entregaba a las empresas.

EFECTO BOLA DE NIEVE

Los empleados de Kjaer A/S y sus familiares no eran los únicos en beneficiarse de los diversos *Life Clubs*. Las oportunidades brindadas por estos impulsaban por lo general un nuevo espíritu comunitario más propenso a lanzar nuevas iniciativas. «Aunque los empleados no sean precisamente ricos y muchos de ellos pidan microcréditos básicamente para construirse la casa, en cuanto ven a un grupo aún más necesitado que ellos siempre hacen algo por ayudar», aseguraba Maschoreck.

Los empleados de Kjaer A/S no son los únicos que se benefician de los Life Clubs

Los *Life Clubs* y sus iniciativas conducían a un “efecto bola de nieve”, es decir, beneficiaban también a personas precarias externas a la empresa. Por ejemplo, el Motorcare de Mozambique colaboraba con algunas entidades religiosas, y durante una de sus visitas a la Misión de las Hermanas de Sao Carlo para vender vehículos, fueron testigos de los problemas cotidianos que aquejaban a las monjas y a los huérfanos. Así que el *Life Club* recaudó dinero para comprar comida y juguetes para el orfanato. Otro ejemplo lo tenemos en el Motorcare de Uganda, donde el *Life Club* donó ropa, mosquiteras y calzado al campamento de desplazados IDP en el norte del país.

EVALUACIÓN

Aunque Kjaer A/S era una empresa privada con fines lucrativos, siempre hizo caso a las punzadas de su corazón. «¿Nos sentimos bien con lo que hacemos? Si la respuesta es sí, pues todo bien; si la respuesta es no, cambiémoslo».

Maschoreck creía que si la empresa hubiera sido un organismo público, hubiera estado más limitada y el ritmo de actuación se hubiera ralentizado, debido a la excesiva formalidad de dicho sector. En cambio, al tratarse de una organización privada dirigida por alguien como Mads Kjaer, los empleados podían actuar con agilidad e instinto, mientras construían el concepto de negocios en torno a este espíritu y sin dejar por ello de generar beneficios.

La naturaleza privada de la empresa ha permitido adoptar decisiones ágiles, flexibles e instintivas

El replanteamiento continuo de las estructuras existentes y la innovación constante eran el motor de esta empresa. No solo Mads Kjaer dejó su puesto de director general para dedicarse a tiempo completo a iniciativas de desarrollo para África, sino que en 2006 el puesto de *Life Manager* desapareció, pasando Maschoreck a convertirse en especialista de relaciones estratégicas de Kjaer A/S para abordar (entre otras cosas) la creación de alianzas intersectoriales. Una vez que iniciativas como los *Life Clubs* o el programa permanente de VIH/SIDA comenzaron a caminar por sí solas con éxito, su puesto en la sede central dejó de tener sentido. Como él mismo comentaba: «Las tareas restantes de apoyo y supervisión eran asumibles por el equipo de

recursos humanos y, además, hemos diseñado todas las iniciativas de manera que puedan autosostenerse cotidianamente».

La inversión general en los empleados es algo que, en cualquier caso, se mantuvo. Pero, puesto que se trataba de inversiones sostenibles, tampoco fue necesario incrementarlas, independientemente del crecimiento de la empresa. Todos los programas podían proseguir sin apenas necesidad de formar a más gente ni de invertir más tiempo en ellos. Los proyectos realizados en Mozambique, Uganda y Sierra Leona podían replicarse y adaptarse fácilmente a nuevas delegaciones. Maschoreck quedó sobradamente satisfecho por el concepto de los *Life Clubs* y consideraba que no necesitaban grandes cambios, salvo tal vez en lo referente a su base económica. En su opinión: «Yo no volvería a incrementar los salarios para financiar los *Life Clubs*, sino que insistiría en pedir una cuota, una cantidad modesta en comparación con lo que los empleados consiguen a cambio».

También esperaba que los equipos directivos del Sur implementaran Grupos de Autoayuda como el del *Life Club* de Mozambique, que resultó ser un sistema muy exitoso y popular.

Fue difícil valorar en números concretos hasta qué punto la empresa se benefició de su implicación social, pero en Kjaer A/S nadie dudó que valió la pena por diversas razones. Mads Kjaer sentenciaba: «Los empleados son tu principal recurso; todo lo que puedas hacer por cambiar su vida en sentido positivo va a mejorar, indudablemente, la productividad de la empresa».

Por ejemplo, el compromiso con los empleados y la comunidad fomentó una mayor motivación y, por lo tanto, llevó a un menor abandono laboral. Lo que, a su vez, permitió a Kjaer A/S invertir de forma estable en su personal, logrando empleados más eficientes.

La forma de gestionar la empresa también afectó positivamente a la reputación de Kjaer A/S, lo que le abrió nuevas puertas. Según Maschoreck, la ética corporativa era una cuestión cada vez más presente en la cabeza de los clientes. Cuando Kjaer A/S participaba en una licitación, a menudo tenía que informar de sus prácticas empresariales. Al integrar la responsabilidad social en toda la cadena de creación de valor y al vivir su compromiso de una manera tan auténtica, Kjaer A/S ganó una ventaja competitiva. Si bien Maschoreck también mataba: « Sigue siendo difícil de precisar hasta qué punto la ética corporativa afecta a la valoración de los clientes, Pero puedo confirmar que esta tendencia ya es imparable, especialmente en las compañías comerciales».

Con la presentación de Per S. Lundgren como nuevo director general en agosto de 2006, se inició un reajuste organizativo para asegurar el mantenimiento del tremendo crecimiento de la empresa en los años venideros. Con este fin, se reforzó el equipo de ventas y los empleos administrativos en Svendborg fueron reorganizados. A pesar de lo cual Maschoreck estaba convencido de que todos estos cambios no iban a afectar negativamente al compromiso de Kjaer A/S hacia sus grupos de interés. En palabras suyas: «Nuestra filosofía es un sólido e importante pilar de Kjaer A/S, y eso es algo que nunca va a cambiar».

Créditos

Autora: Katharina Kainz (ICEP)

Investigación: Alexia Katsaounis (IESE) y Katharina Kainz (ICEP)

Supervisión académica: Joan Fontrodona (IESE)

Coordinación del proyecto y de los contenidos: Christoph Eder (ICEP)

Nota de aprendizaje | Kjaer A/S

Kjaer A/S: una empresa responsable por dentro y por fuera permite al lector conocer a Mads Kjaer, el principal propietario de la empresa. Esta PYME familiar era un consorcio que tenía su sede en Dinamarca y suministraba vehículos y servicios de transporte a clientes mayoritariamente pertenecientes al sector de ayuda al desarrollo. Fundada en 1962, la empresa comenzó a suministrar vehículos a África a finales de los años setenta y en los años ochenta pasó a convertirse en una empresa totalmente orientada hacia la exportación, estableciendo su primera delegación en Mozambique en 1996, seguida por nuevas delegaciones en Uganda, Sierra Leona, Vietnam, Laos, Camboya, Liberia y Etiopía. En 2006, 165 de sus 220 empleados se hallaban en países en desarrollo.

