

Trabajo Final de Graduación



La Responsabilidad Social Empresaria de Repsol-YPF Neuquén en la Comunidad Mapuche Paynemil

Propuesta de Enlace

Julieta Fernández - Lic. en Relaciones Públicas - Junio de 2005



1. Introducción	4
2. Objetivos	7
3. Marco Teórico de Referencia	9
3.1 Aproximación al concepto de Organización	9
3.2 Públicos	10
3.3 El papel de la comunicación en las organizaciones	13
3.4 Una herramienta: la responsabilidad social empresaria	21
3.5 El lugar de lo social en las empresas	30
4. Marco de Referencia Institucional	33
4.1 Acerca de Repsol-YPF	33
4.2 Repsol-YPF en la actualidad	37
4.3 Responsabilidad Corporativa	41
4.4 Repsol-YPF y las comunidades indígenas	50
5. Acerca de la comunidad mapuche Paynemil	56
5.1 El linaje Paynemil	56
5.2 Características Generales	57
5.3 La comunidad Paynemil y Repsol-YPF	60
6. Metodología	65
6.1 Tipo de investigación	65
6.2 Diseño de recolección de datos	69
7. Conclusiones parciales en base al análisis de datos	72
8. Diagnóstico	77
9. Proyecto de intervención profesional	80
9.1 Determinación de la estrategia y objetivos	81
9.2 Tácticas	82
9.3 Evaluación del proyecto	99
9.4 Cronograma de Actividades	103
9.5 Cash Flow	104
10. Conclusión	107
11 Anexo	110
11.1 Organigrama	110
11.2 Mapa de públicos externos	111
11.3 Guía de relaciones comunitarias	112
11.4 Modelos de entrevistas y cuestionarios	123
11.5 Resultados de la investigación	135
12. Bibliografía	150

Introducción

El enfoque con que se aborda la temática relativa a la Responsabilidad Social Empresaria, se centra en aspectos de naturaleza socio-cultural y mejoras en la calidad de vida, sin descuidar otros componentes en torno a lograr una producción más limpia, un desarrollo sostenible y mejoras de tipo ambiental

El marco geográfico donde se desarrolla esta investigación es la provincia de Neuquén, específicamente en un yacimiento de extracción de hidrocarburos llamado Loma de la Lata de cuya producción depende el 40% de la extracción total de nuestro país.

La empresa que realiza la explotación es Repsol-YPF, en la zona desde el año 1989. Se incorpora allí a partir de la compra de capital de YPF, instalada en la región desde su creación en 1920. Junto con este emplazamiento convive una comunidad mapuche de linaje Paynemil con la que la empresa experimentó roces debido al impacto que la actividad hidrocarburífera generó en la forma y calidad de vida de este pueblo originario.

Esta situación ha traído consecuencias en lo que respecta a la convivencia y relación entre las partes, motivo por el cual, se plantea como objetivo general de este trabajo indagar acerca del estado actual de las relaciones entre Repsol-YPF Neuquén y la comunidad Mapuche Paynemil.

Sin profundizar la temática de la naturaleza intrínseca con que se exhibe toda actividad productiva: generar rentabilidad y desarrollo sostenible de la economía nacional, se analiza a su vez la cuestión institucional social con la comunidad mapuche. Es por ello, que se plantean como objetivos específicos de este trabajo analizar y evaluar las demandas sociales de la comunidad Paynemil e indagar si Repsol-YPF Neuquén cuenta con acciones de responsabilidad social locales.

El desempeño de la empresa requiere de un mayor compromiso social, plasmado a través de un plan de acción, que refleje su responsabilidad corporativa, a los efectos de dar

respuesta a los impactos generados en dicha comunidad.

Es preciso aclarar que el plan de acción que se presenta no constituye un trabajo cerrado, sino que por el contrario, es flexible a nuevas acciones o temáticas sociales que surjan en un futuro. El mismo, constituirá un primer acercamiento entre la empresa y la comunidad mapuche, un primer paso en el establecimiento de relaciones sociales armoniosas.

La intención final que persigue este trabajo será llegar a una propuesta de enlace entre las partes, superadora de las problemáticas que se detecten y que sirva de aporte a los actores en cuestión.

Objetivos

OBJETIVO GENERAL

- Indagar acerca del estado actual de las relaciones entre Repsol-YPF Neuquén y la comunidad Mapuche Paynemil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar y evaluar las demandas sociales de la comunidad Paynemil.
- Indagar si Repsol-YPF Neuquén cuenta con acciones de responsabilidad social locales.

Marco Teórico de Referencia

Aproximación al concepto de organización

Se considera que *“una organización es un sistema social integrado por individuos o grupos, que bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan sus actos aplicando recursos en pos de ciertos valores compartidos”*¹.

Al considerar a la organización como un sistema social, se pretende exaltar la importancia que reviste el factor humano. Individuos y grupos interactúan y coalicionan entre sí, en este sistema abierto, permeable y dinámico que es la organización, a fin de coordinar sus actividades para la consecución de objetivos comunes. Estos últimos se encuentran plasmados en dos conceptos básicos: Visión y Misión.

Un pilar fundamental de la organización es la estructura de la misma, la cual da coherencia al conjunto y constituye el rasgo distintivo de los sistemas. De cierta manera define la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

Es a través de la estructura que la organización adquiere cierta estabilidad y coordinación de sus elementos, que le permite sobrevivir en un entorno dinámico y complejo.

Es así como una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un suprasistema (entorno, contexto), en el que confluyen múltiples variables del tipo económicas, tecnológicas, socioculturales, políticas, ambientales entre otras. Dichas variables se influyen entre sí e integran un sistema complejo que condiciona el funcionamiento y la vida organizacional.

La supervivencia de una organización no sólo se ve afectada por la correcta administración de sus recursos, que se saben escasos, si no también por su entorno inmediato. Las organizaciones no pueden sustraerse de la influencia de su entorno.

En su quehacer cotidiano, las organizaciones producen impactos sociales, económicos, ambientales, etc. que afectan positiva o negativamente a determinados habitantes de una

¹ Solana Ricardo, *Administración de las organizaciones en el umbral del tercer milenio*, Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, 1998, pág. 4.

zona, región o a la sociedad en general.

Se ha avanzado hacia un nivel tal de interacción y contacto entre las organizaciones y sus públicos -o con la sociedad misma- que resulta imposible pensar el accionar de uno de las partes sin la posterior consecuencia o injerencia en la realidad o actividades de la otra parte. Es decir, de la interacción entre las organizaciones y sus públicos se desprenden consecuencias recíprocas.

Públicos

Como se ha visto hasta ahora, la organización es un sistema social inserto en un contexto con el cual interactúa. En esta interacción entran en juego diferentes actores que aseguran su correcto funcionamiento. Estos actores son los públicos de dicha organización a los cuales es preciso identificar, conocer para así conciliar los intereses de los mismos con los de la organización.

Paul Capriotti considera al público como *“el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana. El interés común de los miembros del público es hacia temas o aspectos relacionados específicamente con la organización de la cual son públicos. La reacción realizada ante un estímulo común no es una reacción diferente en cada miembro del público, sino que guardan una similitud entre ellos”*².

*“Esta pertenencia a un público se origina porque todos sus miembros comparten entre ellos un mismo “estatus” y por ende, desempeñan un mismo “rol” en relación a la organización, que es diferente de los otros públicos de la misma ”*³.

Además, es preciso resaltar que es errónea la utilización del término “público”, debido a que el público no es uno solo, si no que por el contrario, existen una variedad de “públicos”

² Capriotti Paul, *La imagen de empresa*, Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, Barcelona, 1992, pág. 35.

³ Ibidem, pág. 36.

que se diferencian entre sí por intereses disímiles y por vínculos específicos que mantienen con la organización.

Una de las clasificaciones de públicos más usada por los especialistas del ámbito organizacional en la actualidad, es aquella que segmenta a los mismos en internos, externos y mixtos, reunidos en base a su proximidad, pertenencia, rol, status, e interés para con el objetivo final (misión) de la organización.

Al hablar de **Público interno** hacemos referencia a *“grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con la misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes”*⁴.

Se entiende por **Públicos mixtos** a *“grupos de interés que si bien no están estrechamente vinculados a los designios de la organización, tienen cercana relación con la misión específica, aunque no integran la plantilla de colaboradores permanentes. Se relacionan más estrechamente que los externos. Se los subdivide según la cercanía con la organización en: seminternos y semiexternos”*⁵.

Por **Público externo** se considera a *“aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo”*⁶. Uno de los públicos externos son los grupos de presión que se definen como *“aquellos movimientos, asociaciones u organizaciones cuyo fin es defender y propender intereses comunes a sus miembros”*⁷. Dentro de la clasificación de dichos grupos de presión, el que resulta de vital interés para el presente estudio son los grupos minoritarios centrando la atención en que *“no se avasallen los derechos de los grupos en minoría de la comunidad”*⁸.

Una vez segmentados los públicos es preciso identificar los vínculos existentes entre el público externo y la organización.

⁴ Avilia Lammertyn Roberto, *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas de comunicación integradora*, Editorial Revista Imagen, Buenos Aires, 1999, pág. 130.

⁵ Ibidem, pág. 131.

⁶ Ibidem, pág. 131.

⁷ Ibidem, pág. 131.

⁸ Ibidem, pág. 132.

Grunig y Hunt establecen que *“el problema común que crea e identifica a un público será habitualmente alguna consecuencia que una organización tiene sobre un público o que éste tiene sobre aquella”*⁹. Esto nos permite afirmar que las organizaciones están vinculadas con sus públicos por medio de las consecuencias. Se entiende por vínculos a *“aquellos sistemas interpenetrantes que suelen trastornar el equilibrio de una organización”*¹⁰.

Es por ello que las organizaciones deben ser capaces de identificar los vínculos que posee con sus públicos, haciendo especial hincapié en aquellos donde se manifiesta una situación de conflicto real o potencial como en el caso de las minorías.

Milton Esman enumeró cuatro tipos de vínculos externos que consideró críticos para la supervivencia de una organización: vínculos normativos, posibilitadores, funcionales y difusos.

Importa a este estudio detenerse en los vínculos difusos que dicho autor define como aquellos *“públicos que surgen cuando la organización tiene consecuencias sobre individuos externos a la organización”*¹¹.

Las organizaciones deben prestar una cuidadosa atención a estos grupos de presión ya que deben ser capaces de identificar en qué punto, en miras de alcanzar el logro de sus objetivos, están afectando u entrando en potenciales conflictos con los intereses particulares de estos grupos.

A los efectos de identificar, conocer y graficar la variedad de públicos con los que las organizaciones se vinculan es necesario realizar un Mapa de públicos el cual puede ser definido como *“una abstracción, que si bien no reproduce la región en todos y cada uno de los elementos que la componen, al menos permite elaborar una lectura inteligible de la zona a través de sus elementos más relevantes. A partir de ello, podemos definir que mapa de públicos es un documento operativo que representa*

⁹ Grunig James y HuntTodd, *Dirección de Relaciones Públicas*, Editorial Gestión, Buenos Aires, 2000, pág. 228.

¹⁰ Ibidem, pág. 229.

¹¹ Milton Esman, Robert, *The elements of Institution Building*, Ed. Institution Building and Development, Beverly Hills, 1972, en Grunig James y Hunt Todd, op.cit., pág.231

el complejo campo social en el que la organización está inmersa. El mismo nos permite visualizar como la organización segmenta a los mismos, lo que nos permitirá una diferenciación de los mensajes claves, estableciendo asimismo, una escala de prioridades ¹².

Este documento esclarece el escenario comunicacional mediante la elaboración de un listado que enuncia todos los públicos con los cuales la empresa se comunica ¹³.

El papel de la comunicación en las organizaciones

“La comunicación es el sistema nervioso de la organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento”

Federico Varona Madrid

La toma de conciencia de que la comunicación es un factor esencial en las organizaciones no se presentó en un momento puntual ni como un fenómeno acabado, sino que ha ido evolucionando en la historia organizacional. Esta evolución se encuentra plasmada en el desarrollo de las diferentes teorías de comunicación organizacional dentro de las escuelas de pensamiento.

La escuela más reciente, que sirve a los efectos del presente trabajo, es la de los sistemas sociales. La misma define a la organización como un sistema cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio. Dicha concepción implica que cualquier alteración en algunas de las partes del sistema afecta o trae repercusiones a la totalidad del mismo.

Esta interdependencia propia de los sistemas exalta la importancia de los flujos de comunicación, que vienen a articular la relación existente entre el sistema-organización tanto con sus subsistemas como con el suprasistema: entorno.

¹² Sheinsohn Daniel, *Más allá de la Imagen Corporativa*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1993, pág.126.

¹³ Ibidem, pág. 127.

Es decir que, el sistema comunicación organizacional son *“aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de lo subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización”*.¹⁴

Comunicación Organizacional

Gerald M. Goldhaber define a la comunicación organizacional como *“el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”*¹⁵. Al desglosar dicha definición, el autor establece que:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades.

Al referirse al papel que desempeña la comunicación en las organizaciones, Federico Varona Madrid establece que *“la comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios”*¹⁶.

La misma es un proceso integrador que tiene entre sus fines la coordinación de actividades, transmisión de mensajes, establecimiento de vínculos y conciliación de los intereses de la organización y sus públicos, creación de imagen, etc.

A modo de entender la compleja dinámica de la comunicación es necesario dividirla y analizarla desde sus dos vertientes principales: la interna y la externa.

¹⁵ Goldhaber Gerald, *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana, México, 1999, pág. 23

¹⁶ Varona Madrid Federico, *Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*, Ponencia en Seminario-Taller, Bogotá, 1993, pág. 2

Comunicación Externa

La comunicación externa es *“aquella que se realiza para conectar a la institución con aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan con ella por algún interés común”*¹⁷

Como se menciona en el tema anterior, las organizaciones poseen o mantienen vínculos con distintos tipos de públicos: internos, mixtos y externos.

Al hablar de la comunicación externa se evidencia que el público al que se destinan los esfuerzos de comunicación son los externos, sin descartar por que ello un impacto indirecto o secundario en los otros dos públicos.

En las organizaciones, las actividades relacionadas a las comunicaciones externas son realizadas - o al menos deberían- por personal interno competente en la materia, es decir, Relacionistas Públicos o, en otro caso, por asesores externos contratados por la organización.

En ambos casos, las funciones de los responsables de dichas comunicaciones son:¹⁸

- Lograr que las comunicaciones entre la empresa y la comunidad toda sean una práctica constante, alcanzando a sus diferentes sectores y a sus públicos especiales.
- Generar políticas y elaborar un plan de acción.
- Proponer programas de capacitación para mejorar el conocimiento del tema en la empresa.
- Controlar el plan de comunicaciones con encuestas periódicas de opinión pública, cuyos resultados sirvan de base para realizar los ajustes necesarios.

Rodolfo Etchegaray afirma que *“una vez definida y aprobada la imagen objetivo es menester determinar el mensaje a transmitir, cuya estrategia y variantes se fijarán de acuerdo con la política general de comunicaciones externas”*¹⁹. Una vez

¹⁷ Avilia Lammertyn, op.cit. pág. 190.

¹⁸ Etchegaray Rodolfo, *Comunicación Empresarial*, Valeta Ediciones, Buenos Aires, 1995, Pág. 46.

¹⁹ Ibidem, pág. 47.

establecidos estos puntos, el paso a posteriori implica definir las acciones a desarrollar y los instrumentos comunicacionales a utilizar

Es decir, que a los efectos de ser efectiva, la comunicación externa, o mejor dicho, la comunicación en general, ya sea que responda a una necesidad específica de la organización, o a una necesidad manifestada por los públicos, no debe ser tomada como una acción improvisada, si no, que por el contrario, necesita de una correcta planeación.

Algunas de los tipos de comunicación externa son: publicidad, relaciones con la prensa, conferencias, organización de eventos, Lobby y las acciones sociales.

Entre las acciones sociales de encuentran: patrocinio, mecenazgo y acciones de Responsabilidad Social Empresaria RSE.

	Mecenazgo ²⁰	Patrocinio ²¹	Acciones de RSE ²²
Definición	Aporte de fondos o apoyo a una persona o a una organización por razones altruistas, sin esperar contrapartida directa por parte del beneficiado	Relación de interés recíproco entre un suministrador de fondos, de recursos o de servicios, y una persona, acontecimiento u organización. A cambio del aporte recibido, el patrocinado otorga ciertos derechos a su patrocinador, que pueden ser utilizados para conseguir una ventaja comercial o de difusión, a través de una actividad de ocio o de estilo de vida	Forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

²⁰ Amado Suárez, Adriana y Zuñeda Castro, Carlos, Comunicaciones Públicas, Temas grupo Editorial, Buenos Aires, 1999, pág. 180.

²¹ Ibidem, pág. 180.

²² Boletín Electrónico Nº 5 del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria , 2003

	Mecenazgo	Patrocinio	Acciones de RSE
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> + Valorizar la imagen de la empresa. + Generar afinidad con el público participante. + Estimular el espíritu cívico. + Obtener prensa para la institución 	<ul style="list-style-type: none"> + Aprovechar exenciones impositivas + Difundir el nombre de los productos de la empresa + Estimular las ventas + Obtener difusión de marca y productos. 	<ul style="list-style-type: none"> + Promover relaciones con los diferentes públicos objetivos + Generar oportunidades de relación con personas influyentes + Fortalecer relaciones con la comunidad + Profundizar la reputación y la imagen corporativa + Aumentar la motivación y productividad de los empleados + Favorecer una cierta licencia social para operar + Prevenir casos de riesgo
Campos de Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> + Arte y Cultura + Actividades Humanitarias + Educación + Ciencias y Medicina + Ecología y Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> + Deportes populares + Espectáculos y actividades artísticas + Prod. Audiovisuales + Concursos en medios 	<ul style="list-style-type: none"> + Comunidad + Público Interno + Consumidores + Medio ambiente + Gobierno y Sociedad + Cadena Abastecim.

Ahora bien, estas acciones sociales, pueden ser, y son por lo general, comunicadas por las empresas que las realizan.

Los esfuerzos de comunicación, están directamente relacionados con el mensaje que se desea transmitir, el medio a emplear y el público destinatario.

En este trabajo, se centra el interés en la comunicación de una acción de responsabilidad social empresarial, dirigida a dos públicos externos de la empresa: la comunidad receptora de la acción de responsabilidad social y los medios de difusión masiva.

A continuación se detallan algunos de los instrumentos de comunicación externa de los que se valen las organizaciones.

- **Carta Institucional:** envío de una carta por parte de la organización a un público o persona determinada. La misma es de carácter institucional ya que el emisor pertenece a una organización y transporta un mensaje proveniente de la misma. Algunas cartas institucionales incluyen sobre y papel membretado con los datos de la empresa.
- **Presentación Institucional:** hace referencia a *“la presentación de la institución o de algún programa o área de esta ante un público específico”*²³. A la hora de realizar una presentación es importante tener en cuenta: la audiencia, manejo discursivo del orador, utilización de algún tipo de apoyo audiovisual o gráfico, como los afiches. Estos últimos tienen entre sus ventajas: el impacto visual que generan sobre la audiencia y contribuir como herramienta para reforzar lo expresado por el orador.
- **Gacetilla de Prensa:** a la hora de establecer un contacto con la prensa, el medio tradicionalmente empleado es la gacetilla. La misma consiste en *“un escrito que se envía a los medios, dando a conocer los pareceres, noticias o aclaraciones que la organización desea hacer públicas”*²⁴

²³ Avilia Lammertyn, op.cit. pág. 193.

²⁴ Ibidem, pág. 197.

Nuevos desafíos de la comunicación institucional

La comunicación institucional deber ser entendida como una herramienta dinámica, que va evolucionando acorde a las nuevas exigencias que atraviesan las organizaciones.

Pascale Weil afirma que *“la emergencia de la comunicación institucional pone de manifiesto un fenómeno importante, un cambio radical en la conciencia que las empresas tienen de ellas mismas. Este cambio significa que abandonan su status de simples productoras para presentarse como los sujetos y realizadores de un proyecto, y como tales, se convierten en emisoras”*²⁵.

Este cambio de conciencia por el que atraviesan las organizaciones impacta en la percepción que tienen de sí mismas y en la que tienen de sus públicos. Es decir, que al público *“no se lo considera solamente en su dimensión mercantilizada de cliente-consumidor”*²⁶ sino, que se le considera a su vez, como un público cada vez mas instruido, despierto y demandante

Las instituciones, algunas al menos, ya no se limitan a satisfacer una necesidad del cliente-consumidor a partir de sus productos o servicios. El nuevo desafío consiste en reforzar el vínculo existente entre las mismas y sus públicos.

Este nuevo rol emisor, al que hace referencia Pascale Weil, ha ampliado el tipo de comunicaciones, y por consiguiente de mensajes, que las empresas envían a sus públicos. Hoy en día, algunas empresas no solo comunican acerca de sus productos o servicios, sino también sobre otro tipo de actividades que realizan y, que por su carácter social, pueden presentarse como de interés para los miembros de la comunidad. Ello se debe que hoy en día las instituciones pretenden ser vistas como verdaderos actores sociales comprometidos con el mundo que los rodea, con la sociedad de la que son parte.

Pascale Weil²⁷ identifica cuatro tipos de discursos institucionales que pueden asumir las organizaciones. Estos son, el discurso de soberanía, de la actividad, de vocación y de la relación.

²⁵ Weil Pascale, *La Comunicación Global*, Editorial Paidòs, Buenos Aires, 1992, pág. 27.

²⁶ Ibidem pág. 98.

²⁷ Ibidem pág. 74

Este último, el de relación, *“traduce una identificación hacia el compromiso de la empresa y su deseo de establecer un pacto con el destinatario”*. El autor resume dicho discurso en la frase *“digo lo que hago por usted”*, significando la relación existente entre nosotros-usted. Este binomio hace hincapié en la relación entre emisor (institución) y receptor (consumidor) y el objetivo de comunicación se centra en la relación comercial: servicio-producto y consumidor.

En ciertas ocasiones, el objetivo de comunicación no está directamente destinado al consumidor o potencial cliente, sino a la sociedad o a un público de la misma. El objetivo se centra entonces, no ya en una relación comercial sino en una relación social, es decir, en acciones que realizan las organizaciones en favor de la sociedad. Para estos casos, el binomio adopta un nuevo formato o dimensión: nosotros-ustedes. Aquí, la intención no está en resaltar *“lo que hago por usted”*, sino, *“lo que hago por ustedes”*.

En otras palabras, se trata de un nuevo paradigma comunicacional, donde *“la empresa para poder desarrollar una competitividad que se sustente a largo plazo, necesita estar dotada, más allá del producto específico que produce o del servicio que presta, de una fuerte legitimidad social con la cual se presenta e interactúa con la sociedad”*²⁸.

Este nuevo tipo de objetivos comunicacionales, transportan mensajes que despiertan interés o afectan de algún modo a la sociedad, o al público de la misma donde van dirigidos dichas acciones sociales.

Estos mensajes, pretenden remarcar el compromiso social que las organizaciones asumen hacia la sociedad y las acciones realizadas a partir del mismo.

Como se menciona anteriormente, este compromiso ético asumido por las organizaciones, se materializa a través de las acciones sociales de patrocinio, mecenazgo y, en mayor medida, por las de RSE.

²⁸ Rotstein Florencia, *La responsabilidad social empresarial en la argentina*, Instituto Universitario IDEA, publicación digital: www.revistadircom.com.ar, Buenos Aires, 2003, pág.13

**Una herramienta:
la responsabilidad social
empresaria (R.S.E)**

Un claro ejemplo de esta nueva relación social y del binomio nosotros-ustedes, al que se hace referencia, son los programas de Responsabilidad Social Empresaria. A través de los mismos la sociedad puede ver en acciones concretas lo que la institución quiere decir cuando expresa *“lo hacemos por ustedes”*.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) se refiere a la misma como *“la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”*²⁹.

**La responsabilidad social
empresaria en acción**

A. Áreas de influencia

Ante todo, se habla de una forma de gestión. Apoyándose en que ésta es una de las habilidades naturales de las organizaciones, el IARSE lleva este concepto al plano de un manejo de calidad en relación con las siguientes Áreas:

Valores y Transparencia

En este punto se establece el Código de Ética, a través del cual la empresa se gestiona y actúa. El ejercicio de estos valores implica no sólo definir principios rectores, sino que supone además asumir activamente el interés de la organización en difundirlos a través de su público interno, y a las empresas y personas externas con las que se relaciona.

Público Interno

Dentro de la práctica de la R.S.E se dedica un capítulo especial a la medición de la calidad de la relación mutua entre

²⁹ Boletín Electrónico N° 5 del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria , Año 2003, pág. 1

colaboradores-empresa. Adicionalmente, se debe considerar el programa que se acuerde para fortalecerla.

