

LAS ALIANZAS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN RIO TINTO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA BIODIVERSIDAD

Gabrielle Iwanow *

Como Grupo líder internacional minero, Rio Tinto ha desarrollado en la última década diferentes maneras de trabajar con otros a través de alianzas formales para controlar algunos de los complejos factores sociales, económicas y ambientales asociados al desarrollo y a la utilización de los recursos minerales. Trabajando en colaboración, Rio Tinto ha sido capaz de construir capacidad interna, conseguir habilidad de conservación y entablar con las partes interesadas un diálogo abierto sobre cuestiones de interés mutuo. El objetivo de esta ponencia es resumir cómo las alianzas han actuado como valor estratégico para Rio Tinto en la gestión de la biodiversidad en relación con los riesgos y las oportunidades. En particular, esta ponencia explica que la colaboración de Rio Tinto con otros socios ha sido fundamental para el desarrollo y la creación de su estrategia y compromisos de biodiversidad.

SOBRE RIO TINTO

Rio Tinto es líder industrial en las áreas de extracción, minería y tratamiento de recursos minerales. Actualmente, el Grupo posee intereses en una amplia

gama de minerales y metales y sus mayores productos incluyen aluminio, cobre y mineral de hierro. El objetivo de Rio Tinto consiste en maximizar el beneficio global a largo plazo para los actores interesados, invirtiendo en minas importantes, de costes competitivos y de larga duración y en actividades asociadas. Es fundamental establecer un compromiso de seguridad, de conducta ética, y de responsabilidad social y ambiental teniendo en cuenta el funcionamiento del mercado. Rio Tinto considera los principios del desarrollo sostenible como una parte integrante de los planes de negocio y de los procesos de adopción de decisiones.

Rio Tinto empleó directamente un promedio de 39.000 personas en el 2007¹. Además, Alcan empleó aproximadamente 61.000 personas en el 2007². Rio Tinto adquirió Alcan en octubre del año pasado. En 2007 Rio Tinto gestionó aproximadamente 36.900 kilómetros cuadrados de terrenos excluyendo concesiones de exploración, en todo el mundo³, parte de los cuales gozan de gran estima local o globalmente por su valor en biodiversidad. Tan sólo alrededor del cuatro por ciento de esta cartera de terrenos se veía afectada por objetivos mineros en 2007⁴.

* Asesora en relaciones corporativas de Rio Tinto.

¹ Rio Tinto 2007, *Annual Report*, p. 89, Londres.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*, p. 87.

⁴ *Ibid.*

DESARROLLO SOSTENIBLE EN RIO TINTO

El aumento de la presión social y la falta de confianza en los recursos industriales a lo largo de los años 1980 y 1990 hicieron que algunos líderes industriales se replantearan el papel del sector. Especialmente, estos líderes creyeron que la industria necesitaba demostrar claramente la contribución positiva que podía hacer a la sociedad. Reconocieron que era fundamental escuchar y entender los diferentes puntos de vista de los actores del sector. El posterior establecimiento de la Iniciativa Minera Global en 1998 concluyó con la puesta en marcha del Proyecto de Minería, Metales y Desarrollo Sostenible (MMSD). Este proyecto comprendía un análisis global e independiente de dos años de duración de los impactos de los recursos industriales (tanto positivos como negativos) en la transición social hacia la adopción de los principios del desarrollo sostenible. El informe MMSD «Abriendo Brecha»⁵ publicado en el 2002 es reconocido hoy como el cambio de actitud fundamental de la industria minera a un papel más activo en el movimiento hacia una sociedad global sostenible.

Desde entonces, Rio Tinto ha realizado importantes progresos en la gestión de actividades en línea con los principios de desarrollo sostenible. Mientras que los recursos minerales extraídos por Rio Tinto son no renovables y por tanto fini-

tos, Rio Tinto reconoce que el desarrollo responsable de estos recursos minerales puede proporcionar beneficios duraderos a las comunidades locales, los gobiernos anfitriones y a los actores interesados. De esta manera, Rio Tinto ha adquirido un compromiso a largo plazo para tener en cuenta los objetivos medioambientales, económicos y sociales en su manera de trabajar. La declaración de práctica comercial de Rio Tinto denominada *The Way We Work*⁶ (Cómo trabajamos) fomenta un enfoque consistente en todas sus operaciones. Las políticas de Rio Tinto abarcan comunidades, empleo, medioambiente, derechos humanos, acceso a la tierra, salud y seguridad profesional y buena gestión corporativa. El Grupo reconoce que cumplir con su compromiso de desarrollo sostenible le proporcionará una ventaja competitiva en el acceso a las comunidades, a la tierra y al capital.

TRABAJANDO JUNTOS CON OBJETIVOS COMUNES

El cambio de percepciones y expectativas de la sociedad ha dado lugar al aumento de la presión para el cambio sobre la industria de recursos minerales. En 1996 Rio Tinto llevó a cabo un proceso interno de evaluación del riesgo para identificar los factores de la estrategia comercial que pudieran afectar poten-

⁵ El informe MMSD «Abriendo brecha» está disponible en www.iiied.org/mmsd/.