Este estudio de caso se centra en la implementación de medidas para fomentar la profesionalidad, flexibilidad, motivación y cooperación de los miembros del personal, y en la adaptación de esta iniciativa al entorno laboral de países en desarrollo. En 2000, Kjaer ofreció a sus empleados de la sede central en Svendborg la oportunidad de adquirir participaciones en la propiedad de la empresa, e introdujo la iniciativa del *Life Club* (una plataforma gestionada por el personal para llevar a cabo actividades lúdicas), además de animar a los empleados para que colaboraran con organizaciones humanitarias; con esto último se pretendía fomentar su motivación e incrementar su *know-how* sobre el sector de actividad propio de la empresa. En 2004, Kjaer quería trasladar la experiencia del *Life Club* a las delegaciones de la empresa en el mundo en desarrollo, pero no tenía claro que el modelo fuera directamente exportable.

Mediante entrevistas personales con directivos y empleados de las delegaciones, quedó claro que se trataba de un terreno bastante diferente. En vez de limitarse a promover actividades de ocio para combatir el estrés, Kjaer y su equipo comprendieron que los nuevos clubs debían también mejorar las condiciones de vida en esos países. En 2004, la empresa organizó *Life Clubs* un tanto diferentes en Mozambique, Uganda, Sierra Leona y Vietnam. Cada uno contaba con un presupuesto anual que variaba entre 6000 y 8000 USD, y suponían una buena oportunidad para que los empleados y sus familias pudieran socializarse tras la jornada laboral. ¿Qué los diferenciaba del *Life Club* danés? Pues que, además de invertir en actividades lúdicas como equipamiento de fútbol, mesas de *ping-pong* y barbacoas, también comenzaron a ofrecer a los empleados un banco interno de microcréditos, así como un programa de sensibilización sobre el VIH/SIDA. Un gran reto para los empresarios de todo el mundo consiste en lograr una relación integral en su trato con los empleados. Su motivación e implicación con la empresa se incrementa cuando esta tiene en cuenta su situación socioeconómica y personal, cuando fomenta su desarrollo personal y laboral, así como cuando se relaciona su actividad cotidiana con una causa valiosa. Esto resulta especialmente cierto en el caso de las PYME: puesto que estas empresas tienden a abrir nuevos espacios de negocio, sus empleados –de los que se espera una actuación personalizada, innovadora y flexible– suelen reclamar a cambio un mayor reconocimiento.

Aunque es importante dar un trato igual a todo el personal, *Kjaer A/S: una empresa responsable por dentro y por fuera* muestra que los medios de gratificación y remuneración aplicados en los países más desarrollados (diseñados para aportar un reconocimiento al trabajo e implicación del empleado) pueden quedarse cortos en países en desarrollo, debido a las importantes diferencias de contexto socioeconómico. Este estudio de caso se centra en cómo lograr la implicación del empleado de un país del Sur en el desarrollo de medidas motivadoras, con el fin de entender mejor las necesidades del personal y diseñar programas más adecuados. Dos ejemplos de ello –el banco de microcréditos y el programa de sensibilización sobre VIH/SIDA– aportan al lector una idea de cómo planificar este tipo de iniciativas.

En 2006, la dirección de Kjaer A/S podía felicitarse por haber logrado un mayor nivel de fidelización de sus empleados (dato relacionado con la puesta en marcha de los *Life Clubs*), así como un “efecto bola de nieve” que ha afectado positivamente a todo el contexto social de la empresa: partiendo de la estructura de sus *Life Clubs*, los empleados africanos han desarrollado numerosas iniciativas de recaudaciones y donaciones humanitarias.



CASO REPSOL YPF | LAS IDEAS DE LOS EMPLEADOS AYUDAN A MITIGAR LA CRISIS

En diciembre de 2001, Argentina se debatía en medio de una devastadora crisis económica. El país llevaba casi una década intentando recuperarse de su enorme deuda nacional y de los intereses acumulados desde los años ochenta. En la década de los noventa, la inflación parecía incontrolable y el país se hallaba sumido en un terremoto económico.

Cundía el malestar social, y los proyectos sociales buscaban desesperadamente fondos con los que sobrevivir. Una de las opciones de financiación era la Fundación YPF, creada en 1996 por el gigante petrolero argentino YPF. Esta fundación nació para promover la formación de jóvenes argentinos y era capaz de responder a las necesidades sociales más inmediatas gracias a su estructura descentralizada. Tres años más tarde, en 1999, la petrolera española Repsol S.A. adquirió YPF, y con ella sus programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

El 15 de diciembre de 2001, Silvio José Schlosser, presidente de la Fundación YPF, se dirigía a una reunión con el presidente y con el director de educación de la organización. Numerosos amigos y familiares de los empleados de Repsol YPF estaban llamando a la puerta de la fundación pidiendo ayuda. Justo antes de comenzar la reunión, Schlosser se preguntaba: «Tenemos una avalancha de peticiones. ¿a quiénes y cómo elegimos?». Durante las últimas semanas, los tres ejecutivos habían realizado una lluvia de ideas, planteando innumerables propuestas. Ahora Schlosser sentía la urgencia de tomar una decisión y de avanzar hacia algún lado. Las buenas intenciones no bastaban en la Argentina de 2001. La situación era más que alarmante y la fundación tenía que dar paso a la acción inminentemente.

Repsol YPF: Un perfil

En 2006, como multinacional del petróleo y del gas, Repsol YPF operaba en más de 30 países. Era líder en su sector en España y en Argentina, así como una de las diez petroleras privadas más grandes del mundo, y la mayor empresa energética privada en Latinoamérica, en términos de sus activos. Sus cuatro principales actividades consistían en: exploración y producción de petróleo y gas; refinado de petróleo y venta de derivados; producción de petroquímicos; y distribución de gas natural.

HISTORIA Y ENTORNO COMPETITIVO

En 2006 Repsol YPF era la mayor empresa energética privada en Latinoamérica

En 1981, el gobierno español creó el Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH), un organismo estatal que poseía todas las participaciones españolas en compañías petroleras. Repsol S. A. fue creado en 1986 a partir del INH. En 1989, el gobierno español se embarcó en un proceso de privatización que se completó en 1997. Dos años después, Repsol dio sus primeros pasos hacia la internacionalización adquiriendo YPF Argentina. Mediante esta operación, la empresa expandía notablemente sus capacidades de exploración, producción y refinado, sentando además las bases para una posterior internacionalización en Sudamérica, en el norte de África y en el Golfo de México.

A la altura de 2006, Antonio Brufau Niubó había llevado a Repsol YPF a convertirse en una multinacional del petróleo y gas con una cartera de negocios diversificada, presente en todas las fases del proceso (desde la producción y suministro de petróleo y gas hasta su refinado y comercialización). Según el informe anual de 2006, la empresa generó unos ingresos de 80.621 millones de USD⁸, siendo reconocida por *Fortune Global 50* como la quincuagésima mayor compañía mundial de refinado de petróleo. Comparativamente, las tres primeras en la lista en términos de ingresos eran ExxonMobil (365.460 millones de USD), Royal Dutch Shell (318.840 millones de USD) y BP (274.310 millones de USD).

En 2006, 20 de las 30 mayores compañías mundiales de petróleo y gas eran de propiedad estatal

Pero aunque Exxon, Shell y BP presentaban los mayores ingresos de la industria del petróleo y gas, en términos de producción y reservas eran superadas por muchas otras. De hecho, en 2006, 20 de las 30 mayores compañías petroleras eran de propiedad mayoritariamente estatal, como, por ejemplo, la saudí Aramco (que no hace públicas sus cuentas anuales), la CNPC china (con ingresos de 10.520 millones de USD en 2006), la PDVSA de Venezuela (85.610 millones de USD), Gazprom de Rusia (81.110 millones de USD), la brasileña Petrobras (72.340 millones de USD), NIOC de Irán (51.000 millones) y Petronas de Malaysia (50.980 millones de USD). Las compañías petroleras estatales controlaban casi un tercio de la producción mundial de petróleo y gas y más de un tercio de las reservas totales de estos recursos.