Medio Ambiente

Probablemente esta sea una de las áreas más difundidas de la práctica de la RSE en las organizaciones. Si bien es sabido que aún queda un largo camino por recorrer, muchas empresas representan modelos a imitar y sientan las bases para que las que están interesadas en desarrollar programas de este tipo las tomen como ejemplo. Existen probados programas que contemplan desde el gerenciamiento del impacto ambiental hasta la responsabilidad frente a las generaciones futuras. Se cuenta, además, con certificaciones como la ISO 14.000, que dan cuenta del estado de arte alcanzado en la materia.

Cadena de Abastecimiento

Las organizaciones llevan a cabo procesos de tercerización sin que por ello la organización perdiera la responsabilidad sobre, por ejemplo, los niveles de contaminación generados por estos proveedores para cumplir con los requerimientos de abastecimiento. Si se extrapola esto a las otras áreas que se exponen como parte de la práctica R.S.E, se comprenderá que las empresas que forman una cadena de abastecimiento deberán tener estándares de gestión ambiental, éticos, etc.

Consumidores y Clientes

Constituye uno de los puntos más relevantes de la práctica de la R.S.E en las organizaciones. ¿Cuál es la relación que se construye con el consumidor? En otro orden, así como la preservación del medio ambiente tuvo una importante difusión, producto de la demanda que la sociedad civil y los consumidores hicieron oportunamente, no pasará mucho tiempo hasta que éstos comiencen a evaluar el Balance Social de la empresa al momento de fijar sus preferencias. Hoy ya se cuenta con encuestas que exponen esta tendencia: esto empieza a ser parte del negocio.

Gobierno y Sociedad

Probablemente sean muy pocas las organizaciones o empresas a las que les pueda resultar ajena la vida política y social de la comunidad en la que se desarrollan. Por otro lado, éstas pueden estar interesadas en el sostenimiento de la vida democrática. La transparencia de estas prácticas genera confianza en las organizaciones. Otro aspecto, gira en torno a cómo la organización apoya proyectos de organismos gubernamentales o de la sociedad civil, en materia de ciudadanía, educación, cultura democrática, transparencia, etc.

Comunidad

Las organizaciones se encuentran insertas en las comunidades en las cuales desarrollan sus actividades. Tienen impacto sobre ellas. El empleo genera enriquecimiento y este producto, convenientemente aplicado, genera crecimiento. Por otro lado, las empresas se sirven de los recursos que la comunidad pone a su disposición: recursos humanos, adecuadamente formados; recursos naturales; o servicios públicos, todos se combinan para el éxito de la empresa. La relación de la empresa con la comunidad no puede ser improvisada. Existen aspectos que van desde el impacto ambiental que genera la actividad de la empresa sobre la comunidad hasta de qué forma se participa en las campañas de educación e interés público.

B. Público Objetivo

La eficacia de un programa de Responsabilidad Social Empresaria reside no solo en detectar el impacto de las actividades si no fundamentalmente en conocer cuales son las percepciones que el público afectado tiene sobre la organización y sobre dichos impactos. La eficacia de un programa se apoya entonces en conocer su público objetivo.

El asesor de Relaciones Públicas debe *“ayudar a la organización a darse cuenta de que los públicos creen que se está comportando de manera irresponsable y luego sugerir*

*la manera en que la organización puede ser sensible a sus públicos*³⁰

A los efectos de conocer a un público objetivo, las organizaciones pueden valerse del modelo simétrico bidireccional cuyo objetivo es, *“la comprensión mutua entre público y organización, valiéndose de un flujo bidireccional de comunicación que consiste en un diálogo entre las partes involucradas”*³¹

A partir del diálogo y del recabo de información precisa acerca de las demandas del público hacia el cual se destinan el programa, es que se puede apostar a que las acciones de R.S.E, contribuyan a los efectos de no solo lograr un cambio de actitudes del público objetivo hacia la organización, si no también producir una verdadera mejora en los vínculos existentes entre los mismos.

Los programas de R.S.E no conllevan por lo tanto acciones improvisadas, sino que por el contrario, dichas *“acciones deben elegirse con cuidado para que sean un ejemplo de la imagen de la empresa, de su civismo y de su relación con la comunidad”*³²

Se sostiene entonces, que dichos actos no son elegidos al azar. Responden a determinados intereses de las instituciones, a mensajes que se desean transmitir, o a la imagen que la institución pretende proyectar.

Si se profundiza aún más en los motivos que impulsan a las organizaciones a implementar programas de este tipo, o a optar por una de las áreas de aplicación que se mencionaron anteriormente, puede vislumbrarse que *“según las necesidades de la empresa se realzan ciertos valores”*³³

Los programas de R.S.E son producto de dichas necesidades y de valores o principios éticos asumidos por las organizaciones. En algunas organizaciones, el compromiso social asumido esta presente en su visión o en su filosofía.

Es preciso aclarar que aquí se toma a la R.S.E no como una actividad filantrópica o altruista, sino como una actividad que tiene de trasfondo el deseo de producir un efecto positivo en la

³⁰ Grunig James y Hunt Todd, op.cit. Pág. 111.

³¹ Ibidem Pág. 75.

³² Weil Pascale, op.cit. pág. 99.

³³ Weil, Pascale, op.cit. pág.99.

imagen de la organización. Es decir, que más allá de las buenas intenciones de las organizaciones y de la sensibilización que manifiesten, se puede percibir la pretensión de obtención de algún tipo beneficio. Este efecto en su imagen puede traducirse en una ventaja social, moral e indirectamente comercial que se mantiene siempre despierta, activa. Solo escapan a esta categoría, las acciones altruistas que son realizadas en forma de anónimo y donde la organización no pretende obtener más beneficio que el ser colaborador en una causa.

C. Razones

El Instituto Universitario IDEA³⁴ realizó en el año 2003, una investigación acerca de la tendencia de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. La información relevada sugiere la presencia de tres tipos de conceptos rectores en lo que a lógicas de estrategias de responsabilidad social empresaria se refiere:

1. Los que hacen a la construcción de la identidad corporativa.
2. Los que hacen a la competitividad de la marca "*públicos primarios*".³⁵
3. Los que hacen a la convivencia social de la marca "*públicos secundarios*".³⁶

Los resultados obtenidos por dicho Instituto sugieren que existe una tendencia común significativa en cuanto a los conceptos rectores que motivaron el desarrollo de las estrategias de R.S.E en el conjunto de las empresas entrevistadas. Dichos resultados se detallan a continuación.

³⁴ Rotstein, Florencia, op.cit, pág. 18.

³⁵ Se denomina "*públicos primarios*" a aquellas relaciones de la empresa que son esenciales para la existencia sostenida de la corporación, es decir que si la empresa no tuviera relación con ellos no podría mantenerse en el negocio. Los públicos primarios de una empresa son los clientes, los empleados y los proveedores.

³⁶ Los "*públicos secundarios*" están comprendidos por los actores sociales que afectan o son afectadas por la corporación pero no necesariamente están en relación directa ni afectan directamente el corebusiness de la empresa. Los públicos secundarios incluyen por ejemplo las organizaciones del tercer sector, las comunidades religiosas, etc.

En primer lugar, se ha identificado una fuerte predisposición por parte de los referentes de empresas entrevistados a visualizar los conceptos que hacen a la identidad y a la cultura de la empresa como la principal motivación para el desarrollo de acciones de R.S.E. Casi la totalidad de las empresas señalan como concepto rector principal para el desarrollo de la R.S.E sus valores y su visión. Es decir, que la R.S.E se visualiza como parte esencial de su identidad, de su manera de concebirse a sí misma como actor de desarrollo en la sociedad en la que opera.

En segundo lugar, se identifica el grupo de conceptos rectores asociados a la competitividad y territorialidad de la marca. Es decir, a la construcción de una ventaja competitiva para la continuidad y éxito del negocio. En este sentido, se observa con claridad que la gran mayoría de las empresas realiza una fuerte asociación entre R.S.E y beneficios comerciales. Así planteada la R.S.E aparece como una modalidad estratégica de posicionamiento e imagen institucional que profundiza la estrategia general del negocio y es generadora de un retorno en los resultados económicos, a partir de una política activa de relación e intercambio con la comunidad apoyada en la generación de vínculos con los llamados públicos primarios. Finalmente, los conceptos rectores vinculados a la convivencia social, es decir, al entorno no directamente asociado al negocio de la empresa, llamados convencionalmente públicos secundarios aparecen como los menos significativos a la hora de motivar y definir el compromiso corporativo con la comunidad. En este sentido, los entrevistados identifican dentro de esta categoría a la comunidad financiera internacional, a las organizaciones de la sociedad civil y al gobierno.

D. Beneficios

La implementación de acciones de RS.E trae aparejada, sin lugar a duda, beneficios para las organizaciones. El Instituto IDEA identifica tres tipos de beneficios que aparecen en forma predominante: en primer lugar, los beneficios referidos al *"desarrollo de la cultura organizacional"*, en segundo lugar a la *"generación de negocios"*, y por último al *"management de los*

recursos humanos”.

Cuando se refieren a la *“construcción de la cultura organizacional”* se hace referencia a desarrollar y profundizar un conjunto de valores organizacionales que la empresa considera esenciales para el desarrollo exitoso del negocio. Es decir, que son valores y creencias que permiten sostener el día a día tanto al interior de la empresa como en sus relaciones con el afuera. En ese sentido, se habla de una forma específica de hacer negocios que distinguen a la empresa y la hace ser quien es. Es parte de su identidad y de su capital simbólico.

En lo que se refiere al *“desarrollo de negocios”*, las empresas consideran que no existe una antinomia entre generar acciones con la comunidad y perseguir beneficios económicos como resultado de esa relación. Más aún, señalan que el verdadero vínculo con la comunidad debería estar basado en el beneficio mutuo, de la empresa y de la comunidad objetivo. De lo contrario, se sigue manteniendo una relación paternalista por parte de la empresa que en lugar de favorecer el desarrollo del capital social, termina por promover el asistencialismo y la dependencia de las organizaciones civiles.

Un elemento asociado al desarrollo de negocios es el hecho de que las acciones con la comunidad facilitan enormemente la ampliación de las redes de relación de la empresa y la construcción de vínculos más duraderos. No sólo más relaciones sino sobre todo distintas. Ampliar y diversificar la red de relaciones aparece como un elemento funcional a la construcción del negocio de la empresa. Por un lado, se señala la posibilidad de estar más próximo a los clientes reales o potenciales. Esta cercanía permite la construcción de un vínculo más humano entre empresa y comunidad que contribuye a fortalecer el contrato de confianza necesario para operar y comercializar.

Esta red de relaciones no sólo se asocia a los clientes sino también a otros líderes sociales y formadores de opinión. Es decir, las empresas consideran importante apostar al desarrollo de un contrato de confianza con el resto de la sociedad que les permita recuperar la legitimidad perdida y procurar un cierto contrato de confianza que evite males mayores en caso de que la empresa atraviese alguna crisis de tipo reestructuración

masiva, o accidente contaminante para ilustrar con algunos ejemplos.

En lo que se refiere al *“management de los recursos humanos”* se citan beneficios específicos tales como mejoras en la motivación del personal, el desarrollo de nuevas competencias, la identificación de nuevos líderes, el trabajo en equipo y hasta la incorporación de talentos. Existe la convicción de que los programas de acción con la comunidad motivan al personal y generan mayores niveles de compromiso y pertenencia a la empresa.

En síntesis, se sostiene que las acciones con la comunidad podrían tener los siguientes beneficios:

- Promover las relaciones con los diferentes públicos objetivos
- Generar oportunidades de relación con personas influyentes
- Fortalecer las relaciones con la comunidad
- Profundizar la reputación y la imagen corporativa
- Aumentar la motivación y productividad de los empleados
- Favorecer una cierta licencia social para operar
- Prevenir casos de riesgo

La mundialización y la R.S.E

Florencia Roitstein ³⁷ afirma que la mundialización ha tenido, sin lugar a dudas, un gran impacto en el creciente desarrollo de la R.S.E. La autora destaca a continuación dos aspectos de la misma que parecieran tener un lugar preponderante:

Por un lado, el nivel de centralidad social y la dispersión geográfica de las empresas multinacionales que producen y comercializan productos y servicios en una diversidad de culturas.

En cada país donde opera, y desde la perspectiva de superar el modelo tradicional de hacer la empresa, la misma debe favorecer el desarrollo de una relación de proximidad que le permita integrarse a la sociedad y ser parte integrante de ella. La empresa debe demostrar a través de acciones

³⁷ Rotstein Florencia, op.cit. pág. 6.

claras su sensibilidad e interés por la comunidad donde opera desarrollando una *“política de buenos vecinos”*. Sólo así podrá operar y ser verdaderamente competitiva y sustentable. Esta presencia por un lado productiva y por otro comercial y financiera en el mercado global fuerza a las empresas a mantener un código de ética y de conducta tal, que sea adaptable a las variaciones legales y culturales que atraviesan el universo globalizado.

Por el otro lado, la globalización de la información y, como consecuencia, la instantaneidad con la cual los hechos corporativos, tanto sean errores como aciertos, que se suceden en un punto del planeta son accesibles al mundo en sólo unos pocos minutos de diferencia.

Por esta razón, es que cada problema que la empresa tenga que enfrentar será potencialmente comunicado a escala global y tendrá en consecuencia un impacto positivo o negativo según el caso, en la legitimidad social de la empresa en cuestión. En ese sentido, la actuación responsable de la corporación vendría a fortalecer el contrato de confianza social globalizada e implicaría también un fuerte reaseguro para prevenir posibles situaciones de riesgo que puedan suscitarse en el futuro.

La autora sostiene que son *“fundamentalmente, estas variables las que se consideran han llevado a un quiebre histórico en la manera de hacer empresa y que atrás han quedado los días en los cuales las empresas gestionaban sus operaciones a la sombra del resto de la sociedad”*³⁸. La mundialización ha llevado a las empresas a tener un grado de exposición social y visibilidad mundial nunca antes experimentada. Y es esta exposición la que las obliga y compromete no solo a vigilar su comportamiento sino también a asumir un verdadero compromiso en el apoyo y gestión acciones de tipo sociales.

³⁸ Rotstein, Florencia, op.cit. pág. 7.

El lugar de lo social en las empresas

El papel que ocupan las organizaciones en las sociedades modernas es un fenómeno dinámico, de cambio permanente, de transformación continua. En las últimas décadas, es posible observar la evolución que han tenido las organizaciones en ámbitos tales como las condiciones de trabajo del personal, estándares de calidad, desarrollo sostenible, etc.

Se está en condiciones de afirmar que estas organizaciones han dejado de ser vistas como meras productoras de bienes y servicios para transformarse en verdaderos actores sociales. Grunig y Hunt sostienen que *“la empresa ha dejado de ser únicamente una entidad económica y se ha convertido también en una entidad social. Y esa fue realmente la aportación de las Relaciones Públicas”*³⁹.

Este nuevo rol adoptado, exige la incorporación de temáticas sociales a las prácticas empresariales. Existen dos razones fundamentales que movilizan a las organizaciones a involucrarse más profundamente con la sociedad.

En primer lugar, las empresas han aprendido que construir una fuerte integración con la sociedad en la cual operan, y de la cual obtienen sus beneficios económicos aparece como un elemento clave para su supervivencia.

En segundo lugar, se está frente a una revalorización de lo social, en la cual, las organizaciones están tomando conciencia del rol que podrían tener en el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa focalizada en el mejoramiento sostenible de la sociedad.

Este nuevo fenómeno, tiene como objetivo obtener un mayor nivel de proximidad e integración entre la empresa y la sociedad y son las Relaciones Públicas quienes ejercen de mediadoras entre las organizaciones y la sociedad. Grunig y Hunt afirman que *“el personal de Relaciones Públicas realiza un papel límite o fronterizo porque funcionan en el límite exterior de las organizaciones sirviendo de enlace entre la organización y los grupos o individuos externos”*⁴⁰

Es oportuno hacer mención a la definición que Cutlip y Center dan de las Relaciones Públicas como *“el esfuerzo*

³⁹ Grunig James y Hunt Todd, op.cit. Pág. 106.

⁴⁰ Grunig James y Hunt Todd, Ibidem, Pág. 57.

*planificado para influir en la opinión a través de la buena reputación y de una actuación responsable, basados en una comunicación bidireccional mutuamente satisfactoria ”.*⁴¹

Este “*papel fronterizo*” que posee la disciplina es el que ha contribuido a que las empresas comprendan que para mantener y profundizar el posicionamiento de la marca es esencial asociarlas a las expectativas de la sociedad. Expectativas que, como se menciona anteriormente, no se limitan a productos y servicios, sino al accionar responsable y comprometido de las organizaciones.

Estas nuevas expectativas y demandas que la comunidad presenta frente a las organizaciones son lo que ha dado nacimiento a la Responsabilidad Social Empresaria. La misma nace como una herramienta de gestión a partir de la cual las organizaciones dan respuesta a estas nuevas demandas de la sociedad, manifestando su compromiso social.

La implementación de acciones o programas de R.S.E en las organizaciones es un fenómeno cada vez más frecuente. Los líderes empresarios están vislumbrando los beneficios que esta nueva herramienta puede significarles en lo que refiere a la obtención de mayor legitimidad social, en la construcción de imagen y en la reputación de las empresas.

⁴¹ Cutlip Scott y Center Allen, Relaciones Públicas, Editorial Rialp, Madrid, 1995 pág.

Marco de Referencia Institucional

Acerca de Repsol-YPF

A continuación se presenta el diagnóstico situacional de Repsol-YPF realizado en base a la información obtenida en: las entrevistas exploratorias a personal de la empresa, material de lectura brindado por la organización y datos provenientes de su página Web.

Perspectiva Histórica

A los efectos de comprender la historia de Repsol-YPF, se procederá a comentar brevemente la evolución de ambas compañías.

YPF

- **1922-** Se crea YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales), la primera empresa estatal latinoamericana. En esa época la producción nacional abastecía solo el 36% del consumo: el 76% de la misma era de origen fiscal y el resto de empresas privadas.
- **1949-** Bajo el gobierno de Perón, se le dio jerarquía constitucional a la nacionalización, declarando los yacimientos como propiedad imprescriptible e inalienable de la nación.
- **1935-** Se sanciona en Argentina la “*ley de reserva*” que amplía la reserva de zonas presumiblemente petrolíferas a favor de YPF, con lo que el aporte privado a la producción del país, entonces del 53%, comienza a caer progresivamente
- **1956-** El gobierno Argentino aprueba el “Plan de reactivación de YPF”: se importaba el 64% del consumo del país con gran incidencia negativa en la balanza comercial
- El incremento de las importaciones para atender el consumo interno creciente, dio lugar al poder ejecutivo a negociar la participación de la empresa privada en la explotación.
- **1958-** YPF contrata en forma directa con empresas privadas extranjeras importantes trabajos de perforación, exploración y producción.

- **1977-** YPF descubre en Neuquén el yacimiento Loma de la Lata. Las reservas de gas del país pasan a ser mas importantes que las del petróleo
- **1989 – 1996-** Período de transformación de la industria en el país. Se la desregula y se privatiza YPF, que pasa a llamarse YPF S.A. y Gas del Estado. Repsol comienza en la década del 90 las conversaciones con el gobierno Argentino por la compra de YPF S.A.
- **1999-** Repsol adquiere la totalidad de las acciones de YPF S.A.

REPSOL

- **1986-** Se crea Repsol en España siendo su único accionista el INH (Organismo público en el que se incorporan las participaciones estatales de compañías del sector)
- **1989-** El Estado (INH) inicia la privatización de Repsol.
- **1993-** Se realiza una Oferta Global de Acciones de Repsol
- **1996-** Repsol compra Astra
- **1997-** El Estado culmina el proceso de privatización de Repsol.
- **1998-** Repsol estudia la posibilidad de acudir a la compra de YPF S.A.

Adquisición de YPF

La adquisición de YPF S.A. por parte de Repsol, responde a cuatro objetivos estratégicos que procuraba conquistar la organización.

- Mantenimiento del liderazgo en las actividades tradicionales de Repsol en el mercado español
- Crecimiento en Exploración y Producción mediante el desarrollo de nuevos descubrimientos y adquisiciones, dando prioridad a las reservas de gas natural para el

mercado doméstico

- Expansión internacional: principalmente Latinoamérica
- Generación eléctrica con gas natural propio

Resultados de la Adquisición

- Complementariedad de recursos humanos y activos
- Consistencia con la estrategia de Repsol
- Repsol se convierte en una compañía de clase mundial

La “*fusión*” entre Repsol e YPF da como resultado una combinación entre activos y Recursos Humanos.

Con respecto a los activos, si se evalúan las situaciones de Repsol y de YPF antes y después de la compra en 1998, la fusión le permite a Repsol alcanzar los niveles internacionales de las grandes empresas petroleras del mundo.

Antes de 1998, los activos de Repsol estaban repartidos de la siguiente manera: Industrialización y Comercialización, 42%; Gas, 27%; Exploración y Producción, 23% (de los que la mayor parte corresponde a Producción). Los activos de YPF, por su parte, se componían así: Exploración y Producción, 64%; Industrialización y Comercialización, 32%.

En este sentido las grandes petroleras internacionales mantienen sus activos concentrando el 50% en Exploración y Producción, y el 30% en Industrialización y Comercialización, aproximadamente.

De esta manera, los activos de Repsol y los de YPF se complementaban para cumplir con dicho niveles y servir para la obtención de una mayor rentabilidad; el resultado de esta fusión, lleva a Repsol a ganar en Exploración y Producción, pasando del 23% al 39%, manteniéndose en los niveles internacionales de Industrialización y Comercialización (30-40%).

Con respecto a los Recursos Humanos Repsol-YPF combina al personal de YPF S.A. y el viejo Repsol quedando la gerencia y “*know how*” del upstream dirigido por personal de YPF y la gerencia y “*know How*” del downstream dirigido por personal de Repsol.

Presentación

Repsol-YPF es una empresa internacional integrada de petróleo y gas, con actividades en 28 países y líder en España y Argentina. Es una de las diez mayores petroleras privadas del mundo y la mayor compañía privada energética en Latinoamérica en término de activos.

Tiene una producción de hidrocarburos de más de 1,1 millones de barriles equivalentes de petróleo día y sus reservas de crudo y gas superan los 5.400 millones de barriles equivalentes de petróleo, que se localizan, fundamentalmente, en Latinoamérica y en el Norte de África.

Con una capacidad de refino de más de 1,2 millones de barriles por día, opera nueve refinerías, cinco de ellas en España, tres en Argentina y una en Perú. Además, posee participaciones en otra refinería en Argentina y dos en Brasil. Comercializa sus productos petrolíferos a través de una amplia red de más de 6.600 puntos de venta distribuidos en Europa y Latinoamérica. Repsol-YPF es la operadora líder en Argentina y en España y uno de los principales en Perú y Ecuador. En el negocio de los gases licuados del petróleo (GLP), con unas ventas anuales de casi tres millones de toneladas, Repsol-YPF es la tercera compañía más grande del mundo.

La actividad química de Repsol-YPF se lleva a cabo, fundamentalmente, en cinco complejos industriales, dos de ellos ubicados en España y tres en Argentina. Los mercados más importantes son el sur de Europa y los países del MERCOSUR. Este negocio, que cuenta con un alto nivel de integración con el refino y con la producción de gas natural, dispone de tecnología propia en productos de alto valor añadido.

Además, distribuye gas natural, directamente o a través de sus filiales, a más de 8,7 millones de clientes en España y Latinoamérica, de los cuales más de 4 están en Latinoamérica.

Con respecto a su proyección futura, Repsol-YPF define su Plan Estratégico 2003-2007 en base a cuatro ejes principales: la excelencia operativa en los negocios, la disciplina financiera, el crecimiento rentable de la producción y la diversificación geográfica de la actividad con el objetivo prioritario de la creación de valor.

Repsol-YPF en la actualidad

Visión y Misión de Repsol-YPF desde su discurso

La visión de Repsol-YPF se sintetiza en el siguiente slogan: *“ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor”*

Con esta definición Repsol-YPF busca englobar el siguiente concepto.

Repsol-YPF dice querer ser:

- Una empresa: única y unida.
- Internacional, pues su ámbito se expande por la geografía mundial.
- Petrolera y gasista integrada: con vocación de integración en la cadena de valor de sus negocios.
- Una empresa admirada en los ámbitos en los que actúa: Reconocida en ellos, por el alto valor añadido, la excelencia en la gestión empresarial, la cultura organizacional y la calidad de su management.
- Orientada al cliente que constituye el centro de todas sus acciones, lo que ha de permitir crear valor para todos los stakeholders

La misión de Repsol-YPF aparece como: *“ofrecer valor creciente para el accionista mediante la constante mejora en la satisfacción de sus clientes, el desarrollo profesional y oportunidades atractivas de carrera a su personal, y el compromiso con la sociedad, en un marco de respeto a los principios éticos.”*

Repsol-YPF en el Mundo

Las Unidades de Negocio que gestiona Repsol-YPF son:

- Argentina Oeste
- Argentina Sur
- Pacífico
- Bolivia-Noroeste Argentino-Brasil
- España- Argelia
- Libia

- Caribe
- Indonesia

Repsol-YPF en Argentina

En Argentina, las actividades de Repsol-YPF se inscriben en las siguientes áreas.