⁶ La declaración de práctica comercial de Rio Tinto *The Way We Work* está disponible en www.riotinto.com.

cialmente al Grupo a medio y largo plazo. Junto con otros riesgos, la evaluación identificó la biodiversidad y su gestión tanto como una amenaza y como una oportunidad de importancia estratégica. Para comprender las diferentes perspectivas y las preocupaciones sobre el complejo tema de la biodiversidad, Rio Tinto reconoció la necesidad de entablar relaciones con expertos en ciencias y prácticas conservacionistas y otros actores.

Rio Tinto tenía pocos vínculos con organizaciones conservacionistas, por ello a mitad de la década de los noventa comenzó a hablar con un grupo más amplio de organizaciones con el fin de ampliar y construir sus redes. Mientras que algunas organizaciones pensaban que era muy alto el riesgo de trabajar con la industria minera, otras reconocían su poder para influir e informar acerca del cambio. De ambas formas, Rio Tinto y estas organizaciones llevaron a cabo una discusión a largo plazo para comprender las prioridades, las actitudes y las culturas de cada uno. Fue un paso valiente y muchas organizaciones se vieron criticadas por sus pares por entablar relaciones con las industrias de extracción. Sin embargo, con el tiempo, estas organizaciones comenzaron a entender mejor las complejidades implicadas en el desarrollo y la utilización de los recursos. De la misma manera, Rio Tinto alcanzó una mayor comprensión de las diferentes culturas y conductas organizacionales dentro de la sociedad civil y algunos de los puntos de vista sobre la importancia global de la biodiversidad.

Especialmente, estos actores externos subrayaron el valor potencial que podía alcanzarse a través del establecimiento de una estrategia de biodiversidad en todo el grupo Rio Tinto. Igualmente, después de una debida consideración, Rio Tinto reconoció que establecer una estrategia de biodiversidad podía ayudar a reforzar su posición en retos sociales y medioambientales. De forma particular, Rio Tinto reconoció que la estrategia podía incluir los intereses de diferentes públicos incluyendo inversores, empleados, comunidades locales, sociedad civil, agencias multilaterales, la comunidad científica, reguladores y la comunidad financiera.

Rio Tinto llevó a cabo una investigación interna sobre gestión de la biodiversidad como un primer paso en su proceso de desarrollo de estrategia. La investigación tenía tres objetivos: 1) desarrollar una línea de base para la gestión de la biodiversidad en todo el Grupo; 2) reunir ejemplos de las mejores prácticas en gestión de la biodiversidad; y 3) proveer las informaciones necesarias para el desarrollo de una política y unos procedimientos efectivos de biodiversidad. La información recogida la utilizó un grupo interno de dirección como punto de referencia para la conceptualización de los elementos detallados de una estrategia de biodiversidad.

Rio Tinto también convocó a una comisión externa de asesoramiento para que ayudara en el desarrollo de la estrategia y actuara como punto de referencia in-

dependiente en la consecución de mayores resultados de biodiversidad dentro del contexto de las actividades de Río Tinto. Eran miembros de la comisión externa de asesoramiento representantes de organizaciones socias y conservacionistas con los que Río Tinto había estado hablando durante la década anterior.

EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LAS ALIANZAS

A través de la comisión externa de asesoramiento, altos directivos de la empresa junto con conservacionistas internacionales claves procedentes de la sociedad civil jugaron un papel crucial en la definición y en la influencia que ejercieron en la estrategia de negocio de Río Tinto. El resultado —la estrategia de biodiversidad de Río Tinto⁵— perfila una gama de principios que apuntalarán las decisiones y las acciones. Uno de ellos articula el objetivo de «impacto positivo neto» que significa que Río Tinto trabajará para garantizar que sus acciones se adaptan a las características de biodiversidad y que sus valores son aceptados para contrarrestar los efectos negativos de la minería y el tratamiento de minerales.

El desarrollo de la estrategia ha ayudado a consolidar la respuesta de Río Tinto a la biodiversidad a escala global y ha-

ciéndolo ha unido iniciativas tales como su papel en el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) y el previo reconocimiento de Río Tinto de la necesidad de comprender mejor las percepciones y expectativas de los actores interesados.

Actualmente, Río Tinto sigue trabajando con socios para la biodiversidad con el fin de desarrollar e instaurar las herramientas y programas necesarios para conseguir su compromiso de «impacto positivo neto». El trabajo que se está llevando a cabo incluye proyectos capaces de explorar las actividades que compensen los daños producidos a la biodiversidad, la participación actual en comités de asesoramiento, y el conocimiento compartido por y entre las operaciones locales y el personal. Asimismo, es importante para establecer la estrategia de Río Tinto y fundamentar la acción sostenible, la identificación de organizaciones de sociedad civil local y la formación de estas para que ayuden en el desarrollo de compromisos de biodiversidad.