Según un artículo del *Financial Times* de marzo de 2007, las gigantescas compañías privadas del petróleo, antiguamente conocidas como “las Siete Hermanas”, que a mediados del siglo XX dominaban el negocio (BP, Exxon, Mobil, Chevron, Texaco, Gulf y Shell –que en la actualidad se han reducido a cuatro, tras la fase de fusiones experimentada en los años noventa–), en 2006 no producían ya más que una décima parte del

⁸ En el informe anual de Repsol YPF, las cifras aportadas vienen en euros; así, según el informe anual de 2006 de la compañía, sus ingresos anuales fueron de 55.080 millones de euros. En este documento hemos utilizado un tipo de cambio de 1 euro = 1,4636 USD.

petróleo y gas mundiales y apenas controlaban un 3 % de las reservas totales. ¿Cómo se explica entonces que obtuvieran unos ingresos mucho más altos que los de las recién llegadas al sector? Los analistas atribúan esto a la *naturaleza integrada* de su actividad, es decir, a que no se limitaban a vender petróleo y gas, sino que también comercializaban gasolina y derivados petroquímicos.

Con respecto al futuro de la industria, el director general de Total S. A., Christophe de Margerie, y el director general de Royal Dutch Shell PLC, Jeroen van der Veer, declararon: «La era del llamado “petróleo fácil” ya ha terminado»⁹. La Agencia Internacional de la Energía, un organismo asesor de los países importadores de energía, estimaba que, para 2030, el suministro mundial de petróleo iba a tener que aumentar un 39 % (pasar de los 86 millones de barriles diarios actuales a 116 millones de barriles) para responder a la demanda mundial. ¿Cómo podía la industria afrontar semejante situación? Aparte de mejorar los métodos y técnicas de exploración para satisfacer la demanda (especialmente, la acuciante demanda de economías en rápido crecimiento, como la china y la india), el agotamiento del “petróleo fácil” exigía buscar y desarrollar alternativas a los combustibles fósiles.

El agotamiento del petróleo fácil supone un desafío para la industria y para las compañías energéticas

¿Misión imposible? «No», aseguraba Thomas Straubhaar, del Hamburger Weltwirtschaftsinstitut (HWWI; [“Instituto de economía global de Hamburgo”]), en un artículo publicado en el *Spiegel Online*, en noviembre de 2007. Según él, esta industria poseía un gran potencial creativo, y la inminente superación de la barrera de los 100 USD por barril significaba que había llegado el momento idóneo para que la industria acometiera grandes inversiones y redujera su dependencia del petróleo y del gas.

En este contexto de mercado, resultaba clave para compañías privadas como Repsol YPF hallar fuentes alternativas de energía, así como técnicas más eficaces y competitivas (especialmente en las actividades de refinado y comercialización).

REPSOL YPF AL DETALLE

Con sus 36.994 empleados, Repsol YPF generaba en 2006 unos ingresos de 80.620 millones de USD, unos resultados brutos de explotación de 8.640 millones de USD y, sin tener en cuenta la depreciación y amortización, de 13.240 millones de USD. El 5 de mayo de 2002, en plena crisis argentina, el precio de sus acciones se fijaba en 12,15 USD; para el 12 de diciembre de 2006 había ascendido a 36,71 USD y el 1 de enero de 2007 se mantenía en 34,50

Con sus 36.994 empleados, Repsol YPF generaba en 2006 unos ingresos de 80.620 millones de USD

USD. En 2006, el valor de su volumen de acciones ascendía a 25.500 millones de USD, con un BPA de 3,37 USD y una distribución de dividendos por un valor de 1.280 millones de USD.

⁹ Stephen Voss y Tara Patel, «Total, Shell Chief Executives Say “Easy Oil Is Gone”», <www.bloomberg.com>, 5 de abril de 2007.

PROPIEDAD DE REPSOL YPF, EN PORCENTAJE DEL STOCK TOTAL DE ACCIONES, A 31 DE OCTUBRE DE 2006

Sacyr-Vallehermoso: 9,2 %	PMI Holdings: 4,8 %
La Caixa: 9,1 %	
Repinves: 5,0 %	Capital flotante: 71,8 %

ExxonMobil, por su parte, con sus 106.100 empleados, tuvo unos ingresos en 2006 de 365.460 millones de USD, unos resultados brutos de explotación de 39.500 millones de USD y, sin tener en cuenta la depreciación y amortización, de 79.860 millones de USD. Con un rendimiento del capital invertido del 32,2 %, líder en su sector, ExxonMobil superó con creces a Repsol YPF, que registró un rendimiento del capital invertido del 14,3 %.

Los 37.000 empleados de Repsol YPF se hallaban distribuidos en más de 30 países, entre Europa, Latinoamérica, norte de África y Oriente Medio. Cada una de las tres principales áreas de Repsol YPF (España, ABB –Argentina, Bolivia y Brasil– y “el resto del mundo”) aportaron aproximadamente un tercio de los ingresos totales de la compañía. Pero hasta el 70 % de la producción neta diaria de petróleo, el 55 % de la producción neta diaria de gas natural y el 27 % de las actividades de refinado procedían de Argentina. Puesto que las dos primeras actividades representaban casi el 90 % de los ingresos de Repsol YPF, estaba claro que Argentina era la región clave para la compañía.

RSC en Repsol YPF

Su RSC se centraba en el desarrollo socioeconómico y en la protección del medio ambiente

Como en toda empresa energética, la RSC e iniciativas de desarrollo sostenible de Repsol YPF se veían condicionadas por ciertos factores específicos, especialmente porque muchos de sus empleados y sus familias vivían cerca de las explotaciones de la compañía. Así que, durante 2005, Repsol YPF desarrolló una estrategia de RSC que priorizaba dos áreas principales:

- potenciación del progreso económico de las regiones donde operaba; y
- protección y conservación del medio ambiente y de la biodiversidad.

Estos objetivos de RSC se basaban en los valores éticos de la empresa: integridad, transparencia, responsabilidad y seguridad; valores que formaban parte del continuo esfuerzo de Repsol YPF por fomentar un entorno de confianza mutua con sus grupos de interés. Existía en este sentido un código ético de actuación, planteado por escrito a los empleados de la empresa, para asegurar la aplicación de estos valores en todos los niveles y en todo el mundo.

Además de estos principios éticos, Repsol YPF también planteaba cuatro principios profesionales: liderazgo, orientación hacia los resultados, innovación y orientación hacia el cliente. Estos principios eran altamente considerados como parte fundamental del carácter de la empresa como compañía de petróleo y gas consolidada e internacional, centrada en el cliente y en la creación de valor.

Esta combinación de valores éticos y profesionales suponía la mejor respuesta posible a las importantes cuestiones suscitadas por sus grupos de interés, que iban desde la creación de valor y de mejores productos hasta la mitigación de los impactos medioambientales de su actividad, pasando por el desarrollo profesional de sus

empleados (véase el *Cuadro 1*, para conocer el modelo de RSC). En 2005, por ejemplo, Repsol YPF invirtió un total de 48.310.000 USD en educación, formación, salud, integración social y desarrollo comunitario, así como desarrollo profesional.