Exploración y Producción

El objetivo de Repsol-YPF en sus actividades de exploración y producción de petróleo y gas natural, es el crecimiento rentable y diversificado. Los pilares de esta estrategia son: el crecimiento en producción y reservas, la diversificación geográfica de la actividad, la excelencia operativa manteniéndose como un operador de bajo coste y la rentabilidad con un incremento de los márgenes unitarios medios.

Refino y Marketing

Los negocios de Refino y Marketing de Repsol-YPF comprenden las actividades de refino, logística y comercialización de combustibles, incluidos los gases licuados de petróleo, tanto en el mercado mayorista como en el minorista.

Química

La actividad petroquímica de Repsol-YPF se desarrolla principalmente en España y en Argentina en La Plata, Bahía Blanca y Plaza Huincul. Asimismo, es destacable la mayor producción de la planta de metanol en Plaza Huincul (Argentina), que ha operado en régimen normal durante todo el año.

Gas y Electricidad

El negocio de Gas y electricidad de Repsol-YPF comprende el aprovisionamiento, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de gas natural tanto en España como en Latinoamérica

Gas Natural

Comercialización

Repsol-YPF es el primer productor en Argentina y los principales clientes son distribuidoras, generadoras eléctricas e industrias. El gas procede de Argentina y Bolivia y tiene como destino los mercados de Argentina, Chile, Brasil y Uruguay. Para aumentar las ventas y consolidar la posición en la región, Repsol-YPF participa activamente en los principales proyectos de exportación de gas natural.

Distribución y comercialización

Repsol-YPF participa en la distribución de gas natural en Argentina, Colombia, Brasil y México.

Separación de líquidos

Repsol YPF participa con un 38% en Mega S.A., sociedad que se dedica a separar los líquidos del gas natural proveniente del yacimiento de Loma de la Lata. Las instalaciones de Mega comprenden una planta de separación localizada en Loma de la Lata, y otra de fraccionamiento de gas natural que produce Etano, Propano, Butano y Gasolina.

Electricidad

En Argentina Repsol-YPF tiene 1.839 MW de potencia bruta instalada. Las plantas de generación de electricidad donde se participa son: Central Térmica Tucumán, Central Térmica San Miguel de Tucumán, Filo Morado y Central DockSud.

Repsol-YPF en Neuquén: Yacimiento Loma de la Lata

El Yacimiento Loma de la Lata, se encuentra dentro de las áreas de desarrollo que gestiona la U.N.A.O (Unidad Económica Argentina Oeste). El mismo se encuentra a 75 km. de la capital provincial, ubicado en la zona Oriental del embalse Cerros Colorados – Mari Menuco.

El área fue descubierta el 12 de marzo de 1977 y a partir de 1978 se puso en marcha la explotación de hidrocarburos (gas y condensados)

El yacimiento posee pozos de gas y condensados y

pozos petrolíferos. Entre las instalaciones se pueden contar: Baterías, Plantas de Tratamiento de gas, Plantas de Separación y Fraccionamiento, Planta desgasificadotas, Planta de reinyección de agua, Planta de agua de corte, Estaciones Compresoras de gas, Unidades de Separación Primaria, Estación de Bombeo, Planta de almacenaje de Productos terminados. A su vez, al área ingresan oleoductos y gasoductos pertenecientes a otras empresas.

Loma de la Lata es el área de mayor potencial gasífero de nuestro país y América Latina, produce cerca del 30-35% del gas de todo el país. Este yacimiento se diferencia de un yacimiento de gas seco en el sentido de que este posee un gas muy rico en líquidos (condensados, gasolinas y gas licuado de petróleo GLP). Esto nos dice que el valor agregado de este yacimiento es muy elevado respecto al de otros reservorios.

Del área Loma de la Lata se puede obtener gas rico del cual se separa la gasolina, condensado, GLP, etano y también se puede producir petróleo crudo. Una vez que se ha extraído los componentes ricos, se utiliza el gas seco para uso doméstico y/o generación de energía eléctrica.

Que significa Loma de la Lata para el país

Loma de la Lata es una de las áreas que mas gas produce en el país (40% aprox.) y es el centro de venta mas grande de Argentina ya que allí en boca de pozo, como se denomina, se pactan los precios entre productores y compradores. El Gas Natural es un commodity como el petróleo crudo que puede tener una transacción internacional

El yacimiento es el centro gasífero por excelencia en el Cono Sur abasteciendo de este modo a los grandes centros urbanos del país y de otros países limítrofes.

Es, a su vez, el centro o cabecera de los principales gasoductos del país. De allí parten los gaseoductos: Centro Oeste I y Centro Oeste II, Neuba II, Pacífico y conexiones con el gasoducto Neuba I.

A esta área confluyen las producciones de otras áreas hidrocarburíferas como Aguada Pichana, Aguada San roque y Sierra Chata, que tiene sus puntos de ventas en este lugar

En el caso del gas natural, se puede decir que Loma de la Lata es el punto de venta en donde las empresas comercializan entre el 70 y 80% de la producción total que se vende en la provincia. A su vez, se producen cargas de GLP con destino a Chile.

Repsol-YPF en Neuquén: Yacimiento Loma de la Lata

La nueva estructura organizativa está integrada a nivel mundial con un único centro corporativo y dos sedes, Madrid y Buenos Aires. Repsol-YPF opera en 30 países, siendo los más importantes en reservas Bolivia y Argentina.

Como se menciona anteriormente, las actividades de Repsol-YPF se organizan en cuatro segmentos: Exploración y producción, Refino y marketing, Química, Gas y Electricidad

Al frente de cada uno de estos segmentos se encuentra un Vicepresidente Ejecutivo, que gestiona estas actividades de manera descentralizada a nivel geográfico. Su objetivo es maximizar la eficiencia y las sinergias operativas derivadas de la integración de Repsol a YPF.

Las funciones corporativas tales como la planificación estratégica, finanzas y recursos humanos se coordinan de manera centralizada. (Organigrama y Mapa de Públicos Externos - Ver ANEXO - pág. 110 y 111)

Responsabilidad Corporativa

Se transcriben a continuación las palabras del presidente ejecutivo en cuanto a la R.S.E. "Para Repsol-YPF la responsabilidad corporativa es el comportamiento que integra el objetivo empresarial de creación de riqueza con los valores éticos y profesionales de las personas que constituyen la Compañía y su compromiso con la sociedad y el entorno natural. Un compromiso acorde con los criterios del desarrollo sostenible."

Este comportamiento lo basan en tres dimensiones fundamentales: su marco ético; la atención al medioambiente y la seguridad como un aspecto central de la gestión de negocio; y,

por último, el compromiso social dirigido hacia la consolidación de la posición de Repsol-YPF en todos los países donde está presente estableciendo relaciones duraderas basadas en la confianza mutua con sus grupos de interés.

Compromisos enunciados por la empresa

Para avanzar en el camino apuntado por su Visión (ser una empresa petrolera y gasista integrada, con voluntad de crecer de forma equilibrada y admirada en los ámbitos en los que actúa), Repsol-YPF establece un firme compromiso con los cinco principales grupos de interés con los que se relaciona:

1. Compromiso con los accionistas

Ofrecer a sus accionistas una creación sostenida de valor y garantizando la transparencia en la gestión y el buen gobierno corporativo.

2. Compromiso con nuestros clientes

Satisfacer adecuadamente las expectativas de sus clientes, con un esfuerzo de anticipación y conocimiento de sus necesidades

3. Compromiso con nuestros socios y proveedores

Establecer relaciones inspiradas en la aportación recíproca y el respeto mutuo con socios y proveedores, y sobretodo, basadas en la confianza y la calidad de los productos y servicios.

4. Compromiso con empleados

Captar, motivar y retener a los mejores profesionales, ofreciendo un lugar atractivo para trabajar. Garantizar y promover oportunidades de desarrollo profesional a partir de la valoración objetiva de los méritos profesionales, dentro de un marco de no discriminación, generando el orgullo de ser parte de la organización.

5. Compromiso con la sociedad

Contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad en que viven, y asumir un firme compromiso de apoyo a las comunidades en las que realizan sus actividades. La empresa sostiene que el cuidado

del entorno, la seguridad y el compromiso medioambiental y el respecto de los derechos humanos están presentes en su estrategia, y orientan el crecimiento de los negocios de manera compatible con los principios del desarrollo sostenido.

Valores éticos

La empresa sostiene que los valores éticos son “aquellos valores irrenunciables y fundamentales de la compañía y deben guiar todas sus acciones y comportamientos”

Repsol-YPF enuncia en sus documentos empresariales los siguientes valores éticos:

1. Integridad

Mantener un comportamiento intachable, necesariamente alineado con la rectitud y la honestidad. Promover una rigurosa coherencia entre las prácticas corporativas y sus valores

2. Transparencia

Supone la difusión de información adecuada y fiel de lo que se hace. Una información veraz y contrastable. Una comunicación clara y oportuna, tanto interna como externamente

3. Responsabilidad

Asumir sus responsabilidades y actuar conforme a ellas, comprometiendo todas sus capacidades para cumplir el objetivo

4. Seguridad

Velar por brindar unas condiciones de trabajo óptimas en cuanto a salubridad y seguridad. Exigir un alto nivel de seguridad en procesos, instalaciones y servicios, prestando especial atención a la protección de los empleados, contratistas, clientes y entorno local, y transmitir este principio de actuación a toda la organización.

Compromiso expuesto por Repsol-YPF en cuanto a medio ambiente y seguridad

Desde 1996, Repsol-YPF viene realizando anualmente informes medioambientales, en los que informan de las principales variables del comportamiento de la compañía que tienen un impacto en el medio.

La empresa sostiene que su Política de Medio Ambiente y Seguridad procura la preservación del entorno como uno de los principios básicos en la actuación de la compañía.

Este principio se aplica en las operaciones de la compañía, particularmente en áreas anteriormente no impactadas. De acuerdo con esto, previamente al inicio de la actividad se realizan estudios para la evaluación de todos los impactos potenciales y, consecuentemente, la elaboración de las medidas necesarias para minimizarlos. Un instrumento básico para ello son las Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA) que incluyen, asimismo, los efectos socioeconómicos de la actividad.

A. Compromiso Medioambiental y de Seguridad

Repsol-YPF establece en su compromiso medioambiental y de seguridad que *“se compromete a conducir sus actividades de manera que se minimicen los impactos medioambientales negativos y se alcance un alto nivel de seguridad en sus procesos, instalaciones y servicios, prestando especial atención a la protección de los empleados, contratistas, clientes y entorno local.”*

El compromiso medioambiental y de seguridad es asumido e impulsado por la alta dirección, que asigna los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzarlo.

B. Política de medio ambiente y seguridad de Repsol-YPF: Principios

- Gestión medioambiental y de seguridad integradas
- Minimización del impacto
- Adaptación continua a la normativa aplicable
- Evaluación y gestión del riesgo y principio de prevención

- Aplicación de criterios de eficiencia en la resolución de la problemática medioambiental
- Colaboración con la sociedad
- Vinculación de proveedores y contratistas a la política de medio ambiente y seguridad
- Comunicación e información interna y externa y relaciones con la comunidad

- Planificación y provisión de los recursos técnicos, financieros y de personal
- Formación
- Mejora continua
- Atención a la salud y seguridad de clientes y prevención del entorno

C. Certificaciones

Repsol-YPF cuenta con varias certificaciones de calidad y seguridad. Entre ellas se menciona, al Yacimiento Loma la Lata que posee la certificación ISO 14001 en el negocio de Exploración y Producción

Enunciados de la empresa en cuanto al compromiso social

Repsol-YPF dice ser consciente de que la sociedad en su conjunto demanda a las empresas una gestión económica eficaz, pero además, responsable y socialmente comprometida. Es por ello, que la empresa sostiene haberse dotado de un marco ético de actuación que garantiza el equilibrio entre la gestión económica y sus compromisos con los diferentes grupos de interés. Durante 2003, el conjunto de la inversión social de Repsol-YPF y sus Fundaciones superó los 23 millones de euros.

Las Fundaciones del Grupo Repsol-YPF

Las Fundaciones del Grupo desempeñan un papel decisivo en el desarrollo de iniciativas de carácter social, educativo y cultural; en la promoción de la investigación científica y en

la preparación profesional de jóvenes generaciones. Para el cumplimiento de sus objetivos, las Fundaciones se rigen por los mismos principios del Grupo Repsol-YPF

Contribuyendo al desarrollo de la comunidad

Repsol-YPF trabaja desde hace unos años en el ámbito de la salud, el apoyo escolar, la formación profesional, el empleo y las relaciones con las comunidades indígenas. Debido a que muchas de sus actividades se realizan en zonas remotas de entornos sociales y medioambientales frágiles, la empresa incluye Planes de Relaciones Comunitarias en sus estudios de impacto ambiental los cuales son llevados a cabo en los proyectos de exploración y producción de acuerdo con lo establecido en su guía de relaciones comunitarias. La compañía dice colaborar activamente con las autoridades y las comunidades locales para promover acciones de mejora y realizar actividades muy diversas en beneficio de los colectivos más cercanos a su actividad. Los empleados de Repsol son considerados parte activa de este empleo, mediante su aportación personal y económica y también con horas de trabajo cedidas por la compañía.

Políticas y criterios de actuación

La empresa expresa que ha asumido como principio de actuación empresarial “el logro de una gestión eficaz enmarcada en los principios del desarrollo sostenible”. Para ello, ha desarrollado una estrategia corporativa cuyos principales pilares son: la integración de medidas y actuaciones concretas que colaboran al desarrollo de la sociedad, la protección del medio ambiente y el establecimiento de una política de recursos humanos que potencie la mejora continua de las relaciones laborales.

Sus políticas de actuación se sustentan, a partir de los enunciados propuestos en la misión y visión corporativas y, se guían de acuerdo a las siguientes directrices:

- Consolidar la posición de Repsol-YPF en todos los países donde tienen presencia, estableciendo relaciones

duraderas con sus stakeholders que se basen en la confianza mutua.

- Dentro de un marco ético, realizar acciones que favorezcan el compromiso de su compañía con la sociedad y que fomenten, a su vez, la aportación recíproca de valor.

Acción Social

En materia de Acción Social la actuación se centra en las áreas detalladas a continuación:

- **Educación y Formación:** con programas universitarios y de post grado desarrollados por la Fundación Repsol-YPF y otros proyectos que inciden en la enseñanza primaria y secundaria.
- **Salud:** apoyando proyectos y programas que contribuyan a mejorar las condiciones sanitarias y la calidad de vida de la población.
- **Integración Social:** a través de proyectos, dirigidos a grupos desfavorecidos, que favorezcan su integración en la sociedad.
- **Desarrollo Comunitario:** seleccionando proyectos que beneficien al mayor número de personas y que puedan convertirse en programas auto-sustentables para el desarrollo de la comunidad donde se realizan.
- **Medio ambiente:** apoyando la realización de programas destinados a la conservación de la biodiversidad en los países donde tienen presencia.
- **Voluntariado Corporativo:** con proyectos realizados por los empleados de Repsol YPF que ofrecen su tiempo

y esfuerzo con el objetivo de realizar una Acción Social determinada.

Mecenazgo Cultural

En materia de Mecenazgo Cultural la actuación se centra en las siguientes áreas:

- **Artes Plásticas:** a través de colaboraciones con museos, exposiciones e iniciativas que abarquen la fotografía, la pintura y la escultura.
- **Música:** con el patrocinio de conciertos de música clásica y otros proyectos que se valoran de acuerdo a su aporte cultural.
- **Recuperación del Patrimonio Histórico:** en zonas con presencia destacable de Repsol YPF y en proyectos de trascendencia nacional y universal.
- **Seminarios y Conferencias:** a través de colaboraciones con instituciones académicas o técnicas en colaboración con las líneas de negocio de la compañía.
- **Publicaciones:** a través de colaboraciones con instituciones académicas o técnicas en colaboración con las líneas de negocio de la compañía.

Que patrocinan

Patrocinan proyectos que se encuadren dentro de los siguientes criterios:

- Que sean promovidos por Instituciones de reconocido prestigio.
- Que se realicen preferentemente en régimen de exclusiva.

- Que tengan una repercusión en el tiempo, es decir con beneficios a medio y largo plazo.
- Que se localicen priorizando aquellos lugares donde la empresa tiene presencia.
- Que posean un claro trasfondo social o cultural, nunca actos de marketing puro.

Inversión socialmente responsable

Se transcriben a continuación las palabras del presidente ejecutivo en lo que refiere a la inversión socialmente responsable: "Cuidar nuestra reputación, armonizando gestión eficiente de los negocios y sostenibilidad, es una labor presente, pero sobre todo de futuro. Vamos a seguir avanzando por este camino identificando y gestionando las oportunidades que se presenten para alcanzar nuestro objetivo: consolidar la percepción que la sociedad tiene de Repsol-YPF como una empresa orientada a la generación de riqueza, que busca un equilibrio entre los criterios económicos, medioambientales y sociales y abierta a todos sus grupos de interés."

Las actuaciones de la compañía del año 2003 se encuentran descritas en 5 informes:

- Informe anual
- Informe social
- Informe medioambiental
- Informe de gobierno corporativo
- Áreas de negocio

Repsol-YPF y las comunidades indígenas

Relaciones con comunidades indígenas a nivel global y no local

El siguiente texto explicita acciones y políticas globales que en el caso puntual de Repsol-YPF Neuquén no se detectan.

La empresa afirma que uno de los aspectos integrados en su estrategia empresarial es el apoyo que presta para el desarrollo local de las áreas en las que realiza sus actividades, y, en particular, de las comunidades indígenas de zonas remotas con formas de vida tradicionales especialmente frágiles y vulnerables. En su sitio de internet la empresa manifiesta que las actividades en el ámbito de las relaciones con las comunidades son múltiples y variadas y todas ellas tienden a paliar situaciones socialmente desfavorecidas.

Repsol-YPF dice contar con planes de relaciones comunitarias. En algunos casos, se trata de alcanzar acuerdos para compensar la presencia de la empresa en la zona y preservar su entorno y estructuras sociales; en otros, de proporcionar ayuda básica a sectores de la población con carencias, sin interferir en los modos de vida y tradiciones de cada comunidad. Estas acciones se indican en la guía de relaciones comunitarias de Repsol-YPF, que recoge las pautas a seguir en sus relaciones con las comunidades indígenas. (Guía de relaciones comunitarias de Repsol-YPF - Ver Anexo - pág. 112)

Repsol-YPF sostiene que junto a la conservación de la identidad cultural, los pilares sobre los que se asientan las relaciones sociales en estos proyectos son la protección del medio ambiente, la sanidad, la educación y el fomento del desarrollo sostenible en estas comunidades. Con estas premisas, cada país imprime su propio sello diferenciador.

En algunos países como en Argentina todos los programas de desarrollo de la comunidad se gestionan a través de alianzas estratégicas con ONG's e instituciones de reconocida trayectoria, lo que permite a la compañía establecer objetivos, planificar acciones y comprobar el resultado obtenido.

Relaciones entre Repsol-YPF
y la comunidad mapuche
Paynemil

A continuación se hace referencia a la visión que posee la organización en cuanto a la problemática existente con la comunidad Mapuche Paynemil.

A- Causas y orígenes de tensiones

En relación a las causas que llevaban a los Paynemil a manifestarse en contra de la empresa, el Gerente de la U.E Loma de la Lata –Roberto Borrelli comentó en la entrevista, que ello se basaba en el hecho de que los Paynemil, eran los titulares de la propiedad “superficial” de las tierras sobre las que la empresa desarrolla sus actividades. Es decir, todo lo que se encontraba bajo estas tierras, era propiedad de la nación Argentina, quien tercerizaba la explotación a empresas privadas, en este caso Repsol-YPF. La empresa, por su lado, había firmado un contrato de servidumbre por el cual estaba obligada a pagar a la comunidad Paynemil por las actividades que realiza en sus tierras.

Con respecto a los orígenes de las tensiones entre Repsol-YPF y la comunidad Paynemil el encargado de las Relaciones Externas- Sebastián Cortéz- de la empresa comentó que todo comenzó en octubre del '95 cuando la perforación para una bomba de agua por parte de un miembro de la comunidad Paynemil, reveló la contaminación, a causa de condensados de gasolina, de la napa freática debajo de sus pies. Cortéz explicó que se cree que la napa contaminada estaba allí desde la época en que las técnicas de explotación petrolera eran mucho menos cuidadosas con el ambiente.

Agregó que, antes de que Repsol- YPF se constituyera como tal, hubo una época en que encontrar gas era un problema. Esto ocurría porque lo que se buscaba era petróleo y a causa de ello no se desarrollaba la infraestructura para capturar y transportar el gas: simplemente se quemaba. El entrevistado sostuvo que esa napa freática, contaminada entre otros tóxicos con gasolina, condensado de gas natural, podía corresponder a aquella etapa, puesto que hoy tal líquido es considerado valioso por la mezcla rica de gases que contiene.

Luego, Borrelli comentó en la entrevista que en realidad, los resultados de los análisis correspondientes habían

sido severamente cuestionados desde un criterio de seriedad científica y técnica. Los integrantes de las comunidades quedaron sensibilizados al respecto y habían invocado estos análisis reiteradamente dando por cierto lo que no estaba probado. Afirmó, que varios estudios posteriores a aquellos que se denunciaron con ligereza, efectuados por el Ente Provincial de Agua y Saneamiento en sus propios laboratorios y convalidados en el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) habían revelado que no había metales pesados por encima de lo tolerable ni en aguas, ni en suelos, ni en efluentes que pudiera adjudicarse a la actividad de Repsol-YPF. Y que en este sentido, los estudios sobre microflora y micro fauna, sensibles a la presencia de metales pesados, habían dado resultados negativos en lo que a presencia de esas sustancias se refiere.

Comentó que algo semejante había ocurrido cuando se realizaron estudios con miembros de las comunidades. Un laboratorio de análisis bioquímicos de Neuquén había detectado mercurio o plomo, pero luego, al reiterarse los estudios en lugares especializados, se comprobó que la presencia de estos metales estaba muy por debajo de lo que técnicamente se considera peligroso. Los estudios sobre la población infantil de las comunidades, realizados en el Hospital de Niños de Buenos Aires, tampoco habían arrojado datos de presencia de metales pesados en sus organismos, o enfermedades por ello.

B- Acciones emprendidas por la empresa

En este punto es preciso destacar que si bien la empresa posee un comité de crisis ad hoc, no existe ningún tipo de programa ni política que trate acerca de la problemática con los pueblos originarios mapuches. No existe un programa específico dirigido a la comunidad Paynemil, al menos no uno explícito.

En el '96 la empresa tuvo una denuncia formal de contaminación y riesgos, por parte de la comunidad mapuche de Loma la Lata, ante varios organismos públicos. Como consecuencia de las denuncias legales, la justicia obligó al Estado neuquino a proveer agua potable, entonces el Gobierno les solicitó una contribución especial. La empresa

se comprometió a proveer bidones de agua potable a los pobladores de las comunidad Paynemil hasta tanto construyese una planta potabilizadora que les suministrase agua potable. La obra fue construida por la provincia en 1999, y hoy en el 2004 ya se encuentra funcionando.

Borelli comentó que Repsol- YPF emprendió acciones para minimizar el estado de tensión, asumiendo su responsabilidad cuando debió asumirla y certificó la norma ISO- 14001 creando un sistema de gestión ambiental. Además de certificar, remarcó el entrevistado, se realizaron ciertas acciones para colaborar con la comunidad, entre ellas: Investigaciones toxicológicas sobre los efectos de la contaminación en personas, provisión de agua potable a las familias financiada por la empresa y el gobierno, pago de los animales muertos por causas diversas adjudicadas a la actividad hidrocarburífera; compensación por las utilidades de ríos, arenas y calizas; aislamiento y cerco de piletos con agua de explotación, instalación progresiva de gas con zeppelines y conexión progresiva de las viviendas a la red de energía eléctrica, mejoras habitacionales y compromiso de reparación de viviendas dañadas por prospección sísmográfica. A esto se le suma el dinero que se les entrega por el contrato de servidumbre por el uso de sus tierras.

Se obtuvo a su vez de las entrevistas, que la empresa había sufrido acciones, que consideran, de vandalismo y manifestaciones realizadas los Paynemil. Por tal motivo se debió reforzar la seguridad, tanto con personal como de las plantas y oficinas con rejas.