ALIANZA DE GESTIÓN EN RÍO TINTO

Río Tinto firmó su primer contrato de colaboración con el Instituto Earthwatch en 1996 y con el tiempo se han ido formalizando otras alianzas. Estas alianzas se centran en el aumento de la conserva-

⁵ La Estrategia de Biodiversidad de Río Tinto está disponible en www.riotinto.com.

ción y el conocimiento de la biodiversidad dentro del contexto de desarrollo sostenible y en el acuerdo conjunto de los resultados deseados que formen la base para actividades y eventos profesionales. Actualmente, la gestión de la alianza para la biodiversidad fuera de Reino Unido incluye relaciones con Bird-Life International, el Instituto Earthwatch, Fauna & Flora International y Royal Botanic Gardens Kew. Estas alianzas formales siguen permitiendo a Rio Tinto trabajar con otros sobre temas de interés mutuo de una manera informativa, respetuosa y proactiva.

Reconociendo la importancia de estos socios para la biodiversidad, Rio Tinto comenzó desarrollando la habilidad en la gestión de alianzas como una manera de maximizar el valor para todas las partes. En particular, se creó un puesto específico de gestor de alianzas a principios de 2004 para coordinar y facilitar dentro del Grupo el aspecto relacional de las alianzas. Este rol se creó a semejanza de los roles patrocinados dentro de las organizaciones socias. Los expertos en biodiversidad de Rio Tinto siguen proporcionando datos técnicos para complementar la nueva capacidad de gestión de la biodiversidad.

Trabajando con expertos tales como el Foro de Líderes Empresariales Príncipe de Gales, Rio Tinto se propone aprender sobre la creación y gestión de alianzas intersectoriales formales. Recurriendo a las mejores prácticas, Rio Tinto creó un grupo de herramientas internas de so-

porte que incluía un acuerdo legal específico para la gestión de alianzas. Estos Acuerdos de Alianzas resumen conjuntamente la conclusión de convenios de gestión, objetivos, plazos, elementos de programa, establecimiento de presupuestos, programas de trabajo y otros elementos contractuales. Cada alianza queda definida por un período de tiempo y es revisada al acercarse a su finalización para determinar el futuro de la alianza. Además, los Acuerdos de Alianza reconocen la necesidad para cada parte de mantener el derecho independiente de hacer críticas constructivas y no estar de acuerdo en diferentes cuestiones. En este sentido, ambas partes ven en las alianzas formales una oportunidad para mejorar, compartir conocimientos y habilidades y crear buena práctica, más que exigir o suponer aprobación.

APRENDIZAJE COMPARTIDO DE LA EXPERIENCIA DE RIO TINTO

Habiendo acordado alianzas durante más de una década, Rio Tinto ha aprendido mucho sobre éstas y su papel en la conducción de la estrategia de desarrollo e implementación dentro de una organización. Algunas de las lecciones aprendidas incluían la necesidad de:

- Comprender las diferentes perspectivas y factores decisivos detrás de organizaciones socias potenciales;
- Desarrollar una base para la comprensión común al mismo tiempo que se

debe reconocer y aceptar que los socios no siempre estarán de acuerdo;

- Obtener alianzas con compromisos humanos y financieros;
- Gestionar expectativas y demandas de los dos lados; y
- Revisar constantemente, cuestionar y ser flexible adaptándose a nuevos y diferentes retos.

La lección más importante desde del punto de vista de Rio Tinto es que es absolutamente necesario que cada parte valore a la otra.

BENEFICIOS PARA RIO TINTO DEL PROGRAMA DE ALIANZAS PARA LA BIODIVERSIDAD

Desde el punto de vista de Rio Tinto, estas alianzas para la biodiversidad han permitido al Grupo acceder a habilidades y experiencias específicas en cuestiones de biodiversidad y preservación; acceder a las amplias redes de conservacionistas y científicos; y determinar la forma en que Rio Tinto puede llevar a cabo su es-

trategia de biodiversidad. De esta manera, han cambiado la manera en la que la industria de recursos puede gestionar su huella ambiental y han demostrado su compromiso para la administración ambiental y la gestión de la biodiversidad. Finalmente, Rio Tinto espera desarrollar un valor de negocio a largo plazo a través de una mejor comprensión de los factores asociados a la biodiversidad y su contexto social local y regional y mediante el diseño de programas específicos dirigidos a estas cuestiones.

El compromiso a través de alianzas ha significado para Rio Tinto un mecanismo efectivo para construir capacidad, compartir experiencia y promover su estrategia de negocio y pensar en la conservación y gestión de la biodiversidad. Las alianzas no son una solución fácil, requieren paciencia, respeto, comprensión y un compromiso activo. Sin embargo, cuando gozan de éxito pueden ser una poderosa herramienta para todas las partes involucradas en el aprovechamiento de oportunidades y en el desarrollo de resultados que ninguna parte podría obtener por sí sola.