CUADRO 1: MODELO DE RSC DE REPSOL YPF

Grupos de interés <ul style="list-style-type: none"> - Accionistas e inversores - Empleados - Clientes - Colaboradores - Proveedores - Sociedades en los países de actuación 	Cuestiones relevantes suscitadas por los grupos de interés (investigación llevada a cabo por la empresa y por expertos externos independientes) <ul style="list-style-type: none"> - Creación de valor - Lucha contra el cambio climático - Seguridad laboral - Actuaciones transparentes y éticas - Desarrollo profesional del personal - Reducción del impacto ambiental - Protección de la biodiversidad - Mejora de los productos - Aseguramiento del suministro Respuestas (cuestiones consideradas en los planes de actuación de la compañía)	Valores éticos <ul style="list-style-type: none"> - Integridad - Transparencia - Responsabilidad - Seguridad
		Valores éticos <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Orientación hacia los resultados - Innovación - Orientación hacia el cliente
Compromisos de actuación		

FUENTE: INFORME DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA DE REPSOL YPF DE 2005

LAS FUNDACIONES DE REPSOL YPF

Repsol YPF ha creado tres fundaciones: la Fundación Repsol YPF de España, la Fundación YPF de Argentina y la Fundación Repsol YPF de Ecuador. Financiadas por la compañía, estas tres organizaciones se centran esencialmente en la investigación científica y son consideradas herramientas para la implementación de las actividades de RSC de Repsol YPF. Su función consiste en detectar rápidamente las demandas emergentes en sus respectivas regiones y en lanzar iniciativas de respuesta que resulten beneficiosas para estas regiones en general y para los grupos de interés de la compañía en particular.

La compañía ha creado varias fundaciones para implementar su RSC

Por ejemplo, entre 2000 y 2005, Repsol YPF Argentina invirtió en este tipo de actividades hasta un máximo anual del 0,5 % de sus beneficios medios de los tres periodos contables anteriores. Esto se tradujo en una inversión anual de 5,5 millones de USD en educación y becas, así como en proyectos culturales y sociales, a través de la Fundación YPF. En comparación con los primeros años de existencia de la misma, la inversión en proyectos sociales y culturales se amplió enormemente a partir de 2000, dedicando a estos anualmente alrededor del 57 % de esta suma, mientras el 40 % se destinaba a educación y becas, y el restante 3 % a salarios y gastos administrativos propios.

Argentina y la crisis de 2001

La crisis económica argentina modificó la organización de la fundación regional de Repsol YPF

En 1999, cuando Repsol comenzó a adquirir YPF, Argentina se estaba encaminando hacia una enorme crisis económica. Para finales de 2001, la situación ya era alarmante y el pánico se propagaba a toda la población, que comenzó a retirar sus ahorros de los bancos para meter el dinero “bajo el colchón” o cambiarlo por divisas extranjeras, especialmente por dólares estadounidenses. Esta desbandada de los bancos culminó con una caída de las reservas centrales de 1800 millones de USD en un único día, el 30 de noviembre de 2001. En diciembre, el presidente argentino Fernando de la Rúa impuso el llamado “Corralito”, que prohibía retirar más de 250 ARS (pesos argentinos) semanales de las cuentas bancarias. Esta medida radical paralizó prácticamente todo el sector bancario y provocó unas tensiones sociales dramáticas a lo largo y ancho del país. Los argentinos tomaron las calles para protestar; los disturbios, los violentos enfrentamientos callejeros y los ataques a la propiedad se convirtieron en algo cotidiano.

Escasos meses después, la situación económica empeoró más aún. La inflación superó tasas del 10 %, el desempleo alcanzó cotas inusitadas y el ARS se desplomó un 75 %. Las actividades empresariales decayeron drásticamente y todo acceso a crédito resultaba prácticamente imposible. La crisis mostró su peor cara en un notable incremento de la pobreza. En mayo de 2001, el 36 % de la población vivía bajo el nivel de la pobreza; cifra que, para finales de 2002, se disparó hasta alcanzar al 57,5 % de la población.

CÓMO AFRONTAR UN DESBORDANTE NÚMERO DE PETICIONES

¿Cómo podía la Fundación YPF abordar este nuevo desafío?

De la noche a la mañana, la crisis argentina modificó la organización de la Fundación YPF. Esta se vio obligada a afrontar una inédita cantidad de peticiones urgentes. Los grupos de interés vigilaban además estrechamente cada paso de Repsol YPF y de su fundación. ¿Estaba preparada la nueva dirección y propietarios de la compañía para poner a prueba su responsabilidad social en medio de semejante crisis económica? La Fundación YPF cobró rápidamente consciencia de dos cosas:

- Se hallaban en un momento que iba a sentar precedente. Su modo de actuar durante la crisis con los grupos de interés determinaría la imagen de Repsol YPF para los años venideros.
- El enfoque habitual de negocios no bastaba para abordar la enorme tarea que se les venía encima.

Según Schlosser, presidente de la Fundación YPF: «Estaba claro que necesitábamos mayor capacidad de actuación, pero la cuestión era: ¿cómo plantearlo?». Se debatieron tres opciones:

Opción 1:

Incrementar el personal que trabajaba para la Fundación en cuatro personas. Esta opción tenía varios argumentos a su favor: por un lado, resultaba bastante sencillo contratar a directivos experimentados, plantearles un conjunto de directrices de trabajo y supervisar su labor; por otro lado, el gasto habitual del 3 % del presupuesto para salarios y costes administrativos solo se incrementaría un punto porcentual. Pero, no obstante, se corría el riesgo de que el público no acogiera esta medida muy favorablemente; por acertados que resultaran los argumentos, lo que la gente recordaría es que la Fundación YPF había aumentado su gasto en salarios propios durante la crisis económica, en vez de emplear ese dinero en ayudas más directas.

Opción 2:

Considerar las numerosas peticiones que las familias de los empleados, sus amigos y comunidades hicieron llegar a Repsol YPF como oportunidades de actuación. Según Schlosser: «Hay miles de personas vinculadas a Repsol YPF por toda Argentina y son las que mejor saben qué necesitan sus familias, amigos y comunidades. ¿Existe acaso una vía mejor para contactar con la población?»

A primera vista, esta opción parecía la más lógica. La Fundación pensó en utilizar la red interna para que todos los empleados pudieran formular sus peticiones por escrito, lo que resultaría además muy económico y eficaz. Sin embargo, la opción presentaba un gran problema: el desequilibrio evidente entre la iniciativa que se pedía al personal y la responsabilidad que se le concedía: se iba a abrir un espacio para que vertieran sus ideas para posteriormente excluirlos del proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, el resultado más que previsible sería que las tasas de participación fueran extremadamente bajas.

Opción 3:

Propiciar que los empleados de Repsol YPF presenten sus demandas de forma oral y colectiva y que decidan qué proyectos van a ser financiados por la Fundación. Esta opción significaba pisar suelo desconocido, pero la idea resultaba atractiva. No parecía muy costosa y resultaba más cercana a lo que ya estaba ocurriendo en muchos lugares; por lo tanto, el público sería favorable a la misma. Era fácil imaginar los titulares en la prensa: «¡Repsol YPF contribuye a la reconstrucción de Argentina!»