C- Comunicaciones entre la empresa y la comunidad Paynemil

Los contactos entre Repsol-YPF y la comunidad Paynemil son esporádicos, por algún caso en particular y son llevados a cabo con la Lonco -portavoz- de la comunidad. El encargado del área de Relaciones Externas es quien mantiene diálogos con la comunidad y es acompañado, en algunas oportunidades, por el gerente de la Unidad Económica Loma de la lata. En relación al estado actual de las relaciones con la empresa

afirma que las mismas son estables, pero que son conscientes de que los Paynemil son una comunidad sensibilizada y que pueden reaccionar en cualquier momento.

Acercas de la comunidad mapuche Paynemil

A continuación se presenta el diagnóstico situacional de la comunidad mapuche Paynemil. Éste se ha realizado en base a la información obtenida en: entrevistas exploratorias, encuestas a integrantes de dicha comunidad, información documental, material brindado por la secretaría de turismo de Neuquén y datos provenientes de portales Mapuche ubicados en Internet.

La expresión Mapuche significa “gente de la tierra” (mapa: tierra; che: gente) y designa al conjunto de tribus indígenas de ambos lados de la Cordillera de los Andes que hablan el mismo idioma y tienen las mismas costumbres, creencias y organización interna.

Entre la zona central y la precordillera de las Provincias de Neuquén, Río Negro y Chubut se concentra hoy la población indígena Mapuche. En la Provincia de Neuquén residen 40 comunidades mapuches, entre ellas, la Paynemil.

El linaje Paynemil

El linaje Paynemil proviene de la provincia de Buenos Aires. A mediados del siglo XIX formaban parte de los indios aliados al Gobierno Nacional con epicentro en las cercanías de azul. Desde allí partieron a la llamada Conquista del Desierto y pelearon junto al Ejército Nacional.

El cacique José M. Paynemil, gracias a sus servicios durante la Campaña del Desierto, logró acogerse a la ley N° 215 de 1867, en cuyo artículo se establecía que los indios espontáneamente sometidos podían solicitar tierras al Poder Ejecutivo Nacional donde radicarse para una vida fija y pacífica. Así fue como el cacique Paynemil solicitó una parcela en el paraje Tratayen-sud, para habitarla con 97 integrantes de su tribu.

El 7 de octubre de 1904 el presidente Julio Argentino Roca aprobó la entrega a título precario de los campos solicitados. El trámite fue activado por el gobernador del Territorio Nacional de Neuquén, Bouquet Roldán, quien planteó la conveniencia de que se afincaran a las cercanías de la población de Tratayen, habida cuenta de que en la misma existía una comisaría y, por lo tanto, estarían debidamente controlados.

Pero, a mediados del siglo XX, más precisamente durante la década del 60, dos acontecimientos vinieron a cambiar la situación: la incorporación al sistema de reservas de la Provincia de Neuquén, y el tendido de importante infraestructura, desde puentes, caminos y los trabajos precursores de las empresas petroleras, hasta la construcción del complejo Cerros Colorados.

A raíz de este último gran emprendimiento no solo descendió sensiblemente el caudal del río Neuquén, sino que también una importante superficie del territorio quedó bajo las aguas. O sea, que la comunidad se vio con menos tierras y con mayores dificultades para su riego y mantenimiento. Pero todo este desarrollo, además, implicó un fuerte impacto sobre sus hábitos y costumbres.

Características generales

Organización

Con respecto a su organización, la Lonco -Ana Paynemil- comentó que la comunidad estaba compuesta por 51 habitantes.

La comunidad Paynemil no está integrada totalmente a la sociedad pero tampoco está aislada de la misma. Es decir, por un lado se da el caso de integrantes que mantienen contacto con la sociedad, por el otro, existen integrantes que no manifiestan deseos de ir a la ciudad. A su vez, se encuentran familias donde una de las parejas tiene esposos/as que no son Paynemil.

Existen varios roles y funciones desempeñados por los miembros de la comunidad Paynemil. Entre ellos se encuentran:

- Lonko: Autoridad política de la comunidad. Es elegidos por todos los mayores, se hace una votación, y van cambiando cada dos años.
- Pillan Kuse: Autoridad filosófica - religiosa de la comunidad.
- Weupife: la persona de la comunidad que ha desarrollado la cualidad de la memoria y es quien conserva la fuentes

históricas de la misma

- Werken: mensajero del pensamiento mapuche. Agente intercultural que permite acceder y comunicarse con la sociedad no-mapuche.

Economía

Las actividades económicas que realizan en la región son la cría de animales (ovejas, vacas, cabras), plantas (frutales) y, en menor medida la producción de telares, tejidos. La actividad que genera mayores ingresos económicos en la comunidad es la ganadera. El ganado caprino ocupa el primer lugar, seguido del ovino, bovino y caballar, permitiéndoles comercializar la lana, cuero, carne y queso.

Viviendas

La localización de las viviendas dentro de la comunidad se distribuyen en forma dispersa (distan entre 2 a 20 kilómetros entre si).

Son variadas las tipologías en la organización de la RUCA (casa) y el espacio peri domestico. Generalmente cuenta con un local múltiple con área de fuego central que cumple funciones de cocina, comedor, reunión familiar, etc., y local/es para dormitorios, los que pueden encontrarse en un solo núcleo compartimentalizado o en bloques individuales separados.

La mayoría de las viviendas visitadas poseían quincho (utilizado en la temporada de verano y cumple funciones idénticas al espacio comedor, etc.), huerta familiar y corral.

Idioma

La mayoría de la comunidad es bilingüe ya que hablan el mapuzugun (idioma mapuche) y el castellano.

Religión

En cuanto a la religión, su Dios se llama Nguenechen, ser creador de todo lo que existe, que domina la Tierra como Rey o Pastor y da vida y fecundidad a los hombres. Además creen en el Genio del Mal, llamado Hualicho o Gualicho.

Realizan ceremonias de Rogativa (Nguillatun), que duran 4 días

y 3 noches con una cantidad ordenada de pasos que se siguen estrictamente.

Vestimenta

En la antigüedad, los mapuches usaban ropas confeccionadas con cueros y pieles pero, sobre todo, desarrollaron el trabajo del tejido de la lana con el telar, en el que tejían ponchos y matras muy abrigados y con diseños. Actualmente su vestimenta no difiere en las zonas rurales de la provincia: pantalones, sacos, botas y ropas tejidas etc.

Calendario

Los Mapuches contaban con su propio calendario, el que aún hoy en día rige algunas de sus festividades. Para ellos el año comienza el 24 de junio: igual que lo hacen muchas otras culturas antiguas del mundo, este festejo se corresponde con el día en que amanece luego de pasar la noche más larga del año.

Artesanías

Hacen platos, tazas, cucharas, cucharones, recipientes para preparar los alimentos y morteros, con madera. También hacen camas, bancos y telares. Saben además trabajar la arcilla cocida. Con éste material hacen jarras de diferentes tamaños, ollas, pipas y figuras que son, por lo general muñecos que utilizan en sus ceremonias religiosas.

Son muy hábiles con el telar. Los tejidos constituyen el 90% de la producción artesanal. El resto son trabajos en cuero, plata, madera y cerámica realizados por los hombres, mientras que las mujeres tradicionalmente se han dedicado al arte del telar. Con lana tejida hacen matras, ponchos, fajas, matrones, colchas para las camas, alfombras.

Alimentación

La base de su alimentación proviene de la cría de animales, el cultivo de una huerta y de árboles de tipo frutales. A su vez se procuran de arroz, polenta, entre otros.

Comidas Típicas

- Quesos: en su gran mayoría son de leche de cabra, de forma cuadrada y rectangular.
- Muday de trigo (chicha): este preparado se realiza generalmente antes de una rogativa o Nguillatun.
- Chicha de manzana: se obtiene de moler y prensar con métodos caseros las manzanas silvestres que son de tamaño pequeño pero muy jugosas.
- Pancutra: harina hecha masa liviana y cortada en pequeños trozos hervidos en agua, grasa o aceite y sal (tipo sopa).

Status Jurídico

En 1998, por la Ley Provincial 1759 pasan de ser Reservas aborígenes y se convierten en agrupaciones, motivo por el cual hoy se las denomina, Comunidad Mapuche Paynemil.

La comunidad se encuentra legalmente constituida y reconocida, tanto a nivel provincial como a nivel nacional. Cuenta con personería jurídica, lo que les permite gestionar distintos proyectos en beneficio de su Comunidad.

La comunidad Paynemil y Repsol-YPF

A continuación se presenta la problemática existente entre la comunidad Paynemil y Repsol-YPF desde la mirada Mapuche.

A- Causas y orígenes de tensiones

La Lonco -Ana Paynemil- comentó en la entrevista realizada que, a partir de la llegada de Repsol-YPF a Loma de la Lata, considera que hubo impacto en sus actividades. Sostiene a su vez, que como resultado se impuso un nuevo orden donde el hombre es el centro y la naturaleza es algo que puede dominar, que está a su servicio, con el objetivo de ganancias. Agregó

que esta usurpación en sus tierras vienen desde antes de Repsol, viene desde YPF y desde que hicieron lo que quisieron con ella.

Con respecto a la existencia de impactos provocados por Repsol-YPF, sostiene que sus autoridades originarias tenían pleno control cultural sobre sus tierras, sobre su conservación y sobre como fortalecer su relación espiritual y material con la tierra, agua, recursos, pero que ahora su espiritualidad ha sido quebrada.

Con respecto a las razones que los llevaron a emprender estas acciones, la Lonco Paynemil comentó que para ellos su Mapu (tierra) no es sólo el suelo que pisamos; Mapu es suelo, subsuelo y espacio y que los Mapuche eran los responsables de cuidar y evitar cualquier desequilibrio que altere ese orden.

Agregó que en varias oportunidades, habían tratado de compartir con otros hombres sus conocimientos sobre la regulación, control y utilización de espacios naturales, con el único fin de que su tierra pueda tener un desarrollo armónico, pero que no se los escuchaba.

Luego, remarcó que quieren que se detengan las actividades de Repsol-YPF en sus tierras y se hagan cargo de la deuda ecológica que tienen con ellos; y que están buscando la posibilidad, que sostienen, se les adeuda, de ejercer influencia y control sobre lo que ocurre en sus tierras ya que quieren participar colectivamente en las decisiones que afecten a su territorio y a los recursos existentes en él.

Considera que no es fácil que estas dos culturas diferentes convivan en un mismo territorio, por que ambas tienen formas distintas de ver la naturaleza, la vida. Sostiene que ellos han tenido que entender visiones del hombre blanco, de entenderlos, pero que ellos no han hecho lo mismo.

Finalmente, la entrevistada explicó que, como hoy los recursos que tenían en su territorio, son explotados por Repsol-YPF en complicidad del estado y no se les consultaba nada al respecto, que esto los destruye, al destruir sus tierras, su cultura y su identidad. A su vez, del cuestionario realizado a la comunidad se obtuvo que el contacto con el hombre blanco y con Repsol-YPF ha modificado o alterado sus tradiciones, costumbres y/o rituales propios de su cultura. La comunidad Paynemil considera

que el ámbito mas afectado por estos contactos fue el cultural, seguido por el ecológico y luego por el económico-productivo

B- Acciones emprendidas

La lonco comentó que lo primero fue organizarse y ver cuales eran sus posibilidades. En el 96 presentaron una denuncia al gobierno por que encontraron restos de petróleo en la tierra. Ahí comenzaron a llevar las cosas más firmemente por que evidenciaron que el daño y la contaminación que existía era cada vez peor. Por eso contrataron a la consultora alemana Umweltshutz para que hiciera los estudios correspondientes y demostrara el grado de contaminación. Después acudieron al gobierno nacional, y hace unos años algunos fueron en representación a Estados Unidos a una reunión de la O.E.A. donde presentaron las denuncias correspondientes. Otras de las acciones que emprendieron fue la creación de un Acta, donde se deja sentado a modo de informe cual es la postura de su comunidad frente a lo que ellos denominan "usurpación de tierras" y el impacto que la misma tiene sobre su vida.

C- Demandas sociales a la empresa

Del cuestionario realizado a miembros Paynemil se obtuvo que una gran mayoría describe el comportamiento de Repsol-YPF en su comunidad como malo y como una empresa que no se interesa por ellos.

Ahora bien, existen posiciones enfrentadas dentro de los Paynemil, en la creencia respecto a la posibilidad de que Repsol YPF sea un factor de ayuda para su comunidad, ya que si bien el 51.3% considera que esto "no es posible", el 43.2% respondió que "tal vez" y un 5.4% que "si". Siguiendo con esta línea, se obtuvo a su vez que el 54.5% respondió que "tal vez" desearía que Repsol YPF se convierta en un factor de ayuda y en segundo lugar, el 40.5% respondió que "no".

En páginas anteriores, al presentar la postura de Repsol-YPF frente a la comunidad Paynemil, se menciona lo

expresado por los directivos de la empresa en relación a las contribuciones habían realizado a esta comunidad. Entre ellas se citan: provisión de agua potable a las familias financiada por la empresa y el gobierno instalación progresiva de gas con zeppelines y conexión progresiva de las viviendas a la red de energía eléctrica, etc.

En referencia a esto, se obtuvo de los cuestionario que el 48.6% considera que las contribuciones que Repsol YPF había realizado en el pasado eran regulares y el 45.9% las consideraba buenas.

Teniendo en cuenta las contribuciones realizadas por la empresa en el pasado, se indagó en la comunidad acerca de las exigencias y demandas sociales que presenta en la actualidad.

Dicha comunidad respondió que la empresa podría ser un factor de ayuda en el ámbito económico- productivo, es decir, en el área ganadera, seguida por la agrícola y, finalmente, las artesanías.

En referencia al ámbito sanitario, más de la mitad entrevistada se mostró a favor de recibir profesionales, medicamentos, etc. para el cuidado de su salud

Con respecto al ámbito educativo, el 56.7% respondió que "tal vez" le gustaría que la empresa le facilite material didáctico para el desarrollo de las actividades educativas. Un 37.8% respondió que "si".

Finalmente, se indaga acerca de los efectos de estas acciones sobre las opiniones e imágenes que tienen los Paynemil sobre la empresa. Los datos mostraron que si Repsol-YPF colaborara con la comunidad en las ámbitos anteriormente mencionados, la actitud de los Paynemil hacia la empresa cambiaría moderadamente (51.3%), no cambiaría (29.7%), la empresa no debería involucrarse (18.9%).

Metodología

Tipo de investigación

La descripción del tipo de investigación a realizar es establecida en base a la tipología presentada por Sierra Bravo⁴².

Sierra Bravo define a la investigación aplicada como la que “busca mejorar la sociedad y resolver sus problemas”. Por su parte, John V. Pavlik sostiene que “la investigación aplicada está dirigida a temas prácticos concretos”⁴³. En este encuadre se ubica esta investigación, tomando aportes de la investigación estratégica situacional.

Importa a este trabajo la investigación estratégica la cual es “utilizada primordialmente en el desarrollo de campañas o programas, está orientada a situaciones o problemas y puede ser empleada para identificar o seguir en contacto con diversos públicos y para desarrollar una estrategia de mensajes o de medios”⁴⁴.

En cuanto al alcance temporal, la investigación es de carácter sincrónico, ya que se refiere a un momento específico. Es decir, se realiza un corte perpendicular de la situación en un momento dado y se estudia su estructura.

Los datos obtenidos se recolectan en el período abril – mayo del año 2004. Se aborda tanto la situación en la que se encuentra Repsol YPF, como las necesidades sociales, económicas, etc. que presente la comunidad Paynemil en el período establecido.

Esta investigación es de tipo descriptiva, teniendo como objeto central “la medición previa de una o más variables dependientes en una población definida o en una muestra de la población”⁴⁵. John V. Pavlik define a la investigación descriptiva como “aquella que está diseñada para pintar un cuadro de un proceso, situación o fenómeno y que nos cuenta lo que está sucediendo o cuales son las características de algo o alguien.”⁴⁶

⁴² Sierra Bravo, R Técnicas de Investigación Social, Editorial Paraninfo, Madrid, 1995,pág.33

⁴³ Pavlik, John V. La investigación en las Relaciones Públicas, Barcelona, España, 1999, pág.29

⁴⁴ Ibidem Pág.29

⁴⁵ Sierra Bravo, Ibidem, Pág. 34

⁴⁶ Pavlik, John V, op.cit. pág.29

A partir de los resultados arrojados en las encuestas, se pretende obtener un panorama concreto de las necesidades o demandas que pudiera tener la comunidad Paynemil y las ofertas sociales de Repsol-YPF.

En cuanto a su amplitud, la misma es de tipo microsociológica por que hacen referencia al estudio de variables y sus relaciones en grupos pequeños y medianos.

El grupo en estudio es la comunidad Mapuche Paynemil, integrada por 51 personas. De dicho grupo se tomará como muestra a los 37 habitantes que poseen más de 18 años.

Las fuentes de obtención de información son mixtas, incluyendo en este concepto tantos los datos primarios como los secundarios. Los datos primarios son "aquellos recogidos para la investigación y por aquellos que la efectúan; y los secundarios son aquellos recogidos por distintas personas y para otros fines o investigaciones diferentes"⁴⁷

Los datos primarios son obtenidos por quien realiza el presente trabajo y los secundarios provendrán de informes e investigaciones acerca de la comunidad Paynemil, realizados por investigadores de la provincia de Neuquén.

El carácter de este trabajo es de tipo cuantitativo el cual "se centra de manera predominante la investigación social en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación de los fenómenos sociales"⁴⁸.

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los miembros de la comunidad Paynemil, se tienen datos cuantificables sobre la situación actual, necesidades y/o demandas de dicha comunidad.

Según su naturaleza, la misma es realizada a través de la observación mediante encuesta, "entendida esta palabra en el sentido de interrogación a los sujetos o protagonistas de los hechos estudiados"⁴⁹. Sierra Bravo identifica aquellos rasgos que caracterizan a la entrevista:

⁴⁷ Sierra Bravo, R, op.cit. Pág.34

⁴⁸ Ibidem, pág. 35

⁴⁹ Ibidem, Pág. 35

- 1- Consistir en la observación no directa de los hechos, como sucede en la observación simple, sino a través de las manifestaciones realizadas por los propios interesados.
- 2- Ser un método de obtención de datos preparado especialmente para la investigación sociológica.
- 3- Permitir la obtención de informaciones sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez y no sólo sobre un aspecto o problema definido.
- 4- Hacer posible que la investigación social se extienda a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad y, por tanto, de los hechos y fenómenos sociales.

La observación mediante encuesta puede tener lugar con un cuestionario escrito o entrevista.

El cuestionario, siguiendo a Sierra Bravo es "un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica, para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido". El autor expresa posteriormente que "la finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables objeto de la investigación"⁵⁰

El cuestionario es puesto en práctica con la comunidad Paynemil, a los efectos de cumplir con dos de los objetivos de investigación: aproximación a la realidad de la comunidad Paynemil y análisis de las demandas sociales de dicha comunidad.

El cuestionario, como se menciona anteriormente, es realizado a 37 integrantes de la comunidad Paynemil, dejando como resultado datos precisos que reflejen la opinión de la comunidad sobre su realidad, sus necesidades, etc. Dicho cuestionario cuenta con preguntas de tipo cerrado y categorizadas. Las de tipo cerrado son aquellas que "solo dan opción a dos respuestas, la afirmativa y la negativa, generalmente si y no, y, en su caso, no se y sin opción. Las de tipo categorizada "presentan como respuestas una serie de categorías entre las que el encuestado debe elegir"⁵¹

⁵⁰ Ibidem, Pág. 306

⁵¹ Ibidem, Pág. 308

La entrevista, es definida por el Diccionario de sociología de Fairchild, citado por Sierra Bravo como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”⁵². En el caso de la entrevista, “la realidad a observar son los datos objetivos (características físicas, económicas, profesionales, sociales, etc.) y subjetivos (ideas, creencias, opiniones, actitudes, sentimientos, conductas) del encuestado”⁵³. Este instrumento de observación permite el señalamiento de puntos o aspectos sobre los cuales indagar, dejando de este modo cierta libertad al entrevistador y al entrevistado en el desarrollo de la entrevista.

La entrevista es utilizada tanto en el intercambio con Repsol YPF, como con la comunidad Paynemil. En el caso de Repsol YPF, se entrevista al portavoz y personal clave a los efectos de obtener información acerca del funcionamiento de la organización, su posición frente a la R.S.E, su relación y/o contacto con la comunidad Paynemil, etc. En el caso de la comunidad Paynemil, se entrevistan a integrantes que tienen roles directivos o están en una posición jerárquica dentro de la misma. El objetivo de estos contactos es el de ampliar y profundizar la información obtenida a través de las encuestas.

Una parte de la naturaleza de la investigación es documental teniendo como objeto directo la observación de fuentes documentales. Se recurrirá a trabajos realizados por investigadores de la provincia de Neuquén y a documentos del Gobierno de la provincia.

En cuanto a objeto social al que se refiere este trabajo, se hace alusión al tipo de instituciones en estudio. En este caso: la empresa Repsol YPF sede Unidad Económica Loma de la Lata, Neuquén y la comunidad Mapuche Paynemil.

El marco en que tienen lugar esta investigación, es el estudio de campo ya que se realiza por medio de una investigación del grupo en cuestión y el accionar en su ambiente natural.

⁵² Ibidem, Pág. 353

⁵³ Ibidem, Pág. 351

Diseño de recolección de datos

Se enumera a continuación la recolección de datos:

- Entrevista exploratoria a Sebastián Cortéz, encargado del área de Relaciones Externas de Repsol YPF Neuquén. La entrevista es dividida en dos etapas diferenciadas: En una primera etapa se le pregunta acerca de la organización y de su función dentro de la misma. En una segunda etapa, la entrevista gira en torno a la relación que mantiene la organización con la comunidad mapuche Paynemil que, como es sabido, esta asentada en el mismo territorio donde la empresa posee una de sus plantas de exploración y producción.
- Entrevista exploratoria al Roberto Borrelli, Gerente de la Unidad Económica Loma de la Lata. La entrevista gira en torno a tres temáticas: información general acerca de Repsol-YPF, la postura de la organización frente a la responsabilidad social empresaria y la relación de la empresa con la Comunidad Paynemil.
- Entrevista exploratoria a Ana Paynemil, Lonco de la comunidad Esta entrevista procura indagar acerca de la forma de organización de la comunidad, las actividades Económica que realizan, las prácticas culturales actuales, la actitud frente a Repsol YPF, entre otras.
- Cuestionario a miembros de la comunidad Paynemil. Sobre un universo de 51 habitantes se le realiza el cuestionario a una población de 37 individuos.

Este cuestionario es realizado en base a variables acompañadas por sus respectivos indicadores. Entre las variables se encuentran: Actividades económicas, Ingresos, Cultura, Percepción sobre Repsol YPF, Demandas Sociales, Estado Actual del conflicto, Relaciones con la Sociedad. (Ver Cuadro N° 2 pág. 65/66.)

Diseño de recolección de datos

Objetivo de investigación	Unidad de Observación Individuo / Población	Técnica de Recolección de datos	Variables/Puntos a indagar	Fecha
Realizar una investigación de campo como base de un diagnóstico situacional Repsol YPF	Sebastián Cortéz (encargado del área de RRPP) Gustavo Sánchez (Área de exploración y producción)	Entrevista Exploratoria Entrevista Exploratoria	+ Información general de Repsol-YPF + Relaciones con MDM + Relaciones con comunidad Paynemil + Postura de Repsol-YPF frente a los Paynemil	Abril de 2004
Realizar una investigación de campo como base de un diagnóstico situacional Comunidad Paynemil	Universo: 51 habitantes Población: 37 habitantes Ana Paynemil (Lonco de la Comunidad)	Cuestionario Entrevista exploratoria	+ Actitud frente a Repsol-YPF + Impactos experimentados + Información gral. de la comunidad	Abril de 2004
Analizar las demandas sociales de la Comunidad Paynemil.	Universo: 51 habitantes Población: 37 habitantes	Cuestionario	+ Actividades económicas / Ingresos + Responsabilidad / imagen de Repsol-YPF + Relaciones con la Sociedad + Estado Actual de tensiones con Repsol-YPF + Demandas Sociales de la comunidad Paynemil	Abril de 2004
Indagar si la empresa cuenta con políticas de responsabilidad social locales	Borrelli (Gerente de la U.E Loma de la Lata)	Entrevista exploratoria	+ Postura frente a R.S.E + Relaciones con la comunidad Paynemil.	Abril de 2004

Conclusiones parciales en base al análisis de datos

Bajo la preceptiva impuesta por los objetivos generales y específicos se encolumnan los siguientes resultados:

- La comunidad Paynemil ha sufrido un impacto en sus formas de vida tanto por la llegada del hombre blanco como por las actividades que realiza Repsol-YPF en el territorio que ambos comparten: Loma de la Lata. Este impacto se extiende en primer lugar al ámbito cultural, en segundo lugar al ecológico y finalmente al económico productivo. Producto de este impacto la comunidad ha realizado diversos reclamos ante la empresa, el gobierno provincial, gobierno nacional y organismos internacionales.
- Debido a la realidad detectada, un gran porcentaje de la comunidad describe como negativo el comportamiento de Repsol-YPF y considera que esta empresa no se interesa por la comunidad y su realidad de vida.
- Algo importante a destacar es el hecho de que existen posiciones enfrentadas en este ámbito acerca tanto de la posibilidad como del deseo de que Repsol-YPF sea un factor de ayuda y mejora para la comunidad. Esto puede deberse a que un gran porcentaje considera como buenas a las contribuciones que Repsol-YPF ha hecho en el pasado, y para el caso de que la empresa realizase alguna mejora en su comunidad, gran parte de la misma cambiaría moderadamente su actitud hacia la organización.
- Mientras que la comunidad Paynemil considera que en la actualidad las relaciones con Repsol-YPF son en mayor medida de conflicto e indiferencia, la empresa considera que las mismas son estables, pero son conscientes de que los Paynemil son una comunidad sensibilizada y que pueden reaccionar en cualquier momento.