Pero, ¿era acaso factible? Schlosser y la Fundación YPF se pusieron manos a la obra para comprobarlo. Partieron de las siguientes reflexiones:

- Muchos empleados de Repsol YPF, especialmente los trabajadores manuales, nunca habían tenido que presentar formalmente un proyecto profesional, por lo que había que crear algún tipo de formato de presentación.
- El personal iba a tener que elegir qué proyectos serían financiados la Fundación, pero la mayoría carecía de experiencia en estos procesos, por lo que había que establecer unas orientaciones para la toma de decisiones.
- Y, ¿quién se encargaría después de implementar los proyectos que se decidiera financiar? Los empleados promotores de diversos proyectos sociales tenían sin duda ideas valiosas pero solían carecer de la especialización necesaria para ponerlas en marcha, por lo que tendrían que recibir formación al respecto.
- Repsol YPF era la única que contaba con financiación para que se pudieran implementar los proyectos creados por sus empleados, lo que significaba que estos tenían que resultar convincentes en cuanto a sus objetivos y métodos.
- La Fundación YPF tenía experiencias positivas de alianzas con diversas ONG, así que aquellos proyectos que incluyeran la colaboración con este tipo de organizaciones probablemente resultarían más sostenibles.
- Puesto que las propuestas tenían que presentarse oralmente, resultaba imposible centralizarlas, por lo que había que organizar algún tipo de estructura regional.
- Obviamente, no todas las propuestas iban a salir para adelante. La Fundación YPF solo podía invertir en unas cuantas, por lo que se temía que cundiera rápidamente la frustración. Pero si se planteaba a los empleados que se trataba de un concurso de ideas, el problema se mitigaría, pues todo el mundo sabe que en los concursos siempre hay ganadores y perdedores.

Se fue desarrollando y dando forma a la idea de un concurso interno

Así que se fue desarrollando y dando forma a la idea de un concurso interno, como nos cuenta Schlosser: «Tras haber debatido numerosas ideas, se nos ocurrió lo más sencillo: lanzar un concurso interno. Pedimos a nuestros empleados que prepararan presentaciones de proyectos y que decidieran cuáles de ellos iban a ser finalmente financiados por la Fundación YPF. Esto significaba que tendrían que presentar formalmente sus ideas ante un jurado compuesto por miembros del propio personal.»

Así nació “Energía Solidaria”. Para lanzar la iniciativa, Repsol YPF invitó a todos sus empleados a participar: desde secretarías hasta mozos de gasolinera, pasando por ingenieros, ejecutivos y miembros de la directiva. Se difundió el guion de presentación por la red interna de la empresa y, para asegurarse de que todo el mundo tuviera realmente las mismas oportunidades de presentar un proyecto, la Fundación YPF dividió el país en ocho regiones con aproximadamente el mismo número de empleados.

El objetivo de Energía Solidaria, pues, consistía en implicar a la mayor cantidad posible de empleados para iniciar así un diálogo con un amplio número de grupos de interés. De esta manera, la Fundación esperaba determinar qué proyectos iban a ser financiados.

Energía Solidaria

La Fundación YPF inició un diálogo con sus grupos de interés para financiar proyectos sociales

Pronto los empleados comenzaron a definir y proponer posibles proyectos. Aunque de naturaleza y planteamiento muy variados, en 2005 ya se podían identificar algunas tendencias generales. De todas las propuestas, un 23 % tenían que ver con educación, 19 % con micronegocios, 16 % con asistencia social y 11 % con alimentación (véase el *Cuadro 2* para tener una panorámica de todas las categorías).

CUADRO 2: CATEGORÍAS DE LOS PROYECTOS PRESENTADOS EN EL PROGRAMA ENERGÍA SOLIDARIA (EN PORCENTAJES)

	2002	2003	2004	2005	Media
Educación	21	25	22	23	22,75
Micronegocios	12	20	31	15	19,50
Asistencia social / Talleres de empleo	19	13	19	13	16,00
Alimentación / Nutrición	18	12	10	4	11,00
Discapacidades / Tercera edad	6	6	7	20	10,00
Salud	8	8	4	7	6,75
Actividades lúdicas / deportivas	2	4	–	10	4,00
Medioambiente	1	1	3	2	1,75
Arte	1	1	–	3	1,25
Investigación	1	1	–	1	0,75
Otras	11	8	4	2	6,25
Total	100	100	100	100	100

FUENTE: REPSOL YPF

Los jurados formados por empleados de Repsol YPF eligieron los proyectos ganadores de acuerdo con los siguientes criterios:

- **Sostenibilidad:** todo proyecto tenía que estar organizado de manera que pudiera seguir activo por sí solo una vez implementado;
- **Impacto:** todo proyecto debía generar un beneficio patente para la comunidad en la que se lleva a cabo;
- **Coherencia:** todo proyecto debía ser coherente con respecto a su propio entorno;
- **Adaptabilidad:** todo proyecto tenía que ser adaptable a otros lugares.

Tras las deliberaciones del jurado, el departamento de recursos humanos de Repsol YPF, que se había implicado desde el principio en el desarrollo de Energía Solidaria junto con el departamento de relaciones externas, comunicó a la empresa los proyectos ganadores. Lo siguiente que hizo fue diseñar y llevar a cabo talleres de formación (con la colaboración de miembros de la Fundación YPF y del departamento de relaciones externas, así como de especialistas externos) con aquellos empleados que quisieran voluntariamente poner estos proyectos en marcha. Una vez estuvieron preparados técnicamente, la Fundación YPF aportó fondos para lanzar la iniciativa.

El resultado fue que los proyectos no solo fueron propuestos por los empleados, sino también implementados y administrados por ellos mismos. En cuanto cada proyecto estaba en condiciones de funcionar de forma independiente (normalmente, dentro de un plazo de entre seis y dieciocho meses), los empleados de Repsol YPF ya se podían retirar del mismo.

Los proyectos no solo fueron propuestos por los empleados, sino también implementados por los mismos

Normalmente se iban uniendo a los proyectos suficientes voluntarios y ONG a medida que se iban desarrollando. Y numerosas instituciones académicas y técnicas también apoyaron el programa de Energía Solidaria mediante su asesoría. Además, la Fundación YPF y los departamentos de Recursos Humanos y de relaciones externas fueron supervisando, evaluando y comunicando las iniciativas, tanto en el ámbito interno como en el externo.

“MEJORANDO EL PRESENTE”: UNO DE LOS PROYECTOS DE ENERGÍA SOLIDARIA

Matías Sánchez fue uno de los 2.800 empleados que participaron en el concurso de Energía Solidaria y uno de los 663 empleados que posteriormente se implicaron en algún proyecto. Sánchez trabajaba en el área metropolitana de Buenos Aires, como mozo en una gasolinera de Repsol YPF. En 2004 presentó su proyecto titulado “Mejorando el Presente”.

El objetivo general de “Mejorando el Presente” era generar empleo para madres en paro

Sánchez conocía una ONG llamada Centro Educativo Complementario (CEC), que daba apoyo educativo a niños de Monte Chingolo, una ciudad de 85.000 habitantes de Lanús, provincia de Buenos Aires. Admiraba su labor y quería colaborar de alguna manera.

En ese momento, uno de los proyectos del CEC consistía en ayudar a encontrar trabajo a once madres, cuyos hijos acudían a este centro. Puesto que la mayor parte de estas mujeres carecía de la titulación académica mínima, la idea de crear un taller de costura parecía la manera más factible de iniciar su acceso al mundo laboral. Pero había problemas de financiación, pues el CEC carecía de fondos para comprar las máquinas de coser y otras herramientas, así como material textil, y tampoco tenía dinero para pagar a formadores.