- El estado actual de las relaciones entre ambas se refleja en la inexistencia de comunicaciones constantes o periódicas entre el Lonco -portavoz de comunidad Paynemil- y Sebastián Cortéz -encargado de esta función en Repsol -YPF
- La empresa tiene una política intensa de lo que ellos dominan "responsabilidad corporativa "que se manifiesta en diversas áreas. Entre ellas se encuentran, los compromisos asumidos hacia los clientes, empleados accionistas, proveedores y la comunidad, la postulación de sus valores éticos, pero no cuenta con políticas o planes dirigidos específicamente a la comunidad Mapuche Paynemil.
- La empresa ha manifestado su interés en el cuidado de medio ambiente, la seguridad y la calidad de sus actividades mediante el establecimiento de informes, políticas y compromisos medioambientales, certificación de normas de seguridad y gestión ambiental.
- Repsol-YPF realiza Acciones Sociales en áreas tales como educación, salud, integración desarrollo comunitario, medio ambiente, Actividades de Mecenazgo en área de artes plásticas música y patrimonio Histórico y Patrocinio de proyectos.
- Con referencia a la inversión en acciones socialmente responsables, la organización presenta anualmente informes sociales y medioambientales acerca de su accionar.
- La política Global asumida por Repsol-YPF frente a las comunidades indígenas que residen en las zonas donde la empresa opera, es la de poner en practica diversas actividades tendientes a paliar situaciones socialmente desfavorecidas. Estas actividades tienen entre sus objetivos: conservación de la identidad cultural, la protección del medio ambiente, la sanidad, la

educación y el fomento del desarrollo sostenible en estas comunidades.

- En Argentina, mas precisamente en Neuquén, no existe un programa o actividad destinado específicamente a las Comunidades Indígenas o a la comunidad Paynemil. Un avance que se registra en la materia es la reciente incorporación de una "Guía de Relaciones con la Comunidad" de Repsol-YPF que establece una serie de pautas a la hora de implementar cualquier tipo de acción social.

Frente a la solicitud de acciones socialmente responsables por parte de la empresa en la mencionada comunidad se establece lo siguiente:

- La comunidad Paynemil ha manifestado de diversas formas (denuncias legales, cortes de rutas, denuncias a organismos internacionales) por el impacto producido por las actividades de Repsol YPF. Debido a esta situación, se han venido dando diversas negociaciones por reclamos y compensaciones por los impactos que pudieran provocar las actividades de la empresa en dicho territorio.
- La empresa realizó contribuciones a la comunidad para paliar los daños que sus actividades pudieran haber provocado en la zona. Entre ellas: Investigaciones toxicológicas sobre los efectos de la contaminación en personas, provisión de agua potable a las familias financiada por la empresa y el gobierno, pago de los animales muertos por causas diversas adjudicadas a la actividad hidrocarburífera; instalación progresiva de gas con *zeppelines* y conexión progresiva de las viviendas a la red de energía eléctrica, mejoras habitacionales y compromiso de reparación de viviendas dañadas por prospección sismográfica.

- Certificó la norma ISO- 14001 creando un sistema de gestión ambiental.

En referencia a demandas sociales de la comunidad Paynemil, las exigencias de estos frente a la empresa son de diversos tipos:

- Encabezadas por el ámbito económico, principalmente en el área ganadera, siguiendo con la agrícola y finalmente en las artesanías. Le sigue, el ámbito sanitario donde la comunidad manifestó que desearía recibir ayuda de profesionales en la salud y medicamentos. Concluye, en el ámbito educativo, donde se desearía recibir material didáctico.
- Es importante mencionar que la comunidad manifestó su deseo de no recibir ayuda en los ámbitos culturales y políticos.

Diagnóstico

Problemática Detectada

- Existencia de demandas económicas y de salud de la comunidad Paynemil hacia Repsol-YPF
- Falta de acciones de Relaciones Públicas e Institucionales sistemáticas de Repsol-YPF para con la comunidad Paynemil Neuquén a pesar de contar con políticas globales dirigidas a pueblos aborígenes a nivel mundial.
- La empresa no tiene una política específica que trate acerca de la problemática con los pueblos originarios mapuches de la zona.
- Existencia de tensiones entre la empresa y la comunidad Paynemil debido a impactos de las actividades de Repsol-YPF en la calidad de vida de la comunidad. (costumbres)
- Tensiones que pueden llegar a generar conflictos con los intereses particulares de la comunidad Paynemil.

Aporte / competencia de RRPP

Dentro de la organización

- En las organizaciones, las actividades relacionadas a las comunicaciones externas son realizadas por los Relacionistas Públicos, y son estos profesionales quienes ejercen de mediadores entre las organizaciones y la sociedad.
- Las funciones de los responsables de RRPP son:
- Lograr que las comunicaciones entre la empresa y la comunidad toda sean una práctica constante, alcanzando a sus diferentes sectores y a sus públicos especiales.

- Generar políticas y elaborar un plan de acción
- Controlar el plan de comunicaciones con encuestas periódicas cuyos resultados sirvan de base para realizar los ajustes necesarios.

Desde la organización hacia la sociedad

- La empresa de hoy ha dejado de ser únicamente una entidad económica y se ha convertido también en una entidad social. Las RRPP son las encargadas de responder a este nuevo rol.
- Debe haber un mayor compromiso social de Repsol-YPF a través de un plan de acción que refleje su responsabilidad corporativa. Debe la empresa dar respuesta a: la problemática detectada y las demandas sociales de la comunidad Paynemil, a modo de vehículo de un mayor entendimiento con la misma.

Propuesta frente a problemática detectada

- La intención final será llegar a una propuesta de enlace entre Repsol-YPF y la comunidad Paynemil, superadora de la problemática detectada, que sirva de aporte a los actores en cuestión.
- La propuesta será realizaba en base al conocimiento de las demandas de la comunidad Paynemil, las políticas globales de Repsol-YPF en cuanto a las relaciones con las comunidades aborígenes y su guía de relaciones comunitarias.

Proyecto de intervención profesional

El proyecto que se presenta a continuación tiene como fin constituirse en acciones concretas, superadoras de la problemática detectada en la etapa de diagnóstico.

El objetivo del proyecto consiste en “optimizar las relaciones entre Repsol-YPF Neuquén y la comunidad mapuche Paynemil”, para lo cual se plantea como estrategia el diseño e implementación de un proyecto de responsabilidad social empresaria a ser implementado por dicha empresa en la comunidad Paynemil.

El proyecto se encuentra dividido dos instancias: la primera referida a la elaboración de las tácticas que respondan a las demandas sociales de la comunidad Paynemil y la segunda a la comunicación del proyecto a dicha comunidad ,a los medios de comunicación masiva y a los visitantes de la pagina web de la organización.

Como se menciona anteriormente en la introducción, el plan de acción que se presenta no constituye un trabajo cerrado, sino que por el contrario, es flexible a nuevas acciones o temáticas sociales que surjan en un futuro. El mismo, constituirá un primer acercamiento entre la empresa y la comunidad mapuche, un primer paso en el establecimiento de relaciones sociales armoniosas.

Ello se debe a que se parte de la creencia que:

- La responsabilidad social no constituye una acción aislada, sino que es por el contrario, es una política asumida por la empresa que define una forma de ser y de actuar.
- La optimización de las relaciones entre Repsol-YPF y la comunidad Paynemil es un proceso lento y constante que no acaba en la implementación de un solo proyecto.

Determinación de la estrategia y objetivos

Estrategia

Diseñar e implementar un proyecto de enlace de Responsabilidad Social Empresaria dirigido a la comunidad Mapuche Paynemil

Objetivos

- Optimizar las relaciones con la comunidad Paynemil.

Tácticas Táctica N° 1

Objetivo de la acción: Comunicar a la Lonco e integrantes de la Comunidad Paynemil acerca del proyecto que la empresa pretende realizar.

Denominación de la acción: “Contacto con la comunidad Paynemil”

Naturaleza de la acción: La táctica está dividida en dos etapas:

La primer etapa consiste en el envío de una carta institucional por parte del Dpto. de Relaciones Externas de Repsol-YPF Neuquén a la Lonco de la comunidad Paynemil. La eficacia de los mensajes de comunicación descansa en gran medida en conocer al destinatario de los mismos. En este caso en particular, a la hora de establecer contacto con la comunidad Paynemil se hace hincapié en la cultura, roles y funcionamiento de la misma. Ello implica, que por tradición y costumbre, todo primer contacto con la comunidad debe ser establecido con el Lonco de la misma.

La intención que persigue esta acción es la de constituirse en un primer contacto positivo con la comunidad, introducir el diálogo entre las partes, dejar manifiesta la intención de acercamiento por parte de la empresa y reforzar positivamente los vínculos existentes.

En dicha carta se presenta el proyecto y sus acciones y se solicita tener una reunión con los integrantes de la comunidad a los efectos de hacerles extensivo el proyecto y explicarlos con mayor profundidad.

La segunda etapa consiste en una reunión informativa con los integrantes de la comunidad Paynemil, donde se les explicará con mayor profundidad lo ya expuesto en la carta institucional enviada previamente a la Lonco. Es decir, la reunión tiene como objetivo presentar el proyecto que la empresa pretende realizar.

Nuevamente se intenta dejar manifiesta la intención de diálogo. Al ser una reunión, de contacto directo, ello da posibilidad de feedback.

La reunión se realizará en territorio mapuche, en la escuela de la comunidad. La presentación será acompañada de afiches ilustrativos, para una mayor comprensión.

El desarrollo de la reunión cuenta con las siguientes etapas:

1. Discurso de presentación a cargo del responsable de Relaciones Externas de Repsol-YPF Neuquén o del asesor externo.
2. Exposición de objetivos del proyecto
3. Exposición del alcance del proyecto
4. Espacio para preguntas
5. Cierre de la reunión a cargo del responsable de Relaciones Externas de Repsol-YPF Neuquén o del asesor externo

Público objetivo: Lonco e integrantes de la Comunidad Paynemil

Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar:

- Redacción y envío de la carta institucional por parte del asesor externo
- Redacción del discurso de presentación
- Realización de afiches
- Ambientación del lugar para la reunión
- Informar/confirmar el día y lugar de la reunión

Determinación de Recursos

- Humanos: el asesor externo será quien redacte la carta institucional y confeccione el discurso de presentación y la información incluida en afiches. Se solicita también de un diseñador gráfico para confeccionar los afiches. Se requiere de la presencia del encargado de Relaciones Externas de Repsol-YPF Neuquén o del asesor externo como orador en la reunión informativa.
- Financieros: para el diseño e impresión de los afiches. El envío de la carta institucional corre por parte de la organización.

Materialización de la táctica

Carta Institucional



Neuquén,2005

Sra. Ana Paynemil
Lonco de la Comunidad Paynemil
Loma de la Lata

De mi mayor consideración:

Me dirijo a UD. por la presente a los efectos de anticiparle la existencia de un proyecto por desarrollar en su comunidad.

El mismo tiene como objetivo generar un factor de compromiso que resulte en ayuda para su comunidad, atendiendo a necesidades detectadas en la misma. Ello, consciente de la importancia de lograr un acercamiento con su comunidad y buscando establecer un vínculo basado en el respeto y la convivencia armónica.

Los ámbitos seleccionados fueron:

- Salud: nuestro objetivo consiste en brindar información sobre el cuidado de la salud y asistencia médica gratuita para todos los miembros de su comunidad
- Educación: nuestra intención es hacerle entrega de material didáctico (lápices, gomas, cuadernos, fibras, etc.) que serán de gran utilidad para los docentes y alumnos en el dictado de clases.

Este proyecto fue pensado e ideado con la mayor preocupación y disposición por contribuir a la mejora de la calidad de vida de su comunidad y en la creencia de que el mismo puede constituirse en una oportunidad para acercarnos.

Al mismo tiempo, llegar a conocer cual es su percepción sobre la implementación del mismo y recoger sugerencias sobre la realización de futuras reuniones periódicas a determinar con usted.

Estamos verdaderamente interesados en tener una reunión con usted y demás miembros de su comunidad para concretar la propuesta.

Quedamos a su entera disposición para marcar la fecha y lugar de este encuentro.

La saluda atentamente,

Julieta Fernández
Asesor Externo
Repsol-YPF

Afiches para reunión
informativa

Objetivos del proyecto

- Establecer un vínculo con toda la comunidad. Propiciar un acercamiento entre las partes
- Crear un espacio de diálogo abierto
- Constituirse en un factor de ayuda
- Mejorar la calida de vida en el ámbito de la salud y educativo
- Minimizar los impactos que la actividad de la empresa pudiera haber provocado en la comunidad.

Alcance del proyecto

- **Ámbito de la salud**
Información sobre el cuidado de la salud
Asistencia médica gratuita
- **Ámbito educativo**
Material didáctico
- **Comunicaciones**
Establecimiento de reuniones periódicas con la Lonco e integrantes de la comunidad.



Táctica N° 2

Objetivo de acción: Reforzar el vínculo con la comunidad Paynemil, por medio de un acercamiento en el ámbito educativo.

Denominación de la acción: “cajita escolar”

Naturaleza de la acción: La táctica consiste en la entrega de material didáctico para el dictado de clases. Esto incluye: cuadernos, lápices, gomas, lápices de colores, cartulinas, tizas y fibras, etc para el uso durante un año. Este material será utilizado por los 14 niños pertenecientes a la comunidad.

Al contribuir con los Paymemil en un ámbito donde presentan una necesidad concreta, se pretende dejar sentada la intención de la empresa de constituirse en un factor de ayuda para la comunidad Paynemil.

El material será entregado en cajas, que incluyen en su exterior, el logo de la empresa, motivos infantiles y la frase “cajita escolar”.

Público objetivo: Comunidad Paynemil (14 niños)

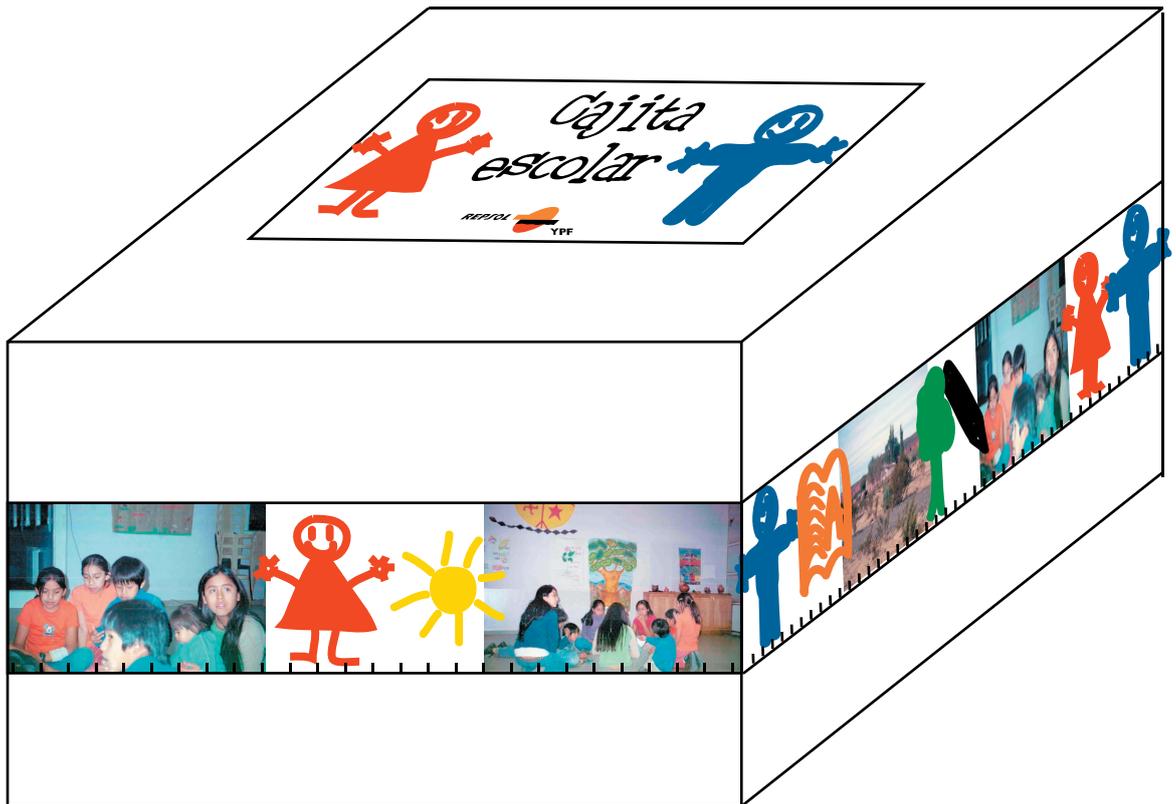
Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar:

- Detallar el material didáctico a comprar
- Confección y aplicación de dibujos, logo y frase a pegar en la caja
- Entrega de caja a docente y/o Lonco

Determinación de los recursos

- Humanos: se requiere de un diseñador gráfico para la confección de los dibujos y frase “cajita escolar”. El encargado de Relaciones Externas o el asesor externo es el encargado de hacer entrega de la cajita escolar.
- Financieros: la compra de material didáctico corre por cuenta de la organización.

Materialización de la acción



Táctica N° 3

Objetivo de acción: Desarrollar una mayor frecuencia en las comunicaciones entre Repsol-YPF y la comunidad mapuche Paynemil.

Denominación de la acción: “Intercambios”

Naturaleza de la acción: Esta táctica consta del establecimiento de reuniones de forma periódica entre la empresa y la comunidad Paynemil. La intención es conseguir un acercamiento entre las partes y dejar un canal abierto para el diálogo.

Estas reuniones son el espacio propicio para obtener información sobre la percepción de la comunidad acerca de las contribuciones que se vienen realizando en los ámbitos de salud y educación.

Se realizarán reuniones entre el encargado de relaciones externas de Repsol-YPF Neuquén y la Lonco de la comunidad Paynemil. Se recomienda que no pase más de 60 días entre reunión y reunión y entregar a la comunidad un cronograma con las fechas estimadas de los encuentros.

Las reuniones serán en territorio Paynemil, y no se descarta la participación de otros integrantes de la comunidad. La periodicidad y locación de las reuniones puede ser modificada a solicitud de las partes.

La organización será la encargada de llevar una planilla de seguimiento de lo conversado en las reuniones y de los resultados obtenidos a los efectos de evaluar posteriormente los avances conseguidos.

Público objetivo: Comunidad Paynemil

Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar:

- Realizar cronograma de reuniones
- Confirmar la realización de las mismas una semana antes
- Confección de planilla de seguimiento de los temas tratados en las reuniones

- Preparar los discursos para cada reunión

Determinación de los recursos

- Humanos: el encargado del área de relaciones externas es quien asistirá a las reuniones y llevará un seguimiento de lo conversado.

Materialización de la acción

Cronograma de reuniones

Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1ª semana		2ª semana		1ª semana		1ª semana		1ª semana

Aclaración:

Una semana antes de la fechas marcadas para las reuniones, la empresa contactará telefónicamente a la Lonco para confirmar el día y horario de las mismas. Ante cualquier duda comunicarse con Sebastián Cortéz al siguiente teléfono: 4261485, interno 27. Gracias.

Planilla de seguimiento de
reuniones con la Comunidad
Paynemil

Fecha	<hr/>
Participantes	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
Temas abordados	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
Conclusiones	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>

Táctica N° 4

Objetivo de acción: Reforzar el vínculo con la comunidad Paynemil, por medio de un acercamiento en el ámbito de la salud.

Denominación de la acción: “Cuidando su salud”

Naturaleza de la acción: La táctica consiste en brindar información sobre el cuidado de la salud y asistencia médica gratuita.

La información sobre el cuidado de la salud será brindada a través de un folleto ilustrativo confeccionado específicamente por un profesional de la salud.

Con respecto a la asistencia médica gratuita, se pondrá a disposición de la comunidad, un médico que les realizará los controles médicos cada seis meses y entregará los medicamentos necesarios en cada caso. A su vez, el médico llevará una planilla de seguimiento de cada uno de los integrantes.

Con esta táctica se pretende, nuevamente, reforzar la intención de la empresa de constituirse en un factor de ayuda para la comunidad, reflejo de su Responsabilidad Social Empresaria.

Público objetivo: Comunidad Paynemil

Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar:

- Diseñar planillas de seguimiento médico para cada miembro de la comunidad.
- Confeccionar un cronograma de visitas.
- Diseñar folletos

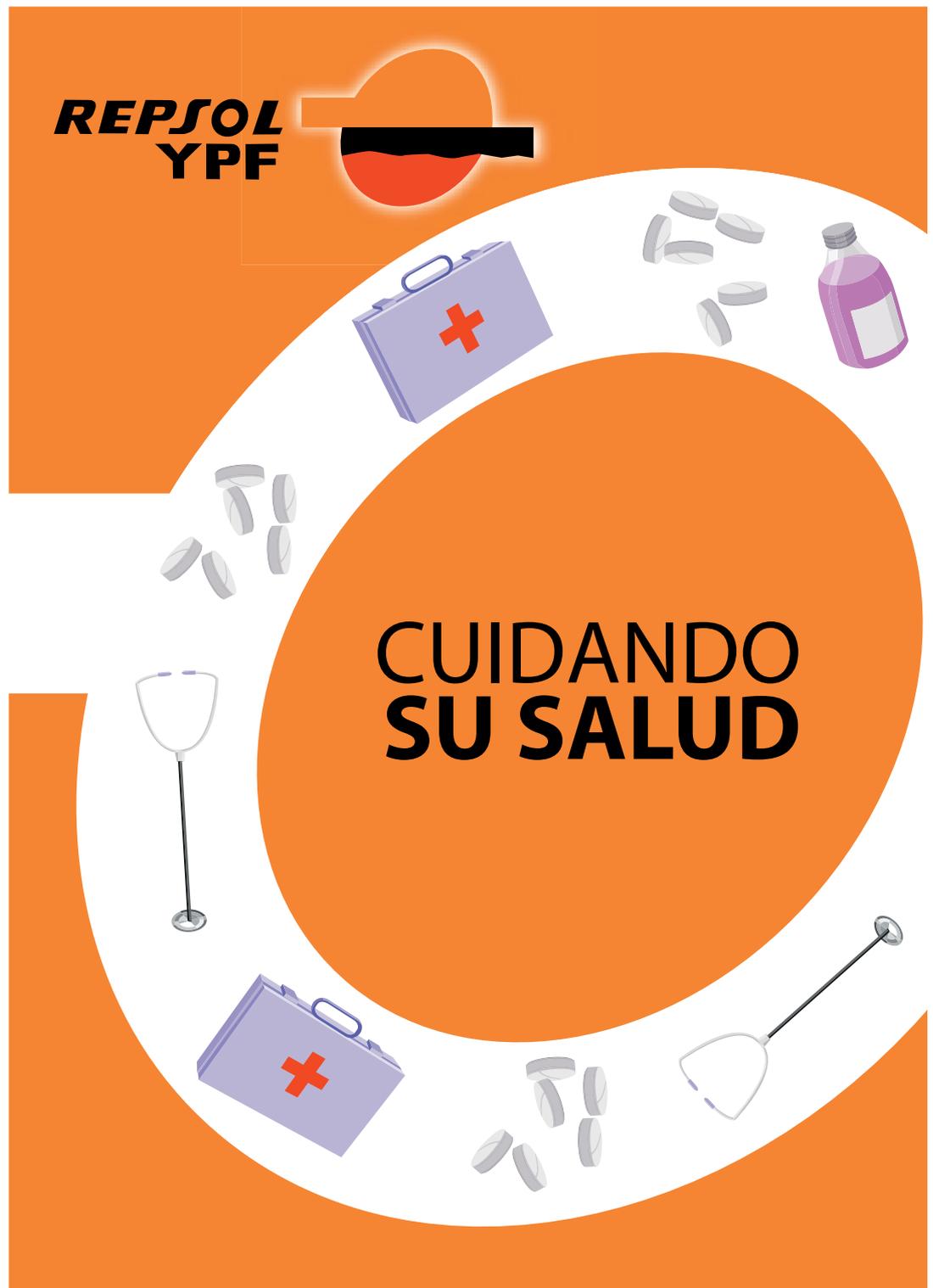
Determinación de los recursos

- Humanos: se requiere de un profesional de la salud para la elaboración del folleto sobre el cuidado de la salud y para realizar los controles médicos. Se requiere de un diseñador gráfico para la el diseño y confección de los folletos. El encargado de las relaciones externas

acompañará al médico en su primer contacto con los miembros de la comunidad.