Aunque Sánchez estaba convencido de que la creación de un taller de costura podía significar un gran cambio para muchas madres, solo era un veinteañero que nunca había presentado un proyecto profesional, y la inseguridad le impedía acabar de lanzarse. Pero en cuanto llegó a sus manos el guión de presentación de Energía Solidaria, pensó, como nos cuenta: «Si bien muchos de los proyectos presentados no eran aceptados, lo que frustraba a muchos de mis compañeros, la verdad es que el guion hacía que todo pareciera muy fácil, así que me decidí a intentarlo».

El objetivo general de “Mejorando el Presente” era conseguir un trabajo digno para las madres en paro cuyos hijos acudían al CEC, enseñándolas a usar la máquina de coser. Se tomó muy en serio el principio de “aprender haciendo”, y desde las primeras sesiones las mujeres se pusieron ya a coser. Durante las primeras semanas se dedicaron a proveer de ropa a los niños que acudían al CEC. El proyecto tuvo en seguida un impacto mayor del esperado. No solo las mujeres ganaron rápidamente seguridad en sí mismas, al ver cómo estaban vistiendo a sus propios niños, sino que el absentismo escolar se redujo considerablemente. Marta González, una de las madres participantes en el proyecto, nos explica: «Creo que nuestros niños estaban tan orgullosos de la nueva ropa que les hacíamos que acudían a clase para poder mostrarla». Esta primera experiencia tan positiva se convirtió en la piedra de toque de lo que ocurrió después: las participantes en “Mejorando el Presente” lanzaron una pequeña empresa de venta de productos textiles.

Evaluación de “Mejorando el Presente”

“Mejorando el Presente” es un ejemplo de un proyecto propuesto e implementado con éxito por un empleado

La Fundación YPF había invertido en total alrededor de 4400 USD en la compra de máquinas de coser y en material textil y gastos de personal, y quería que el proyecto fuera operativo de forma independiente en un plazo de 10-12 meses. Durante los primeros tres meses, Sánchez dedicaba tres horas semanales a la gestión presupuestaria, organización de reuniones y comunicación de los objetivos del programa a todos los implicados. Aunque “Mejorando el Presente” supuso una experiencia de aprendizaje muy valiosa para él, no siempre resultó fácil de gestionar.

Era complicado organizar las reuniones, pues solo podían tener lugar durante esas tres horas semanales. Tuvo que ir ganándose, poco a poco, la confianza de todo el mundo, pues ni las madres ni el CEC confiaban demasiado en que un mozo de gasolinera pudiera diseñar adecuadamente un proyecto como este y mucho menos realizarlo. Por otro lado, la supervisión llevada a cabo por la Fundación YPF y por el departamento de recursos humanos resultó a veces problemática. Sánchez recuerda: «Creo que sucedió en la segunda semana. Acabábamos justo de romper el hielo, cuando de repente apareció alguien de recursos humanos y se puso directamente a hacer fotos de todo. Tendría que haberme consultado primero. ¿Acaso no estábamos trabajando en lo mismo?». Pero, a pesar de todo, el proyecto resultó un éxito.

En verano de 2006, el taller de costura celebró su segundo aniversario organizando una pequeña fiesta y una de las madres dio un pequeño discurso de agradecimiento a Sánchez por haber logrado que sus sueños se hicieran realidad.

MÁS DE 1 MILLÓN DE USD INVERTIDOS

A la altura de 2005, Energía Solidaria ya había obtenido un enorme impacto. Entre 2002 y 2005, aproximadamente 2.800 empleados de Repsol YPF presentaron 816 proyectos. 159 de ellos fueron elegidos y voluntariamente gestionados por 663 empleados de la empresa. Unas 200 ONG habían colaborado profesionalmente para llevar a cabo las iniciativas sociales seleccionadas. La Fundación YPF invirtió un total de 1.080.000 USD, con una media de 6820 USD por proyecto. Los empleados de Repsol YPF fueron finalmente los impulsores y gestores de Energía Solidaria y la Fundación YPF actuó solo como apoyo.

LA RSC COMO DESARROLLO DE LAS HABILIDADES PROFESIONALES

Para los empleados de Repsol YPF, Energía Solidaria ha significado una oportunidad única de desempeñar un papel importante en su RSC. Y, a la vez, han tenido la posibilidad de ayudar a los demás. Este fomento de su solidaridad provocó de hecho un inesperado efecto de satisfacción personal y de incremento de su autoestima. Aparte de todo esto, el hecho de gestionar un proyecto social ha permitido a los empleados implicados desarrollar sus habilidades de liderazgo, su capacidad de trabajo en equipo, su creatividad y su capacidad para resolver problemas.

El uso de habilidades de gestión en entornos de cierta presión favorece el desarrollo de aptitudes profesionales

En términos generales, el uso de habilidades de gestión en entornos de cierta presión favorece el desarrollo de aptitudes profesionales. Según Schlosser: «Puede sonar curioso, pero lo que hemos aprendido es que la asunción de responsabilidades sociales fomenta la capacidad de liderazgo y de innovación dentro de la empresa. Esto significa que los valores éticos pueden realmente reforzar los valores profesionales. En concreto, este programa social desde luego ha potenciado realmente las capacidades profesionales de los empleados».

40.000 BENEFICIARIOS EN TODA ARGENTINA

El caso de Sánchez es uno más de los muchos proyectos exitosos de Energía Solidaria. A finales de 2005, los miembros del personal emplearon más de 25.000 horas en total de su tiempo de trabajo para estas labores voluntarias. Repsol YPF no restó estas horas de trabajo voluntario ni a sus salarios ni a sus vacaciones.

Energía Solidaria benefició a unas 40.000 personas, superando todas las expectativas

La empresa también contribuyó a varios proyectos mediante la donación de coches, gasolina y material de construcción. Se aportó además apoyo técnico y humano. Varios contables, ingenieros y comerciales ofrecieron sus saberes especializados a proyectos específicos. Preguntado sobre los resultados de Energía Solidaria, Schlosser responde: «Sabemos que no fue fácil para todo el mundo llevar a cabo las propuestas y que a veces estas interferían en el trabajo, lo que ha causado fricciones entre empleados. Pero en términos generales creemos haber ayudado, directa o indirectamente, a unas 40.000 personas desde 2005.

La propuesta del concurso interno resultó una buena idea. Mirando hacia atrás, me siento especialmente orgulloso de que los beneficios aportados por Energía Solidaria a Repsol YPF hayan sido mucho mayores de lo esperado en 2002».

EXPECTATIVAS Y RESULTADOS

El mayor reto consistió en mantener siempre vivo el interés del personal

Tras tres años de funcionamiento, Energía Solidaria superó todas las expectativas. Esta iniciativa permitió a Repsol YPF abrir un diálogo con sus grupos de interés en medio de una tremenda crisis económica. Pero uno de los problemas que la compañía tuvo que afrontar fue la errónea percepción que tenían de ella muchas ONG y comunidades, como una fuente inagotable de recursos. Aunque la respuesta social a Energía

Solidaria fue siempre alta, lo que ayudó a mantener una buena aceptación del programa en los niveles directivos de la empresa, a veces los beneficiarios adoptaban un papel demasiado pasivo debido a su percepción de que la Fundación YPF poseía unos recursos ilimitados. Había que desmontar rápidamente esta imagen, de manera que las contrapartes comprendieran que los proyectos tenían que ser iniciativas compartidas.