- Financieros: para la contratación del diseñador gráfico e impresión de los folletos.

Materialización de la acción



Táctica N° 5

Objetivo de la acción: Despertar interés en los medios locales y nacionales sobre el Proyecto de Enlace de Responsabilidad Social Empresaria de Repsol-YPF a los efectos de darle carácter público al mismo.

Denominación de la acción: contacto con medios

Naturaleza de la acción: la táctica consiste en el envío de gacetillas de prensa a los medios locales y nacionales a los efectos de darle un carácter público al proyecto de enlace. Debido al carácter social de dicho proyecto, la comunicación pública del mismo significa para la empresa un impacto positivo en su imagen y su reputación social.

Público Objetivo: Prensa gráfica y radial y televisiva de la provincia de Neuquén y prensa gráfica y televisiva de la Capital Federal.

El criterio de selección de los medios que se detallan a continuación corresponde al alcance que poseen los mismos y a sus índices de audiencia.

- **Medios de difusión provinciales:**
 - TV: LU 84 TV CANAL 7
 - Medios gráficos: Diario Neuquén, Diario Río Negro
 - Radios: FM Encuentro de Cutral Có y FM Dimensión de Neuquén Capital.

- **Medios de difusión nacionales:**
 - TV: Canal 7, Canal 9, Canal 11 y Canal 13 de Buenos Aires (repetidoras)
 - Medios gráficos: Diario La Nación, Diario Clarín

Especificaciones operacionales de las actividades y tareas a realizar:

- Redacción y envío de gacetillas de prensa por parte del asesor externo
- Confirmación telefónica de recepción de gacetillas

Determinación de los recursos

- Humanos: redacción de gacetillas y recepción de periodistas en caso de solicitar entrevistas.

Materialización de la táctica

Gacetilla de Prensa



Neuquén,.....2005

Medio:

Sección:

Periodista

Gacetilla de Prensa

Repsol-YPF: su Responsabilidad Social con los Mapuches

La unidad de negocios de Repsol-YPF en la provincia de Neuquén, será pionera en la implementación de un proyecto de Responsabilidad Social Empresaria dirigido a una comunidad mapuche de linaje Paynemil.

La localidad donde se desarrollará este proyecto es Loma de la Lata, región donde habita la comunidad Paynemil y donde Repsol-YPF tiene sus instalaciones .Loma de la Lata constituye el área de mayor potencial gasífero de nuestro país -produce el 35% del gas de todo el país-, y es el centro de ventas más importante.

El objetivo del proyecto es constituir a la empresa en un comprometido factor de ayuda para esta comunidad, reflejo de su compromiso social, seguido por el deseo de buscar establecer un vínculo con los Paynemil basado en el respeto y la convivencia armónica.

La elaboración de la proyecto fue ideado con el propósito de contribuir a la mejora de la calidad de vida de la comunidad Paynemil, atendiendo de esta forma, a necesidades concretas expresada por sus mismos miembros.

La propuesta de Responsabilidad Social Empresaria será puesta en práctica en el mes de julio y cuenta con tres ámbitos de desarrollo: salud, educación y comunicación.

El desarrollo e implementación de este proyecto no solo responde a valores éticos y morales asumidos por la organización en los que se refiere a contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad en que vive y asumir un compromiso de apoyo a las comunidades en las que realiza sus actividades, sino que también refleja una coherencia en su decir y su hacer.

Julieta Fernández
Relaciones Externas
Repsol-YPF

Táctica N° 6

Objetivo de la acción: lograr una difusión masiva del Proyecto de Responsabilidad Social Empresaria, a partir de la actualización de la pag web de Repsol-YPF.

Denominación de la acción: Actualización de la Web

Naturaleza de la acción: el objetivo que persigue esta táctica es comunicar a los visitantes de la página de la empresa acerca del Proyecto de R.S.E que la empresa llevará a cabo. Este medio fue elegido debido a que brinda la posibilidad de darle un alcance masivo a la comunicación del proyecto. La información que se incluirá estará ubicada en el link ya presente en la página denominado "acción social y cultural", en el cual se agregará una nueva sección que llevará el nombre Repsol-YPF Neuquén.

Público Objetivo: público visitador de la página web de Repsol-YPF

Especificaciones operacionales de las actividades y tareas a realizar:

- Redacción de la información a incluir en la página web
- Diseño del nuevo link

Determinación de los recursos

- Humanos: para la redacción de la información a incluir en el nuevo link. Se requiere contratar a un diseñador de página web para diagramar y digitalizar esta nueva sección.
- Financieros: para la contratación del diseñador de página web.

Materialización de la táctica

La información que se incluye en el link es la siguiente:

Link Página Web

Repsol-YPF Neuquén

La unidad de negocios de Repsol-YPF en la provincia de Neuquén, implementó un proyecto de Responsabilidad Social Empresaria en la comunidad mapuche Paynemil.

El objetivo del proyecto es constituir a la empresa en un comprometido factor de ayuda para esta comunidad, reflejo de su compromiso social, seguido por el deseo de buscar establecer un vínculo con los Paynemil basado en el respeto y la convivencia armónica.

La elaboración de la proyecto fue ideado con el propósito de contribuir a la mejora de la calidad de vida de la comunidad Paynemil, atendiendo de esta forma, a necesidades concretas expresada por sus mismos miembros.

La propuesta cuenta con tres ámbitos de desarrollo: salud, educación y comunicación.

- Salud: el objetivo consiste en brindar información sobre el cuidado de la salud y asistencia médica gratuita para todos los miembros de la comunidad
- Educación: la intención es hacerle entrega de material didáctico (lápices, gomas, cuadernos, fibras, etc.) que serán de gran utilidad para los docentes y alumnos en el dictado de clases.
- Comunicaciones: la propuesta hace referencia al establecimiento de reuniones periódicas entre la empresa y la comunidad, a los efectos de conocer sus percepciones sobre las colaboraciones recibidas.

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the website www.repsolypf.com. The browser's address bar shows the URL: `http://www.repsolypf.com.ar/esp/todosobrerepsolypf/repsolypfenlasociedad/introduccion/introduccion.asp?FormatoID=`. The website header includes the Repsol YPF logo, a search bar, and navigation links. A banner at the top right of the page reads "Madrid, 31 de mayo de 2005" and "Palacio Municipal de Congresos".

The main content area features a navigation menu with the following items:

- Conocer Repsol YPF
- Responsabilidad corporativa
- Información para accionistas e inversores
- Trabaja con nosotros
- Sala de prensa

The article is titled "Compromiso social" and "Repsol-YPF Neuquén". The text describes a social responsibility project in the Neuquén province, aimed at supporting the Mapuche Paynemil community. The project's goal is to become a committed factor of aid for the community, reflecting its social commitment. The project was designed with the purpose of contributing to the improvement of the quality of life in the Paynemil community, addressing specific needs expressed by its members. The proposal covers three development areas: health, education, and communication.

The article lists three key areas of focus:

- Salud:** The objective is to provide information about health care and free medical assistance for all community members.
- Educación:** The intention is to deliver didactic material (pens, erasers, notebooks, etc.) that will be useful for teachers and students in class dictations.
- Comunicaciones:** The proposal refers to the establishment of periodic meetings between the company and the community, to share perceptions about the collaborations received.

On the right side of the page, there are several widgets:

- "Ventajas del portal" (Portal Advantages)
- "Bienvenido a un nuevo mundo" (Welcome to a new world)
- "Productos y servicios" (Products and services)
- "Todo sobre Repsol YPF" (Everything about Repsol YPF)

At the bottom of the page, there is a "Ventajas del portal" section with a small image of a group of people and a landscape photo.

Evaluación del Proyecto de Enlace de Responsabilidad Social Empresaria

A los efectos de obtener datos concretos acerca del impacto del proyecto de enlace en la comunidad Paynemil, se procederá a realizar una evaluación general del mismo.

Uno de las intenciones que persigue esta evaluación reside en comprobar si se cumplieron con el objetivo del proyecto: “Optimizar las relaciones con la comunidad Paynemil”.

Por otro lado, los resultados permitirán identificar aspectos susceptibles de ser mejorados, dando así lugar a la empresa, a llevar a cabo los cambios o modificaciones pertinentes.

La evaluación y medición del proyecto será realizada a través de una encuesta y entrevistas en profundidad.

1. Encuesta

En el caso de la encuesta, la misma será realizada a la misma muestra utilizada en la etapa de diagnóstico, es decir, a los 37 habitantes de la comunidad Paynemil que poseen más de 18 años. Dentro de las preguntas seleccionadas, se incluirán algunas realizadas anteriormente, en la etapa de diagnóstico, para así establecer comparaciones entre los resultados obtenidos.

Los puntos de indagación presentes en la encuesta están directamente relacionados con los objetivos del proyecto.

Con respecto al objetivo “eficientizar las relaciones con la comunidad Paynemil” se analiza:

- Percepción sobre el comportamiento de Repsol-YPF en la comunidad Paynemil.
- Percepción sobre el estado actual de las relaciones con Repsol-YPF
- Actitud frente a Repsol-YPF

Con respecto al objetivo “mejorar la calidad de vida en los ámbitos de salud y educación de la comunidad Paynemil” se analiza:

- Percepción sobre Repsol-YPF como un factor de ayuda
- Percepción sobre las contribuciones realizadas en el ámbito de la salud.
- Percepción sobre las contribuciones realizadas en el ámbito educativo.
- Existencia de otras demandas sociales o ámbitos donde desearía recibir ayuda.

Modelo de encuesta para los
miembros de la comunidad
Paynemil

**Aclaración: marque con una cruz la respuesta
correcta**

1. Si tuviera que describir el comportamiento de Repsol YPF en su comunidad, este sería:
 - a- excelente
 - b- muy bueno
 - c- bueno
 - d- regular
 - e- malo

2. Si tuviera que definir el estado actual de sus relaciones con Repsol-YPF, estas serían:
 - a- de cooperación y armonía
 - b- de indiferencia
 - c- de conflicto

3. Usted ve a Repsol-YPF como una empresa:
 - a- que se interesa mucho por su comunidad
 - b- que se interesa en determinadas ocasiones por su comunidad
 - c- que se interesa poco por su comunidad
 - d- que no se interesa por su comunidad

4. ¿Cree que Repsol-YPF es un factor de ayuda para su comunidad?
 - a- si
 - b- no

5. Considera que las contribuciones realizadas por Repsol-YPF en el ámbito de la salud, en su comunidad, fueron:
 - a- excelentes
 - b- muy buenas
 - c- buenas
 - d- regulares
 - e- malas

6. Considera que las contribuciones realizadas por Repsol-YPF en el ámbito de la educación, en su comunidad, fueron:
 - a- excelentes
 - b- muy buenas
 - c- buenas
 - d- regulares
 - e- malas

7. ¿Qué otra colaboración desearía recibir de Repsol-YPF?

2. Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad serán realizadas a la lonco y a la docente de la comunidad Paynemil.

Los puntos de indagación en la entrevista con la Lonco giran en torno a:

- Implementación de proyecto de enlace
 - a- Aspectos que se deberían mejorar o cambiar
 - b- Ámbitos donde surjan nuevas necesidades
- Existencia /Ausencia de mejoras en las relaciones entre la comunidad Paynemil y Repsol-YPF.
- Existencia/Ausencia de mejoras en la calidad de vida de la comunidad.

Los puntos de indagación en la entrevista con la docente giran en torno a:

- Material didáctico entregado
- Nuevas demandas sociales o necesidades
- Receptividad de los niños sobre el material

Cronograma de actividades

Cash Flow

Cash Flow Julio - Diciembre 2005		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos								
Concepto								
Totales		300	760	1.878,69	350	1100	350	4738,69
Egresos								
Concepto								
Contacto con com.Paynemil								
Confección de 2 afiches			20					
Impresión de 2 afiches			40					
Actualización de Web								
Honorarios del diseñador			300					
Cajita Escolar								
Material didáctico				1.243,69				
Diseños para caja				20				
Impresión de diseños				15				
Cuidando su salud								
Honorarios de médico						700		
Medicamentos						200		
Diseño de folletos					50			
Impresión de 40 folletos					100			
Honorarios de asesor		300	400	600	200	200	350	
Totales		300	760	1.878,69	350	1100	350	4738,69
Flujo		0	0	0	0	0	0	0

Cash Flow Enero - Junio 2006							
Ingresos							
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
Totales	250	0	250	0	1150	0	1650
Egresos							
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
Cuidando su salud							
Honorarios de médico					700		
Medicamentos					200		
Honorarios de asesor	250	feria	250	feria	250	feria	
Totales	250		250		1150		1650
Flujo							
	0	0	0	0	0	0	0

Conclusión

Concluye en esta instancia el proyecto de aplicación profesional para obtener el título de Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales de la Universidad Siglo 21, con la satisfacción de haber podido cumplir los principales objetivos planteados y posteriormente presentar una propuesta superadora que sirva de aporte a los actores en cuestión.

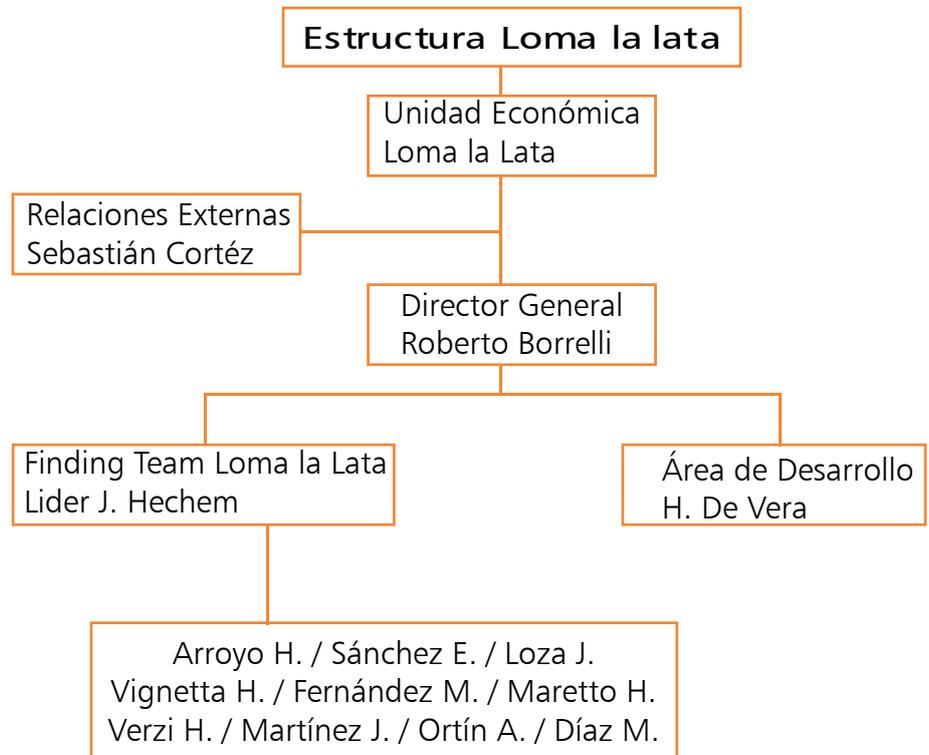
La realización de este trabajo estuvo acompañado de análisis, conclusiones y experiencias que se transmiten a continuación.

- El papel vital que tienen las Relaciones Públicas e institucionales como mediadores entre las organizaciones y sus públicos.
- La importancia que reviste para la empresa la correcta planificación de las comunicaciones y el establecimiento de canales de diálogo abiertos con sus públicos.
- El riesgo que implica para una organización descuidar a unos de sus públicos, más aún cuando su actividad productiva genera consecuencia sobre los mismos.
- El aporte que significa la disciplina en lo que respecta no solo a la concientización empresarial del rol y compromiso social que tienen hacia sus públicos y comunidad en general, sino también en la gestión y planificación de las acciones sociales a desarrollar.
- La posibilidad real que ofrecen las acciones de Responsabilidad Social Empresaria como vehículo de integración y acercamiento entre la empresa y el público destinatario de las mismas.

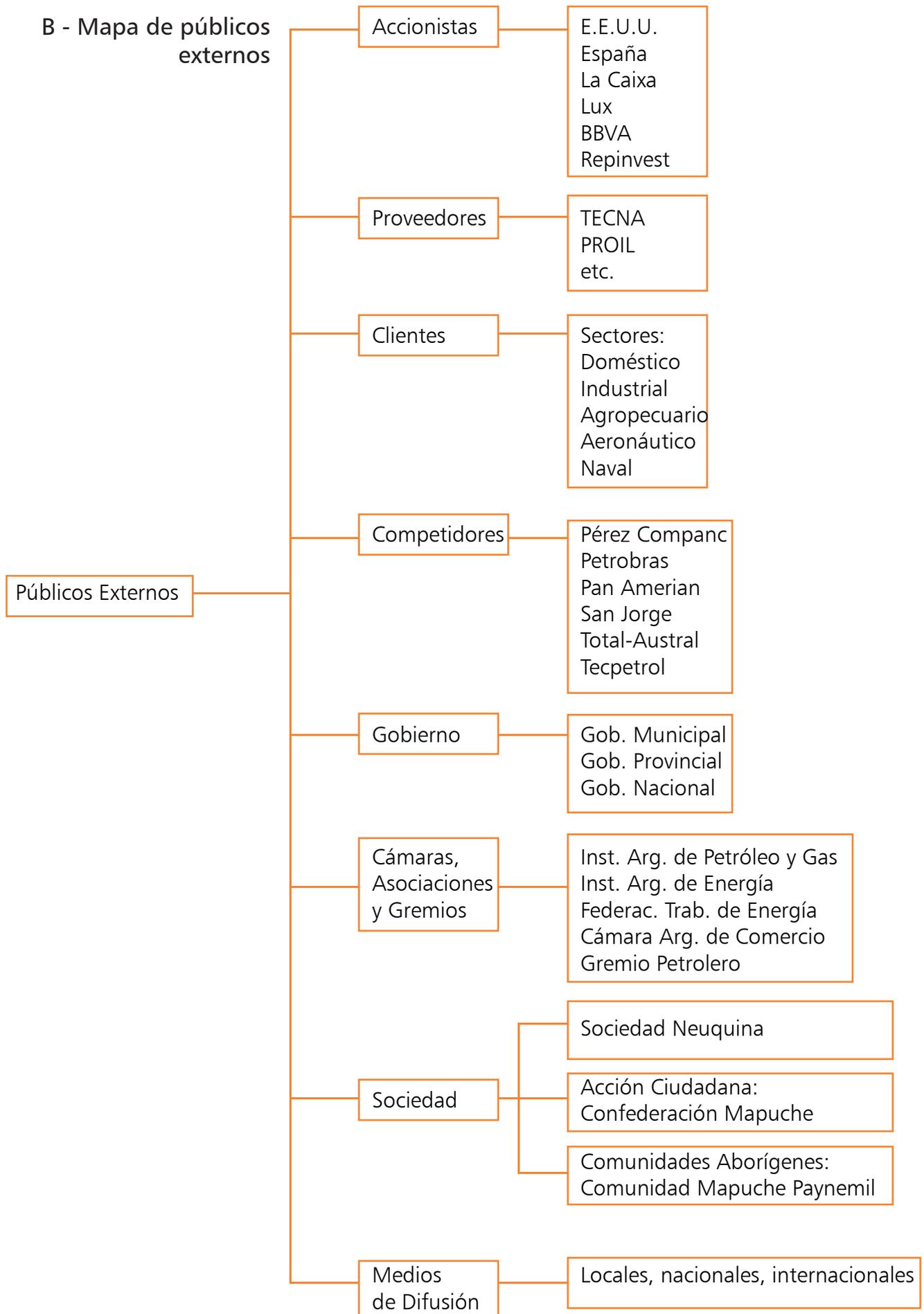
- La importancia de la formación integral brindada por la Universidad ,ya que permitió tener una visión más global del caso en estudio, dando al investigador herramientas conceptuales no solo propias de las Relaciones Públicas e institucionales sino de otras disciplinas, lo cual hizo más enriquecedora la experiencia y el mismo proyecto.
- La convicción de que las Relaciones Públicas e Institucionales, es una disciplina que está cobrando cada vez más importancia en los círculos empresariales y que su crecimiento y legitimidad se debe gracias al invalorable aporte de los profesionales que la honran con su trabajo. Continuar con esta labor, constituye un gran desafío y responsabilidad para los futuros licenciados ya que cuentan con la posibilidad real de constituirse en un verdadero aporte para la disciplina.

Anexo

A - Organigrama



B - Mapa de públicos externos



C - Guía de relaciones comunitarias de Repsol-YPF

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Área o países donde es recomendable desarrollar un programa de relaciones comunitarias.

2. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RELACIONES COMUNITARIAS

2.1. Fase de obtención de datos y Planificación

2.2. Estudio de Impacto Ambiental y Social

2.3. Etapa exploratoria

2.4. Etapa de Producción

2.5. Desarrollo y control de la gestión

2.6. Fase de evaluación de resultados

3. CONSIDERACIONES FINALES

4. REFERENCIAS

5. ANEXOS

Introducción

En nuestros días, en forma cada vez más acentuada, la existencia de una relación constructiva entre la industria y la comunidad circundante resulta un “activo” imprescindible para ambas partes.

Los temas de contenido social están directamente relacionados con la reputación empresarial y la dimensión social es uno de los tres pilares (junto con el medio ambiente y la economía) en los que se apoya el desarrollo sostenible, al que se adhiere la empresa en su Política Ambiental y de Seguridad, la cual enuncia:

“Repsol YPF se compromete a conducir sus actividades de manera que se minimicen los impactos medioambientales negativos y se alcance un alto nivel de seguridad en sus procesos, instalaciones y servicios, prestando especial atención a la protección de los empleados, contratistas, clientes y entorno local”

Un Programa de Relaciones con la Comunidad equilibrado, que asegure el cumplimiento de una “Política de Buen Vecino”, ayuda a la Compañía a materializar el compromiso de respetar las normas legales y promover el desarrollo sostenible, asumido tanto en su Política Ambiental, como en la Política de Acción Social, a la vez que le permite colaborar con el gobierno en la satisfacción de las necesidades locales en el área donde opera.

En los Programas de Relaciones con la Comunidad se debe cubrir todo el rango de impactos sociales (positivos y negativos) que un proyecto petrolero puede provocar. Por lo tanto el fortalecimiento de la interacción entre los grupos de interés y la industria disminuye el riesgo potencial de conflicto.

En la práctica, la industria petrolera ha avanzado en una relación de mutuo respeto con las comunidades, en camino a la construcción de nuevos nexos y el fortalecimiento de las bases existentes mediante la adopción de acciones concretas que benefician a las comunidades donde se llevan a cabo las operaciones.

Áreas o países donde es recomendable desarrollar un programa de relaciones con la comunidad

- Áreas en donde la relación con la comunidad es muy estrecha y prácticamente la comunidad convive en el lugar donde se llevan a cabo las actividades operativas.
- Donde las actividades operativas a desarrollarse tengan un tiempo de duración de por lo menos un año.

En Países donde las operaciones se lleven a cabo en lugares que la comunidad se encuentre seriamente desfavorecida y la única presencia en la zona de alguien que los pueda ayudar sea la de la Compañía.

Diseño de un programa de relaciones con la comunidad

Al evaluar el diseño de un Plan de Relaciones con la Comunidad es importante tener presente que estos proyectos generalmente constituyen el primer paso hacia la creación de relaciones de largo plazo con comunidades que podrían ser nuestros vecinos durante los próximos años.

En este sentido la experiencia adquirida en nuestras distintas Unidades de Negocio de Exploración y Producción en Latinoamérica (E&P LAM) es coincidente respecto de la necesidad de trabajar en conjunto con los distintos grupos de interés radicados en las áreas de nuestras operaciones.