Pero sin duda el mayor reto consistió en mantener vivo el interés del personal. Por ejemplo, la cantidad de proyectos presentados pasó de 319 en 2002 a solo 135 en 2004 (véase el **Cuadro 3**, para tener más datos sobre el alcance y la magnitud de Energía Solidaria), si bien es cierto que un año más tarde la tendencia se recuperó un tanto y se registraron 215 nuevos proyectos.

CUADRO 3: ALCANCE Y MAGNITUD DE ENERGÍA SOLIDARIA

Alcance	2002	2003	2004	2005	Total
Empleados que presentaron una propuesta	900	584	540	810	2.834
Empleados que se implicaron en su implementación (voluntarios)	107	151	136	269	663
Propuestas presentadas	319	147	135	215	816
Proyectos seleccionados	24	30	41	64	159
ONG implicadas	29	46	66	76	217
Beneficiarios directos e indirectos	9.000	9.285	9.517	12.300	40.102

FUENTE: REPSOL YPF

En cualquier caso, fue en sus comienzos en 2002 cuando la iniciativa vivió momentos de auténtico entusiasmo colectivo. La Fundación YPF era muy consciente de este problema. Según Schlosser: «Este es el reto clave de Energía Solidaria. El personal es la fuerza motora de este proyecto; si su entusiasmo decae, no puede funcionar. Pero, por otro lado, nunca hay que olvidar que son los empleados los que deciden. Y, de hecho, parecen tener buen ojo en términos de sostenibilidad de los proyectos. En cualquier caso, mantener el interés del personal es la complicada clave de todo esto».

En 2005, el equipo de la Fundación YPF se hallaba en una encrucijada. Por un lado, seguía aumentando su inversión anual en el programa, pasando de 95.056 USD en 2002 a 418.149 USD en 2005 (véase el **Cuadro 4**, para obtener más datos sobre los recursos invertidos en Energía Solidaria), y la cantidad de proyectos seleccionados se incrementó de 24 a 64 en el mismo periodo. A pesar de lo cual, la mayor parte de los empleados parecía estar perdiendo el interés. ¿Convenía tomar alguna decisión o era preferible seguir esperando a ver

qué pasaba? ¿O ya era incluso demasiado tarde para hacer algo? ¿Era una opción cerrar el programa Energía Solidaria? Y si no era una opción, ¿cómo podía continuarse el proyecto? ¿Había llegado acaso el momento de profesionalizarlo trabajando directamente con las ONG, sin acudir ya a los empleados? Y, en tal caso, ¿cómo reaccionarían los empleados y el público en general?

CUADRO 4: RECURSOS INVERTIDOS EN ENERGÍA SOLIDARIA

	2002	2003	2004	2005	Total
Fondos en USD	95.056	185.715	380.223	418.149	1.079.143
Horas de voluntariado	4920	9120	6528	4500	25.068

FUENTE: REPSOL YPF

Al igual que a finales de 2001, el equipo de la Fundación YPF volvió a reunirse con frecuencia para debatir innumerables ideas y reflexiones. Schlosser no perdía la esperanza: «En 2001 llegamos a una solución muy creativa. Ahora daremos con alguna otra».

Y así fue: en 2007 Energía Solidaria se convirtió en “Energía Productiva”. Además de los empleados, se invitó también a ONG y PYME a presentar proyectos orientados hacia la creación de nuevas fuentes de empleo. Ya en 2007 se presentaron 317 proyectos a Repsol YPF y a expertos externos (casi la misma cantidad de proyectos que los que se habían presentado el primer año del programa de Energía Solidaria).

Créditos

Autor: Maximilian Oettingen (ICEP)

Investigación: Nora Usue Zarranz Oliveró (IESE), Maximilian Oettingen (ICEP)

Supervisión académica: Joan Fontrodona (IESE)

Coordinación del proyecto y de los contenidos: Christoph Eder (ICEP)

Nota de aprendizaje | Repsol YPF

Repsol YPF: Las ideas de los empleados ayudan a mitigar la crisis presenta las actuaciones de Silvio José Schlosser, presidente de la Fundación YPF, fundación de Repsol YPF en Argentina, durante la crisis económica nacional de 2001/2002. Ser perseguido por gente en busca de fondos tampoco era nada nuevo para él; después de todo, Repsol YPF es una de las mayores compañías petroleras del mundo. Pero a finales de 2001, justo dos años después de que Repsol S. A., con sede en España, adquiriera YPF, Schlosser tuvo que afrontar una cantidad de peticiones sin precedentes, muchas de las cuales procedían de los propios empleados de la empresa, que a menudo buscaban formas de financiar proyectos sociales propios o de amigos y vecinos.

¿Cómo abordó Schlosser esta peliaguda situación? Propuso un concurso interno para impulsar un programa llamado Energía Solidaria. En este concurso se pedía a los empleados que presentaran formalmente proyectos sociales que consideraran apropiados para ser financiados. Y muchos lo hicieron. Entre 2001 y 2005, 2800 miembros del personal de Repsol YPF presentaron 816 proyectos y un jurado formado también por empleados seleccionó 159, recibiendo una financiación media de 6820 USD cada uno. 200 ONG ayudaron a 663 empleados a implementar con profesionalidad los proyectos elegidos. ¿El resultado? Para 2005, los proyectos de Energía Solidaria ya habían beneficiado, directa o indirectamente, a alrededor de 40.000 personas, produciendo además dos principales efectos positivos para Repsol YPF:

- Los 663 empleados voluntarios mejoraron sus habilidades profesionales e incrementaron su motivación personal por su trabajo en la empresa, en la medida en que esta les brindaba la oportunidad de colaborar en causas valiosas;
- La empresa fue capaz de responder a las peticiones de la gente en términos de ciudadanía corporativa, peticiones que además suelen resultar particularmente exigentes tras un proceso de fusión o adquisición a gran escala.

La crisis económica argentina de 2001/2002 fue una consecuencia más de las turbulencias de los mercados financieros mundiales que siguieron a las políticas de desregulación de los mismos en los años noventa. Fue un típico ejemplo de la volatilidad socioeconómica de los nuevos mercados emergentes. Si bien las causas de este tipo de desestabilizaciones pueden ser diversas (desde las incoherencias de la gestión política hasta las dependencias de un mercado unilateral), sus efectos sociales suelen ser similares en todas partes: altas tasas de desempleo e inflación, así como un incremento de la pobreza y de la tensión social.

Las empresas activas en mercados emergentes deben ser conscientes de estos factores y estar preparadas para reaccionar adecuadamente en el contexto social de sus actividades de negocios. De esta manera se aseguran lo que podríamos denominar su “licencia social para operar”. Esto resulta especialmente cierto para corporaciones multinacionales que diversifican el riesgo económico operando en varios países. Dar la espalda al mercado emergente y reorientarse hacia otros mercados en cuanto la volatilidad socioeconómica asoma las orejas puede aportar ventajas en el corto plazo, pero desde una perspectiva a largo plazo parece más recomendable que la multinacional consolide su reputación y legitimidad global afrontando los problemas sociales allí donde se produzcan.