Esta coincidencia radica en los siguientes hechos:

- El apoyo brindado por los más altos ejecutivos en todos los casos es esencial para el desarrollo de los Programas de Relaciones con la Comunidad. El compromiso del mayor nivel de decisión de la empresa es fundamental para el éxito del trabajo.
- La cantidad de datos sociales a estudiar y el tipo de evaluación que de ellos se haga depende de la operación petrolera a desarrollar y del área donde estará localizada.
- Una correcta evaluación del entorno social bien integrada a los distintos aspectos ambientales ayudan a reducir costes en la planificación y desarrollo de la operación.
- Algunos países han desarrollado leyes, regulaciones y procedimientos de consultas con las comunidades nativas o superficiarias.
- Las consultas con los grupos de interés, que comienzan con anterioridad al inicio de una campaña sísmica o de otros trabajos, especialmente en el momento de la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental y Social, son fundamentales para la planificación del Plan de Relaciones con la Comunidad.
- Las reuniones con los miembros de las comunidades, que permiten identificar sus principales necesidades, son efectivas para planificar un desarrollo a largo plazo.

De acuerdo a esto, el programa de Relaciones Comunitarias planeado en cada operación debe ser desarrollado de forma tal que:

- Tenga como objetivo construir relaciones cercanas y positivas con las comunidades vecinas involucradas en el área de la operación.

- Incluya un cronograma intensivo de consultas con los grupos de interés directo, considerando que éste puede ser el paso previo de un programa de multietapas, de acuerdo al éxito de cada etapa de Exploración y Producción. Para el desarrollo de la consulta se requiere de la participación de expertos y representantes idóneos por parte de la empresa, especialmente de quienes están involucrados en el proyecto (Operación, Relaciones Institucionales, Seguridad, Medioambiente y Calidad). También es importante evaluar la participación de alguna ONG o de entidades consultoras especializadas.
- Considere la consulta como un compromiso a tiempo completo. El establecer relaciones permanentes con los interesados y escuchar sus inquietudes requiere de un esfuerzo a tiempo completo y a menudo se convierte en parte significativa del trabajo del grupo interdisciplinario encargado de llevar adelante las Relaciones Comunitarias.
- El proceso de consulta debe ser abierto y transparente.
- Lograr que las comunidades comprendan el enfoque del desarrollo de cada etapa del proyecto de la operación.

La observación de estos puntos nos permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

- Reducir el impacto social y ambiental y por lo tanto el costo de las operaciones.
- Prevenir y manejar los posibles conflictos sociales, mitigando los impactos sociales, culturales y ambientales identificados en el Estudio de Impacto Ambiental y Social.
- Desarrollar los trabajos en un clima de armonía y mutuo respeto.

- Poner en marcha un plan de apoyo comunitario que ayude a satisfacer las necesidades básicas de las poblaciones nativas.

Pasos para desarrollar un Programa de Relaciones Comunitarias:

- 1.- Fase de obtención de datos y Planificación.
- 2.- Desarrollo y control de la gestión.
- 3.- Fase de evaluación de resultados.

1.1 Fase de Obtención de Datos y Planificación

El proceso de recolección y evaluación de datos socio - ambientales es muy importante y debería continuar a lo largo de todo el ciclo de vida de la operación petrolera. Este proceso, que provee de la información básica requerida para diseñar el Plan de Relaciones Comunitarias, debe hacerse desde el inicio, cuando se prepara el Estudio de Impacto Ambiental y Social. En esta fase es importante realizar un trabajo de campo que permita también identificar a los principales actores de las comunidades (gobiernos, municipios, organismos públicos, grupos económicos, educación y salud, asociaciones de vecinos, ONG's, colegios profesionales, etc.). Para realizar este estudio es aconsejable el apoyo de instituciones reconocidas (universidades) o entidades consultoras contrastadas.

2.2. Estudio de Impacto Ambiental y Social

La única manera de poder desarrollar un Programa de Relaciones Comunitarias eficaz es conocer la realidad social de las comunidades que habitan en el área de la futura operación. La herramienta fundamental que tenemos para recopilar datos y evaluar los impactos (positivos y negativos) es el Estudio de Impacto Ambiental y Social.

Tanto las distintas clases de impactos socio – ambientales como la naturaleza de las medidas de mitigación y los posibles remedios varían dependiendo del tipo de proyecto (Exploratorio

o Desarrollo) y de su ciclo de vida.

Previo a la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental y Social se debe:

- Identificar el rango potencial de los aspectos importantes del proyecto. Recopilar datos referentes a: recursos naturales, características demográficas y de población, infraestructura, recursos culturales, salud, organización social.
- Identificar las áreas en que estos aspectos pueden potencialmente tener interrelaciones internas o externas. Por ejemplo, contemplar que existen operaciones que pueden crear vías de comunicación entre áreas y culturas no vinculadas con anterioridad (Ej.: trochas para ductos, trochas sísmicas, etc.).
- Evaluar los riesgos respecto de estos grupos de interés, analizando la posibilidad de malos entendidos entre la empresa y éstos y su posible impacto sobre la operación.
- Es conveniente también contemplar la probabilidad que el proyecto llame la atención de otros grupos, como las ONGs y Universidades que pueden influir en el desarrollo del proyecto a través de campañas de información pública. Para esta evaluación se debe considerar el ciclo de vida del proyecto, las diferentes etapas dentro de este ciclo, pueden incorporar elementos que pueden ser temporales o permanentes y de corta o larga duración.

Durante la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental y Social se deben seguir utilizando los datos recopilados:

- Desarrollar un estado de línea de base socioeconómico y ambiental. Siempre es conveniente que los grupos de interés sean consultados como ayuda. En este sentido, es importante realizar un diagnóstico participativo

que evidencie un acercamiento a la comunidad y que contribuya a minimizar desacuerdos y confusiones, evitando la práctica individual de pedir cosas aisladas.

- Considerando este estudio de línea de base, realizar una evaluación detallada de las necesidades de las comunidades, considerando las diferencias culturales. Esto permitirá negociar con los grupos de interés las prioridades de la ayuda.
- Preparar un programa que ponga en práctica la estrategia de mitigación de los impactos sociales y culturales.
- Preparar un programa de remediación. Se entiende por grupos de Interés los diferentes tipos de comunidades, incluyendo los diferentes grupos étnicos existentes el área.

2.3. Etapa Exploratoria

La etapa exploratoria (sísmica o de perforación) se inicia y desarrolla con las siguientes actividades:

- Auditorias públicas, si es necesario o requerido por la legislación.
- En algunos casos implementación de un plan de compensación y/o indemnización en concepto de "daños" y de "servidumbre minera y/o de paso" o "derecho de vía".
- Empleo de mano de obra local. Es común que durante esta fase las comunidades locales, entre otras cosas, soliciten empleo en la ejecución del proyecto.
- Capacitación. En este caso el programa pondrá énfasis en el entrenamiento previo del personal local de acuerdo a sus habilidades e idiosincrasia y compatibilizando éstas

con las efectivamente requeridas. Es necesario evaluar la percepción de éstos respecto de los riesgos ambientales y la comprensión de los planes de contingencia.

- Salarios. Es conveniente tener en cuenta al fijar los salarios, que esto puede ser causa de alteración en la estructura social de las comunidades nativas y ser foco de futuros conflictos o roces de carácter interétnico.
- En esta etapa de la operación petrolera que puede tener una duración de 3 a 6 meses es mejor evitar el adquirir compromisos de larga duración como desarrollar un Programa de Relaciones con la Comunidad y es común que se colabore con la comunidad en asuntos puntuales como el de la mejora de la infraestructura local (dispensarios médicos, reparación de escuelas, caminos etc.); en este caso tener en cuenta que se debe evitar asumir compromisos a largo plazo que pudieran no ser cumplidos si en esta etapa el proyecto se interrumpe o suspende.
- Es también importante considerar además que la necesaria apertura de caminos o puentes pueden constituir una mejora para la infraestructura de la comunidad, pero al mismo tiempo puede ser un impacto negativo desde el punto de vista ambiental y favorecer la entrada de colonos en áreas prístinas o la apertura de caza por colonos de especies en extinción.

2.4. Etapa de Producción

A medida que los proyectos existentes avanzan, es conveniente reanudar el proceso de consultas, particularmente con las comunidades y organizaciones indígenas. Considerar que la construcción de instalaciones permanentes como plantas de tratamiento, baterías, etc. pueden afectar directamente a la infraestructura de la comunidad y su estilo de vida.

Por ejemplo:

- Presencia permanente de trabajadores ajenos a la comunidad.
- Inflación de precios de elementos básicos.
- Inducción a la inmigración.
- Incremento en el valor de los alquileres.
- Introducción de gas, electricidad y viviendas
- Introducción de agua potable y luego alcantarillado

En este momento, si pensamos en la empresa en su carácter de "Ciudadano Corporativo", es decir, con una concreta responsabilidad social frente a las comunidades nativas circundantes, debemos adoptar una meta más ambiciosa en el desarrollo de la acción comunitaria para que "sirva como catalizador para un crecimiento sostenible y a largo plazo". En este sentido cualquier iniciativa sobre el capital social debe brindar beneficios ampliamente compartidos y evitar crear desigualdades artificiales entre las poblaciones relacionadas alterando su estructura social.

2.5. Desarrollo y Control de Gestión

Con el fin de permitir el control del desarrollo del Programa de Relaciones Comunitarias en cada operación se ha pensado en la siguiente tabla:

Tipo de Trabajo:

- Prospecto Sísmico
- Perforación
- Desarrollo.

Cronograma original de la Tarea:

Ciclo de vida del proyecto.

Actividad a Cumplir:

- Asignar recursos al programa.
- Recolección de datos.
- Evaluación, etc.

Grado de Avance

- Dentro del cronograma.
- Adelantado.
- Atrasado.

Fortalezas y Debilidades

- Fortaleza: es proactivo en identificar estrategias de diálogo, etc.
- Debilidad: debe ser evaluado permanentemente para garantizar la implementación del Plan, etc.

3. Fase de Evaluación de Resultados

La evaluación permanente del desarrollo de un proyecto social es un proceso necesario para asegurar el éxito del mismo.

Una forma de evaluación es valerse de datos tomados directamente de las personas involucradas en el programa (de los beneficiarios y de los participantes de la acción) utilizando observaciones, entrevistas, encuestas o cuestionarios.

La evaluación continua nos permite:

- Lograr satisfacción por parte de los Grupos de Interés.
- Controlar la calidad de las acciones que estamos ejecutando.
- Diagnosticar las dificultades que se puedan presentar durante el proceso.
- Orientar y reorientar el proceso de elaboración del proyecto.
- Guiar y mejorar la ejecución del proyecto.
- Mejorar diseños de proyectos futuros con otros Grupos de Interés.

Para hacer una evaluación (obtener datos que permitan medir resultados y el impacto del proyecto) es necesario valerse de la ayuda de indicadores, a pesar de que las variables a cuantificar son complejas y no se puede obviar la subjetividad.

En los programas comunitarios de salud podemos medir mejoras en los índices de mortalidad infantil o en educación

podemos mejorar los índices de analfabetismo de una población o comunidad en particular.

Para poder definir indicadores es necesario que los objetivos planteados sean claros y precisos. Se pueden buscar indicadores del proceso de gestión y de los resultados.

La forma de documentar los indicadores es recoger datos mediante la observación, reuniones, entrevistas, cuestionarios, etc.

Consideraciones finales

Cuando diseñamos un programa de relaciones comunitarias no debemos olvidar que:

1. Los principales problemas surgidos en la relación Comunidad – Empresa están asociados a las falsas expectativas creadas en los pobladores de las comunidades por falta de diálogo. Es importante, por tanto, insistir en realizar un diagnóstico participativo.
2. Un buen ejercicio de la Responsabilidad Social Empresaria agrega valor a las operaciones.
3. La correcta determinación de los indicadores socio – económicos del área nos da una buena herramienta para mejorar la gestión del Programa de Relaciones Comunitarias.
4. Es fundamental la implicación de los más altos niveles de decisión de la empresa en cualquier Programa de Relaciones Comunitarias.
5. En general la gente apoya aquellos programas y proyectos presentados en forma responsable y clara.
6. Para llevar adelante cualquier Programa de Relaciones Comunitarias se debe contar con un equipo interdisciplinario que incluya:
 - Sociólogos.

- Expertos en manejar comunicaciones.
- Profesionales involucrados en la operación.
- Profesionales del área de Seguridad, Medioambiente y Calidad.
- Expertos formados “in – house”, con experiencia en la gerencia de proyectos desarrollados en áreas con componentes sociales relevantes.

Referencias

- Publicación de Alianza Social de VenAm Cham.
- Key Questions in Managing Social Issues in Oil & Gas Projects (OGP).
- Publicación de INGEPET sobre Relaciones Comunitarias.
- Balance Social Repsol – YPF.
- Publicaciones Varias de Congresos de Responsabilidad Social Empresaria.
- Trabajos llevados a cabo por Andina y Maxus en Bolivia.

D- Modelos de Encuestas y cuestionarios

1. Encuestas a miembros de la Comunidad Paynemil
Aclaración: Marque con una cruz la respuesta correcta.

1. ¿Hace cuántos años que vive en Loma la Lata?
 - a- menos de 5 años
 - b- de 5 a 10 años
 - c- de 10 a 20 años
 - d- más de 20 años

2. ¿Qué actividad económica realiza usted en la región?
 (Puede marcar más de una opción).
 - a- agrícolas
 - b- ganaderas
 - c- artesanías (telares, cerámicas, etc.)
 - d- otros.....

3. Ordene jerárquicamente las actividades que le generan mayores ingresos económicos a su comunidad:
 - a- agrícolas ---

- b- ganaderas ---
 - c- artesanías (telares, cerámicas, etc.) ---
 - d- otros --
4. ¿Conservan en la actualidad tradiciones, costumbres y/o rituales propios de su cultura?
- a- si
 - b- no
5. ¿Considera que el contacto con el hombre blanco ha modificado esas tradiciones, costumbres y/o rituales?
- a- si
 - b- no
6. ¿Considera usted que, las actividades de Repsol- YPF en Loma la Lata afectaron la forma de vida (económica, social, cultural, etc.) de su comunidad?
- a- si
 - b- no
7. Si respondió positivamente a la pregunta anterior, ordene prioritariamente los ámbitos que fueron afectados (puede elegir más de una opción):
- a- ámbito económico –productivo --
 - b- ámbito cultural --
 - c- ámbito ecológico --
 - d- ámbito sanitario --
 - e- ámbito educativo --
 - f- ámbito político --
8. Si tuviera que describir el comportamiento de Repsol YPF en su comunidad, este sería:
- a- excelente
 - b- muy bueno
 - c- bueno
 - d- regular
 - e- malo

9. Si tuviera que definir el estado actual de sus relaciones con Repsol YPF, estas serían:
 - a- de cooperación y armonía
 - b- de indiferencia
 - c- de conflicto

10. Usted ve a Repsol YPF como una empresa:
 - a- que se interesa mucho por su comunidad
 - b- que se interesa en determinadas ocasiones por su comunidad
 - c- que se interesa poco por su comunidad
 - d- que no se interesa por su comunidad

11. ¿Cuál es su actitud frente a Repsol YPF?
 - a- positiva
 - b- indiferente
 - c- negativa

12. ¿Mantiene usted comunicaciones con Repsol YPF?
 - a- si
 - b- no

13. Si respondió afirmativamente la pregunta anterior responda si las mismas son:
 - a- una vez por mes
 - b- cada dos meses
 - c- cada cuatro meses
 - d- en ocasiones específicas
 - e- otros

14. ¿Mantiene usted algún tipo de comunicación o contacto con otros organismos de la sociedad?
 - a- si
 - b- no

15. Si respondió afirmativamente la pregunta anterior, responda con qué organismos (puede marcar mas de una opción).
- a- gobierno nacional
 - b- gobierno provincial
 - c- confederación mapuche
 - d- organismos internacionales
 - e- otros
16. Si respondió negativamente la pregunta anterior, responda, quién considera usted que es el portavoz ⁵⁴ de sus opiniones e intereses frente a la sociedad.
- a- lonco
 - b- inal lonco
 - c- werquenes
 - d- otro.....
17. ¿Lee usted el periódico?
- a- si
 - b- no
18. Si respondió afirmativamente la pregunta anterior, responda que periódico/s lee:
.....
19. Si respondió afirmativamente la pregunta anterior, responda con que frecuencia:
- a. diariamente
 - b. dos a tres veces por semana
 - c. una vez por semana
 - d. ocasionalmente
20. ¿Cree que Repsol YPF podría ser un factor de ayuda para su comunidad?
- a- si
 - b- no

⁵⁴ En el caso de no entender el significado de la palabra "portavoz", se explicará el significado de dicho término.

21. ¿Desearía que Repsol YPF se convierta en un factor de ayuda para su comunidad?
- a- si
 - b- no
22. Considera que las contribuciones (planta potabilizadora, casas, etc.) que ha realizado Repsol YPF en su comunidad, fueron:
- a- excelentes
 - b- muy buenas
 - c- buenas
 - d- regulares
 - e- malas
23. Si respondió positivamente a la pregunta anterior, ordene prioritariamente aquellos ámbitos donde la empresa podría ayudar:
- a- ámbito económico –productivo --
 - b- ámbito Cultural --
 - c- ámbito ecológico --
 - d- ámbito Sanitario --
 - e- ámbito educativo --
 - f- ámbito Político --
24. Dentro del ámbito económico, ordene jerárquicamente aquellas áreas donde usted desearía recibir ayuda:
- a- agrícola
 - b- ganadero
 - c- artesanías
 - d- otro
25. ¿Desearía que la Repsol YPF coopere en la difusión de su cultura?
- a- si
 - b- tal vez
 - c- no

26. ¿Desearía que la empresa le facilite profesionales, medicamentos, etc. para el cuidado de su salud?

a- si

b- tal vez

c- no

27. ¿Desearía que la empresa le facilite material didáctico (libros, cuadernos, lápices, etc.) para el desarrollo de las actividades educativas?

a- si

b- tal vez

c- no

28. Si Repsol YPF colaborara para mejorar cualquiera de los ámbitos anteriormente mencionados, usted cree que su actitud hacia la empresa

a- cambiaría radicalmente

b- cambiaría moderadamente

c- no cambiaría

d- creo que no deberían involucrarse

Variables e indicadores

- Tiempo de residencia en Loma de la Lata (1)
Años de residencia en Loma de la Lata
- Actividades económicas / Ingresos (7, 17, 18, 19)
Tipo/s de actividad/es económica/s que realiza
Tipo de actividad/es que genera/n mayores ingresos
- Cultura Paynemil
Estado actual
Transformaciones sufridas por contacto con hombre blanco
Transformaciones sufridas por accionar de Repsol YPF Neuquén
Ámbitos afectados por el accionar con Repsol YPF

- Responsabilidad / imagen de Repsol-YPF(10, 11, 20, 21, 28)
 - Percepción sobre el comportamiento de Repsol YPF en la comunidad
 - Percepción sobre Repsol YPF
 - Actitud frente a Repsol YPF
 - Predisposición de la comunidad para recibir ayuda de Repsol YPF
 - Percepción sobre Repsol YPF como factor de ayuda
 - Factibilidad de cambio de actitud hacia Repsol YPF posterior a la recepción de ayuda

- Demandas Sociales de la comunidad Paynemil (22, 23,24,25,26,27)
 - Tipo de demandas sociales (económicas, sanitarias, educativas, culturales)
 - Ámbitos donde se desearía recibir ayuda (económico, sanitario, educativo, cultural)

- Estado Actual del conflicto (8, 9, 12, 13,)
 - Percepción sobre estado actual de las relaciones con Repsol YPF
 - Existencia de comunicaciones con la Repsol YPF
 - Frecuencia en las comunicaciones con Repsol YPF

- Relaciones con la Sociedad (14,15,16)
 - Existencia de Portavoz dentro de la comunidad
 - Existencia de comunicaciones con organismos dentro de la sociedad
 - Tipo de organismos con los que mantienen comunicaciones

2. Entrevista exploratorias a Ana Paynemil

1. ¿Hace cuántos años que vive en Loma la Lata?
2. ¿Hace cuanto que es Lonco de la comunidad?
3. ¿Cómo se eligen los Loncos de la comunidad?
4. ¿Como está organizada la comunidad?
5. ¿La comunidad Paynemil está integrada a la sociedad o por el contrario está aislada de la misma?
6. ¿Cuántas familias o personas viven en Loma la Lata?
7. ¿Qué actividades económicas se realizan en la región?
8. ¿Qué actividades generan mayores ingresos económicos en su comunidad?
9. ¿Hubo algún tipo de impacto en sus actividades a partir de la llegada de Repsol YPF a loma la Lata?
10. En el caso de que hayan existido impactos ¿Cuáles fueron los mismos y como cree que Repsol YPF puede contribuir a minimizarlos?
11. ¿Existió algún impacto en su cultura a partir de llegada de Repsol YPF a Loma la Lata?
12. ¿Que acciones llevaron ustedes a cabo ante esta situación?
13. ¿Cuales son las razones que los llevaron a ustedes a emprender estas acciones?
14. ¿Cree que existe la posibilidad de que dos culturas diferentes convivan en un mismo territorio?

Variables e indicadores

- Realidad de la Comunidad (1 a 9)
- Organización
 - o Tipo de organización
 - o Elección de Loncos
- Cantidad de Habitantes
- Actividad Económica
 - o Tipo de actividades
 - o Ingresos que generan
- Prácticas Culturales actuales
- Integración / aislamiento social
- Impactos (10, 11, 12)
- Existencia de impactos
- Tipo de impactos
- Impacto cultural
- Actitud frente a Repsol YPF (13 a 16)
- Accionar de la comunidad Paynemil
- Resultado del accionar
- Fundamento del accionar

3. Entrevista exploratoria a Roberto Borrelli

Cargo: Gerente de la U.E. Loma de la Lata

- 1- ¿Podría contarnos cual es la filosofía o visión de Repsol YPF?
- 2- ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes de Repsol YPF?
- 3- Puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación
- 4- ¿Qué actividades realiza la organización para mejorar las relaciones con la sociedad?
- 5- ¿Qué actividades se realizan en la fundación Repsol y quiénes son los beneficiados?
- 6- ¿Desde hace cuanto tiempo realizan estas actividades?
- 7- ¿Posee la empresa un programa de Responsabilidad social Empresaria?
- 8- ¿Posee la empresa políticas respecto al cuidado del medio ambiente? ¿Cuáles?
- 9- ¿Existe un programa específico dirigido a los pueblos originarios?
- 10-¿Tiene conocimiento acerca de los roces que posee la empresa con los miembros de la comunidad Paynemil que habitan en Loma la Lata?
- 11-¿Cuál es el estado actual de la situación?
- 12-¿Cuál/es eran las causas que llevaban a los Paynemil a manifestarse en contra de la empresa?

13-¿Qué acciones se realizaron para minimizar el estado de tensión?

14- ¿Quisiera agregar algo más?

4. Entrevista exploratoria a Sebastián Cortéz

Cargo: Encargado de Relaciones Externas de Repsol-YPF

1. ¿Hace cuantos años que trabaja en la organización?
2. ¿Estuvo siempre a cargo del Dpto. de Relaciones Externas?
3. ¿Qué actividades realiza dentro de su puesto?
4. ¿Se facilita periódicamente información sobre la empresa a los medios de comunicación?
5. ¿Esta información es iniciativa de la empresa o es solicitada?
6. ¿Qué tipo de información se facilita? (coyuntural sobre la marcha de la empresa, informe anual, etc.).

(Introducción: tenemos conocimiento acerca de roces que han tenido con una de las comunidades mapuche de Neuquén: los Paynemil.)

7. ¿Podría comentarnos como evolucionó esa relación y en que estado se encuentra actualmente?
8. ¿Se pusieron o se ponen en contacto actualmente con esa comunidad?
9. ¿Quién es el encargado de mantener diálogos con ellos?

10. ¿Qué tipos de acciones o manifestaciones realizan los mapuches en contra de la organización?

11. ¿Tienen roces con alguna otra comunidad?

12. ¿Han realizado algún tipo de programa para mejorar las relaciones con esta comunidad?

13. ¿Posee la empresa un comité de crisis?

14. ¿Quisiera agregar algo más?

5. Entrevista exploratoria a Gustavo Sánchez

Cargo: Geólogo de Repsol-YPF

1. ¿Hace cuantos años que trabaja en Repsol YPF?

2. ¿Qué función desempeña dentro de Repsol YPF?

3. ¿Cuándo se descubrió el yacimiento Loma la Lata?

4. ¿Qué recurso/s se extrae/n del mismo?

5. ¿Qué importancia tiene, dentro de las áreas de desarrollo, el yacimiento Loma la Lata?

6. ¿La actividad que realiza Repsol YPF en Loma la Lata impacta en el ambiente?