Pero lo más interesante de *Repsol YPF: Las ideas de los empleados ayudan a mitigar la crisis* es que no se limita a estas consideraciones, sino que también aclara cómo puede una multinacional gestionar los efectos sociales de la inestabilidad económica en un mercado emergente, es decir, demostrando su compromiso social como si se tratara de una empresa nacional y recurriendo a sus propios saberes y recursos. Por medio de un diálogo a gran escala con sus grupos de interés (en su esencia, el concurso interno de proyectos consistía exactamente en eso), Repsol YPF ha sido capaz de lanzar proyectos sociales innovadores por todo el país, beneficiando así a las comunidades y a la propia compañía –un resultado impresionante en medio de las convulsiones de una crisis económica–. En 2007, pasada la crisis y una vez que la cantidad de peticiones volvió a niveles normales, la Fundación YPF lanzó un “nuevo órdago” invitando a ONG y PYME a participar en el concurso de proyectos, que hasta ahora era interno. De esta forma, la fundación profesionalizó el programa de Energía Solidaria, transformando el proyecto en una medida de RSC con continuidad, orientada hacia la búsqueda de nuevas fuentes de empleo.

Información adicional

Fundación CODESPA [www.codespa.org] es una organización internacional especializada en desarrollo socioeconómico como motor para disminuir la pobreza en zonas en desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida.

En CODESPA llevamos trabajando con empresas desde nuestro origen, y nuestra experiencia nos ha demostrado que la participación de la empresa privada, ya sea multinacional, grande o pyme, puede suponer una gran contribución a la lucha contra la pobreza. La tipología de nuestros proyectos, basados en la promoción económica y social, permite que las empresas encuentren múltiples puntos de conexión de éstos con su propia actividad de negocio.

Con el objetivo de implicar al sector privado de forma activa y directa en la lucha contra la pobreza, CODESPA creó el Programa Empresa y Desarrollo. Esta iniciativa trata de proponer diversas modalidades de colaboración de la empresa, con la idea de que cada empresa de cualquier sector y tamaño pueda encontrar su propio espacio para contribuir a la lucha contra la pobreza.

▣ Datos de contacto

Silvia Loro | Área de Empresa y Desarrollo | Departamento de Investigación e Innovación Social

| innovacion@codespa.org | (+34) 91 744 42 58 / 40 | www.codespa.org

FUNDACIÓN CODESPA EMPRESA Y DESARROLLO

I. PUBLICACIONES

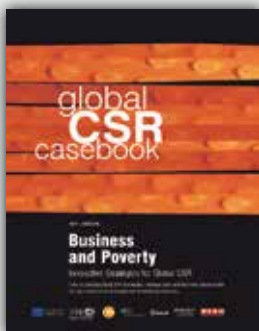


Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Una herramienta estratégica para integrar a empresas y empleados en la lucha contra la pobreza | CODESPA e ICEP, 2012

Recoge casos reales de empresas que han logrado afrontar con éxito diversos retos que surgen durante el diseño, implementación y evolución de las iniciativas de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo. A través de ensayos y entrevistas, reconocidos expertos internacionales nos acercan ideas y experiencias consolidadas sobre cómo el VC para el Desarrollo puede convertirse en una gran herramienta que contribuye a la gestión de los Recursos Humanos, las políticas de Acción Social y Responsabilidad Social Corporativa y las propias estrategias de negocio; una herramienta que posibilita a la empresa cumplir con equilibrio objetivos sociales y empresariales.

Solicite su ejemplar impreso en innovacion@codespa.org



Global CSR Casebook: Business and Poverty.

Innovative Strategies for Global CSR. CODESPA e ICEP, 2008.

Esta publicación recoge nueve casos de estudio de buenas prácticas de empresas europeas involucradas en la lucha contra la pobreza a través de una estrategia de RSC global. Realizado por CODESPA en colaboración con la Comisión Europea e ICEP Austria y el apoyo de IESE y Boston Consulting Group.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org

II. SISTEMATIZACIONES DE LA EXPERIENCIA CODESPA



“Guía para la puesta en marcha de un Programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo”.

El modelo Profesionales para el Desarrollo. CODESPA, 2011.

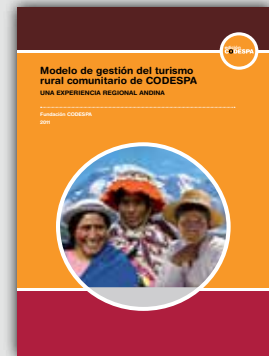
Guía paso a paso que refleja la experiencia de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo de CODESPA, entidad que lanzó en 2001 un programa pionero de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. En esta publicación, CODESPA trata de reflejar el alto potencial de impacto social que este modelo implica. Desde su larga experiencia, CODESPA detalla de manera práctica y didáctica las fases a seguir y las claves del éxito en la implementación de un proyecto específico de VC para el Desarrollo, subrayando aspectos críticos para el éxito e impacto en todos y cada uno de los participantes.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org

Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA.
Una experiencia regional andina. *CODESPA, 2011.*

Dirigido a actores de la cooperación interesados en realizar intervenciones de desarrollo en el sector turismo, la publicación detalla el modelo de intervención llevado a cabo en Perú, Ecuador y Bolivia por Fundación CODESPA. Se detalla la estrategia realizada a lo largo de la cadena de valor turística, principalmente en sus cuatro elementos clave; por el lado de la oferta: organización comunitaria y desarrollo de un producto turístico; y por el lado de la demanda: comercialización y alianzas estratégicas. La calidad, el respeto a la identidad cultural y el desarrollo de capacidades constituyen los elementos transversales del modelo. La publicación termina con una serie de aprendizajes para potenciar el modelo y maximizar los resultados de futuras intervenciones en esta área.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



Innovación social en microfinanzas.

Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para la creación de empresas de ADOPEM. CODESPA, 2010.

En la publicación se describe y analiza el proceso de desarrollo de nuevos productos microfinancieros fruto de un proyecto de bancarización de remesas que ha tenido como objetivo mejorar la calidad de vida de los dominicanos a través de servicios microfinancieros e inversión productiva vinculados a las remesas. Gracias al proyecto, se ha logrado desarrollar con éxito un microseguro de vida por sólo 4 euros anuales y un programa integral de préstamo para creación de empresas y capacitación empresarial.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



III. NOTAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO

La RSC+D y el papel de las empresas en la resolución de los problemas sociales. Abril 2012.

¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz, rentable y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo de comunidades pobres? El modelo de gestión de Turismo Rural Comunitario. Junio 2011.

Año Europeo del Voluntariado: una oportunidad para la implicación social de las empresas. Febrero 2011.

La RSC y el papel del accionista en las empresas estadounidenses. Diciembre 2009.

Las cinco etapas de la RSC. Del posicionamiento defensivo a la estrategia de integración en el negocio como eje de sostenibilidad. Diciembre 2008.

La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el desarrollo. Noviembre 2008.

Empresa y Desarrollo. Noviembre 2008.



CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida (www.codespa.org). Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente en: microfinanzas para el desarrollo, creación de tejido empresarial, desarrollo rural agropecuario, turismo de gestión comunitaria, formación profesional e inserción laboral, migración y desarrollo; y alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, CODESPA lleva a cabo una intensa labor de evaluación y gestión del conocimiento, así como de investigación y formación para profesionales del desarrollo y empresas, desde la visión de que el trabajo conjunto es clave para la erradicación de la pobreza. Adicionalmente, CODESPA cuenta con una Unidad de Asesoría en Desarrollo, desde la que brinda servicios externos a entidades de desarrollo nacionales e internacionales.

Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org