7. En el caso de que exista un impacto, ¿que actividades realiza Repsol YPF para minimizar el mismo?

E - Resultados de la investigación

1. Resultados de cuestionario realizado a la comunidad Paynemil

El cuestionario realizado a los miembros de la comunidad Paynemil constaba de una serie de variables de indagación, cada una acompañada de sus respectivos indicadores (ver anexo)

- Con respecto a la variable *"Tiempo de residencia en Loma la Lata"*, se obtuvo que el 78.3% reside hace más de 20 años en Loma de la Lata
- Con respecto a la variable *"Actividades económicas/ ingresos"* se obtuvo que la totalidad de la población Paynemil realiza actividades ganaderas y el 58.3 % actividades agrícolas. Solo el 13.5% se dedica a la producción de artesanías como telares o cerámicas. La actividad que generan mayores ingresos económicos es la ganadera, seguida por la agrícola.
- Con respecto a la variable *"Cultura"*, todos los entrevistados respondieron que conservan en la actualidad tradiciones, costumbres y/o rituales propios de su cultura. El contacto con el hombre blanco y con Repsol-YPF ha modificado o alterado esas tradiciones, costumbres y/o rituales propios de su cultura. La comunidad Paynemil considera que el ámbito más afectado por estas relaciones fue el cultural, seguido por el ecológico y luego por el económico-productivo
- Con respecto a la variable *"Responsabilidad Social de Repsol-YPF e Imagen"*, el 78.3% de la comunidad Paynemil describe el comportamiento de Repsol YPF en su comunidad como malo y el 21.6% como regular. El 78.3% ve a la misma como una empresa que no se interesa por su comunidad, el 16.2% que se interesa poco por su comunidad y el 5.4% que se interesa en determinadas ocasiones. Por estos motivos, la actitud frente a Repsol YPF es negativa.
Existen posiciones enfrentadas en la creencia respecto a

la posibilidad de que Repsol YPF sea un factor de ayuda para su comunidad. El 51.3% considera que esto “no es posible”, pero el 43.2% respondió que “tal vez” y un 5.4% que “si”.

Siguiendo con esta línea, el 54.5% respondió que “tal vez” desearía que Repsol YPF se convierta en un factor de ayuda y en segundo lugar, el 40.5% respondió que “no”.

Si Repsol YPF colaborara para mejorar los ámbitos anteriormente mencionados, la actitud de los Paynemil hacia la empresa cambiaría moderadamente (51.3%), no cambiaría (29.7%), la empresa no debería involucrarse (18.9%).

- Con respecto a la variable “*Estado Actual del conflicto*” A la hora de definir el estado actual de las relaciones con Repsol YPF el 62.1% considera que es de conflicto y el 37.8% de indiferencia.

Los Paynemil mantienen comunicaciones con Repsol YPF a través del Lonco, que es la figura de autoridad dentro de la comunidad y que hace de portavoz de la misma. Estas comunicaciones se realizan en ocasiones específicas, es decir, no hay una periodicidad marcada en las mismas.

- Con respecto a la variable “*Relaciones con la sociedad*”, se obtuvo que es el Lonco o los werkenes (secretarios) los que mantienen algún tipo de comunicación o contacto con otros organismos de la sociedad, ya sea el gobierno nacional, provincial, confederación mapuche u organismos internacionales. Esas mismas autoridades son las que leen el periódico y lo hacen de forma ocasional.

- Con respecto a la variable “*Demandas Sociales*” el 48.6% considera que las contribuciones que Repsol YPF realizó en el pasado fueron regulares y el 45.9% las considera buenas.

Dicha comunidad respondió que la empresa podría ayudar en el ámbito económico- productivo (32.4%), en

segundo lugar en el ámbito ecológico (24.3%), en tercer lugar en el ámbito sanitario (18.9%), en cuarto lugar en el educativo (16.2%) en quinto lugar en el cultural (5.4%) y en sexto lugar en el político (2.7%)

Dentro del ámbito económico, desearían recibir ayuda en el área ganadera, seguida por la agrícola y, finalmente, las artesanías.

En el ámbito de la salud, el 40.5% respondió que desearía que la empresa le facilite profesionales, medicamentos, etc. para el cuidado de su salud. El 51.3% respondió "tal vez" y solo el 8.1% que "no"

En el ámbito educativo, el 56.7% respondió que "tal vez" le gustaría que la empresa le facilite material didáctico para el desarrollo de las actividades educativas. Un 37.8% respondió que "si".

El 51.3% no desearía que Repsol YPF coopere en la difusión de su cultura, pero el 45.9% respondió que "tal vez".

2. Resultados de entrevista exploratoria realizada a Ana Paynemil

- Con respecto a su organización, comentó la comunidad está compuesta por 51 habitantes. La entrevistada era lonco desde hace un año y medio mas o menos y que los Loncos eran elegidos por todos los mayores, se hace una votación, y van cambiando cada dos años a su vez. Comentó que existen diferentes roles además del Lonco. Están también el Pillan Kuse que es la autoridad religiosa de la comunidad, Weupife: quien tiene la memoria y es quien conserva nuestras historias y el Werken que es como un mensajero del pensamiento mapuche.
- La comunidad Paynemil no está integrada totalmente a la sociedad pero tampoco está aislada de la misma. Es decir, mantienen contacto sin problema, pero hay por ejemplo integrantes que no van a la ciudad, no quieren.

Pero también se da el caso de parejas que tiene esposos/as que no son Paynemil.

- Las actividades económicas que realizan en la región son la cría de animales (ovejas, vacas, cabras), plantas (frutales) y, en menor medida la producción de telares, tejidos. La actividad genera mayores ingresos económicos en la comunidad es la ganadera.
- A partir de la llegada de Repsol YPF a loma la Lata, considera que hubo impacto en sus actividades. Sostiene que como resultado se impuso un nuevo orden donde el hombre es el centro y la naturaleza es algo que puede dominar, que está a su servicio, con el objetivo de ganancias. Agregó que esta usurpación en sus tierras vienen desde antes de Repsol, viene desde YPF y desde que hicieron lo que quisieron con ella.
- Con respecto a la existencia de impactos provocados por Repsol YPF, sostiene que sus autoridades originarias tenían pleno control cultural sobre sus tierras, sobre su conservación y sobre como fortalecer su relación espiritual y material con la tierra, agua, recursos, pero que ahora su espiritualidad ha sido quebrada.
- Explicó que, como hoy los recursos que tenían en su territorio, son explotados por Repsol YPF en complicidad del estado y no se nos consultaba nada al respecto, que esto los destruye, al destruir sus tierras, su cultura y su identidad.
- Frente a ello emprendieron varias acciones. Lo primero fue organizarse y ver cuales eran sus posibilidades. En el 96 presentaron una denuncia al gobierno por que encontraron restos de petróleo en la tierra. Ahí comenzaron a llevar las cosas más firmemente por que evidenciaron que el daño y la contaminación que existía era cada vez peor. Por eso llamaron a la consultora alemana Umweltshutz para que hiciera los

estudios correspondientes y demostrara el grado de contaminación. Después acudieron al gobierno nacional, y hace unos años algunos fueron en representación a Estados Unidos a una reunión de la OEA

- Con respecto a las razones que los llevaron a emprender estas acciones, se obtuvo que para ellos su Mapu (tierra) no es sólo el suelo que pisamos; Mapu es suelo, subsuelo y espacio y que los Mapuche eran los responsables de cuidar y evitar cualquier desequilibrio que altere ese orden.

Quieren que se detengan las actividades de Repsol en sus tierras y se hagan cargo de la deuda ecológica que tienen con ellos.

Están buscando la posibilidad, que sostienen, se les adeuda, de ejercer influencia y control sobre lo que ocurre en sus tierras ya que quieren participar colectivamente en las decisiones que afecten a su territorio y a los recursos existentes en él.

- Considera que no es fácil que estas dos culturas diferentes convivan en un mismo territorio, por que ambas tienen formas distintas de ver la naturaleza, la vida. Sostiene que ellos han tenido que entender visiones del hombre blanco, de entenderlos, pero que ellos no han hecho lo mismo.

Agregó que en varias oportunidades, habían tratado de compartir con otros hombres sus conocimientos sobre la regulación, control y utilización de espacios naturales, con el único fin de que su tierra pueda tener un desarrollo armónico, pero que no se los escuchaba.

3. Resultados de Entrevista Exploratoria a Roberto Borrelli

Con respecto a la primera temática, *“Información general acerca de Repsol-YPF”*, el entrevistado respondió que:

- A su juicio el punto fuerte de Repsol YPF es sin duda su liderazgo en el mercado, que es más del 50%. Continuó diciendo que este es posible gracias no sólo a la tecnología de punta y la constante innovación sino también fundamentalmente al nivel de sus profesionales. Hizo referencia a la existencia de un clima de trabajo excepcional ya que el personal refuerza su compromiso diariamente y se siente parte de un proyecto.
- Luego sostuvo que la filosofía de Repsol-YPF, *“ofrecer valor creciente para el accionista mediante la constante mejora en la satisfacción de sus clientes, el desarrollo profesional y oportunidades atractivas de carrera a su personal, y el compromiso con la sociedad, en un marco de respeto a los principios éticos”*, no era solo un versito que se aprendió desde que comenzó a trabajar en la empresa, sino que era el núcleo de su trabajo, es el axioma principal por el cual se mueven y trabajan duramente.
- Cuando se le pidió que destacara algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación, Borrelli respondió que esos valores están reflejados en lo que ellos llaman sus cinco pilares: la Integridad, la transparencia, la responsabilidad y la seguridad.

Con respecto a la segunda temática, *“la postura de la organización frente a la R.S.E”*, el entrevistado comentó que:

- Repsol -YPF realizaba actividades para mejorar las relaciones con la sociedad, a través de la promoción de acciones sociales y de mecenazgo. Estas acciones se destinan tanto en campos como el de la salud, el

apoyo escolar y la formación profesional. Mediante la fundación se otorgan becas y se promueven distintas áreas que sean pertinentes para la región en la cual están asentados.

- Quien se beneficia es siempre la comunidad en general, dependiendo de la actividad con la cual se colabore. Muchas se realizan en zonas remotas que no cuentan con los medios para superarse por si solas. Existen planes para la protección del medioambiente, el cuidado de la sanidad y de la educación, y en el fomento del desarrollo sostenible de las comunidades locales.
- Luego comentó que la preocupación por las futuras generaciones era un pilar muy importante para su empresa. La Fundación Repsol YPF y la Fundación YPF tienen como objetivo impulsar y estimular iniciativas de carácter educacional y cultural que fomenten, en especial, la investigación científica y la preparación profesional y técnica de los jóvenes.
- Toda esta información está disponible en la página Web de la empresa para que la gente sepa de sus actividades y de los compromisos que asumen.

Finalmente, con respecto a la última temática, *“la relación de la empresa con la Comunidad Paynemil”*, Borrelli respondió que:

- No existía un programa específico dirigido a los pueblos originarios, al menos no uno explícito.
- A modo de introducción en el tema, se le pidió que comentara acerca de la situación de roce que habían mantenido con los Paynemil. Frente a ello, respondió que la preocupación de las comunidades mapuches por la incidencia de la actividad hidrocarburífera sobre su salud se remontaba a 1996, cuando se publicitó la presencia

de metales pesados en un pozo de agua realizado por los Paynemil. Agregó que en realidad, los resultados de los análisis correspondientes habían sido severamente cuestionados desde un criterio de seriedad científica y técnica. Los integrantes de las comunidades quedaron sensibilizados al respecto y habían invocado estos análisis reiteradamente dando por cierto lo que no estaba probado. Varios estudios posteriores a aquellos que se denunciaron con ligereza, habían revelado que no había metales pesados por encima de lo tolerable ni en aguas, ni en suelos, ni en efluentes que pudiera adjudicarse a la actividad de Repsol - YPF. En este sentido, los estudios sobre microflora y micro fauna, sensibles a la presencia de metales pesados, habían dado resultados negativos en lo que a presencia de esas sustancias se refiere. Comentó que algo semejante había ocurrido cuando se realizaron estudios con miembros de las comunidades. Un laboratorio de análisis bioquímicos de Neuquén había detectado mercurio o plomo, pero luego, al reiterarse los estudios en lugares especializados, se comprobó que la presencia de estos metales estaba muy por debajo de lo que técnicamente se considera peligroso. Los estudios sobre la población infantil de las comunidades, realizados en el Hospital de Niños de Buenos Aires, tampoco habían arrojado datos de presencia de metales pesados en sus organismos, o enfermedades por ello.

- Comentó que, en la actualidad, las relaciones con los Paynemil estaban estables. Pero que eran concientes de que era una comunidad sensibilizada y que hoy podían estar bien, pero mañana se sabía.
- En relación a las causas que llevaban a los Paynemil a manifestarse en contra de la empresa, Borrelli respondió que ello se basaba en el hecho de que los Paynemil, eran los titulares de la propiedad "superfiliaria" de las tierras sobre las que la empresa desarrolla sus actividades. Es decir, todo lo que se encontraba bajo estas tierras, era propiedad de la Nación Argentina, quien tercerizaba la

explotación a empresas privadas, en este caso Repsol-YPF. La empresa, por su lado, había firmado un contrato de servidumbre por el cual estaba obligada a pagar a la Comunidad Paynemil por las actividades que realiza en sus tierras.

Más allá de los contratos de servidumbre que Repsol-YPF pagaba para realizar la explotación del yacimiento, los Paynemil alegaban que durante muchos años, a través de las actividades de exploración y explotación de Loma La Lata, se habían producido varios impactos: sobre el aire, sobre el agua, sobre el suelo, sobre el espacio natural. Frente a esta situación, la comunidad negociaba con Repsol - YPF desde hacía tiempo, diversos reclamos y compensaciones por los impactos que pudiera provocar sus actividades sobre su territorio.

- Repsol- YPF emprendió acciones para minimizar el estado de tensión, asumiendo su responsabilidad cuando debió asumirla y certificó la norma ISO- 14001 creando un sistema de gestión ambiental. Además de certificar, realizó ciertas acciones para colaborar con la comunidad, entre ellas: Investigaciones toxicológicas sobre los efectos de la contaminación en personas, provisión de agua potable a las familias financiada por la empresa y el gobierno, pago de los animales muertos por causas diversas adjudicadas a la actividad hidrocarburífera; compensación por las utilidades de ríos, arenas y calizas; aislamiento y cerco de piletones con agua de explotación, instalación progresiva de gas con zeppelines y conexión progresiva de las viviendas a la red de energía eléctrica, mejoras habitacionales y compromiso de reparación de viviendas dañadas por prospección sísmográfica.

4. Resultados de Entrevista Exploratoria a Sebastián Cortéz

En una primera etapa se le preguntó acerca de la organización y de su función dentro de la misma. De allí se obtuvieron los siguientes datos que se enumeran a continuación:

- Si bien hay políticas a nivel internacional, cada UEN gestiona la comunicación con sus públicos locales, siempre y cuando están dentro de los parámetros dados por la casa matriz.
- Debido a su función, él es el encargado de estar en contacto con los públicos externos de la organización dándole a cada uno información pertinente según la posición donde se encuentre. Además, dentro de este puesto es una suerte de “vocero” de lo que ocurre en la organización y debo estando siempre disponible para responder preguntas provenientes tanto para la comunidad, los accionistas, la prensa, etc.
- El contacto con la prensa es permanente. Los medios locales, recurren directamente a él para obtener información oficial de cualquier suceso que ocurra en relación a la organización. Esta información dada es producto de la iniciativa de la empresa (envío de gacetillas o llamado a conferencia de prensa) y también es solicitada por los periodistas. El tipo de información que se facilita es de todo tipo, generalmente de actualidad, de la marcha de la empresa, de los acontecimientos más recientes. Se trata de actualizar toda la información en informes anuales que están en la página Web de la empresa que se encuentra a disposición de cualquier interesado.

En una segunda etapa, la entrevista giró en torno a la relación que mantiene la organización con la comunidad mapuche Paynemil, que, como es sabido, esta asentada en el mismo territorio donde la empresa posee una de sus plantas de

exploración y producción.

De la misma se obtuvieron los siguientes datos que se detallan a continuación:

- Con respecto a la evolución en la relación entre la empresa y la comunidad Paynemil y el estado actual de la misma, el entrevistado comentó que todo comenzó en octubre del 95 cuando la perforación para una bomba de agua por parte de un miembro de la comunidad Paynemil, reveló la contaminación, a causa de condensados de gasolina, de la napa freática debajo de sus pies. Se cree que estaba allí desde la época en que las técnicas de explotación petrolera eran mucho menos cuidadosas con el ambiente. Ahora todo cambió. Repsol- YPF certificó la ISO 14001 y tiene un sistema de gestión ambiental que se actualiza permanentemente, para todos los sectores de la empresa tanto para las oficinas como las plantas.
- Agregó que, antes de que Repsol- YPF se constituyera como tal, hubo una época en que encontrar gas era un problema. Esto ocurría porque lo que se buscaba era petróleo y a causa de ello no se desarrollaba la infraestructura para capturar y transportar el gas: simplemente se quemaba. Esto era sin duda un despilfarro de recursos valiosos. Esa napa freática, contaminada entre otros tóxicos con gasolina, condensado de gas natural, puede corresponder a aquella etapa, puesto que hoy tal líquido es considerado valioso por la mezcla rica de gases que contiene.
- En el 96 tuvieron una denuncia formal de contaminación y riesgos, por parte de la comunidad mapuche de Loma la Lata, ante varios organismos públicos. Como consecuencia de las denuncias legales, la justicia obligó al Estado neuquino a proveer agua potable, entonces el Gobierno les solicitó una contribución especial. La empresa se comprometió a proveer bidones de agua potable a los pobladores de las comunidad Paynemil

hasta tanto construyese una planta potabilizadora que les suministrase agua potable. La obra fue construida por la provincia en 1999, y hoy en el 2004 ya se encuentra funcionando.

- A su vez, resaltó que las comunidades mapuches sostienen que la contaminación excede los niveles tolerables mientras que los estudios contratados por REPSOL-YPF, realizados por diversos laboratorios de primer nivel y los efectuados por el Ente Provincial de Agua y Saneamiento en sus propios laboratorios y convalidados en el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), niegan que haya contaminación alguna, y establecen que el agua extraída de la planta instalada es apta para el consumo humano.
- Los contactos con la comunidad son esporádicos y por algún caso en particular y son realizados con la lonco de la comunidad. El entrevistado es el encargado de mantener diálogos con esta comunidad y a veces es acompañado por Roberto Borrelli que es el gerente de la Unidad Económica de Loma de la lata.
- La empresa ha sufrido acciones de vandalismo o manifestaciones realizadas los Paynemil, motivo por el cual se debió reforzar la seguridad, tanto con personal como con las rejas.
- La empresa no tiene roces con otra comunidad mapuche
- La empresa ha realizado acciones para mejorar las relaciones con esta comunidad. Todos los miembros de la comunidad Paynemil poseen casas nuevas, construidas también por REPSOL-YPF. Además, se les entregan bidones de agua potable, gas en zeppelines a precios especiales. A esto se le suma el dinero que se les entrega por el contrato de servidumbre por el uso de sus tierras.

- Si bien la empresa posee comité de crisis ad hoc, no existe ningún tipo de programa ni política que trate acerca de la problemática con los pueblos originarios.

5. Resultados de entrevista exploratoria a Gustavo Sánchez

Con respecto a su función dentro de la empresa comentó que:

- Trabaja en Repsol-YPF desde hace 25 años. Comenzó trabajando en YPF, cuando todavía era estatal. Tuvo varios traslados: vivió en Córdoba, Mendoza, Buenos Aires, Jujuy y finalmente se radicó en Neuquén hace aproximadamente 9 años (primero vivió en Plaza Huin cul y desde hace 2 años en Neuquén capital.)
- Es geólogo geofísico, y está dentro del área de exploración. Su función es la de realizar lecturas sísmicas (a través de mapas de afloramiento, mapas topográficos y mapas de subsuelo) para detectar y evaluar distintos reservorios. Luego presenta los resultados y se seleccionan los espacios donde se debe realizar el pozo.
- El método fundamental que utiliza es la sísmica de reflexión: consiste en emitir ondas de sonido en la superficie del terreno que me permite obtener imágenes del suelo: todo esto se realiza en 3 D.

Con respecto al yacimiento loma la Lata respondió que

- El yacimiento Loma La Lata se descubrió en el año 1977 y posee hoy más de 240 pozos perforados constituyendo el mayor yacimiento de la cuenca neuquina. El petróleo se descubrió en la cuenca en 1918, en Plaza Huin cul. Pero Loma de la Lata se encuentra a 60 Km. de este lugar y fue descubierto en 1977. Esta demora se debió a que en los primeros 40 años la actividad estuvo concentrada en cercanías del descubrimiento inicial. Recién en 1977, la aplicación de un nuevo modelo geológico, la búsqueda

de la trampa estratigráfica, condujo al descubrimiento.

- De dicho yacimiento se extrae principalmente gas y en menor medida petróleo. En LLL están las plantas de tratamiento de gas, las plantas de separación y fraccionamiento, las estaciones compresoras de gas y las unidades de separación primaria.
- Comentó que el yacimiento es el reservorio más grande de Latinoamérica, ya que produce el 30- 35% de gas para todo el país. Posee un gas muy rico en líquidos, condensados, gasolinas y gas licuado de petróleo.

En relación al impacto de las actividades de Repsol-YPF sobre la naturaleza respondió que:

- Cualquier actividad que realice el hombre para la utilización de algún recurso (desde cortar una manzana de un árbol hasta el trabajo con combustibles fósiles o la petroquímica en general) va a impactar al ambiente. Depende de cómo sea gestionada la extracción, ese impacto será negativo o positivo. En Repsol-YPF trabajamos para que el impacto sea el menor posible.
- Las actividades que realizamos todos los que trabajamos en Repsol tienden siempre a que se minimicen los impactos medioambientales negativos, por ej. Tenemos políticas de medioambiente y seguridad que se aplican tanto en las oficinas como en las plantas.
- A su vez se realizan todos los años evaluaciones de impacto ambiental y ya hace unos años certificamos la ISO 14001 que nos asegura un sistema de gestión ambiental.

Bibliografía

Amado Suárez Adriana y Zuñeda Castro Carlos, *Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada*, Temas grupo editorial, Buenos Aires, 1999

Avilia Lammertyn Roberto, *Relaciones Públicas, Estrategias y tácticas de comunicación integradora*, Editorial Revista Imagen, Buenos Aires, 1999.

Capriotti Paul, *La Imagen de Empresa, Estrategia para una comunicación integrada*; Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, Barcelona, 1992.

Cutlip Scott y Center Allen, *Relaciones Públicas*, Editorial Rialp, Madrid, 1995.

Etchegaray Rodolfo, *Comunicación Empresarial*, Valeta Ediciones, Buenos Aires, 1995.

Goldhaber Gerald, *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México, 1999.

Grunig James y Hunt Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, Editorial Gestión, 2000

Scheinsohn Daniel, *Comunicación Estratégica*, Editorial Macchi, Buenos Aires 1993.

Scheinsohn Daniel, *Más allá de la Imagen Corporativa*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1993.

Sierra Bravo, R *Técnicas de Investigación Social: teoría y ejercicios*, Editorial Paraninfo, Madrid, 1995

Solana Ricardo, *Administración de las organizaciones en el tercer milenio*, Editorial Interoceánica, 1997.

Varona Madrid Federico, *Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*, en ponencia presentada en I Seminario-Taller

Latinoamericano sobre la formación para la comunicación organizacional, Bogotá, 1993

Weil Pascale, *La comunicación Global*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992

Documentos

Acta acuerdo entre las comunidades Mapuche Paynemil y Kaxipayin y la firma Repsol-YPF S.A., Loma de la Lata, Neuquén, 7 de septiembre de 2000, "Evaluación del Impacto Socio-Ambiental de la actividad Hidrocarburífera en las comunidades mapuches y sus territorios". Informe filosófico, jurídico y técnico. Neuquén 7 de de julio de 2001. Equipo Mapuche. Equipo Jurídico. Equipo técnico.

Instituto Argentino del petróleo y del gas, El ABC del petróleo y del gas, Buenos Aires, 1º edición, Mayo 2000 (Folleto)

Secretaría de Turismo de Neuquén (Folleto)

Documentos en soporte digital

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria; Boletín oficial N° 5; Internet: www.iarse.org

Repsol-YPF, Página Web. Internet: www.repsolypf.com

Portal mapuche, Tierra y Cultura. Internet: www.tierraycultura.com

Rotstein Florencia, *La responsabilidad Social empresarial en la Argentina*, Instituto Universitario IDEA, Buenos Aires, 2003.

Internet:

www.revistadircom.com.ar/archivos/investigación_rse.pdf