



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**El análisis de grupos de interés como estrategia para el
diseño de planes de relacionamiento en proyectos
extractivos**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Rosa Marisol Rodríguez Vargas

Revisor(es):
Mgtr. Juan Humberto López García

Lima, febrero de 2022

A mi gran familia, especialmente a Aurora mi adorada madre,
quién desde el cielo me inspira y fortalece día tras día.

A mis maestros, fuente de sabiduría.

A Dios, que hace posible mis sueños.

Resumen

La riqueza geológica existente en el Perú ha permitido que una importante fracción de su economía se sostenga de los aportes que generan las industrias extractivas, cuyas actividades se realizan especialmente al interior del país, en el entorno de pueblos y comunidades de la sierra y la Amazonia peruanas; lugares donde predomina la interacción con miembros de comunidades rurales andinas y amazónicas, con geografías complejas y contextos sociales diversos, con características lingüísticas y pluriculturales muy tradicionales.

Por lo tanto, desarrollar la industria extractiva dentro de este complejo y a la vez rico marco sociocultural exige que las empresas adquieran un conocimiento social, cultural y político previo, adecuado a los contextos sociales y a la idiosincracia de las personas o grupos sociales que habitan en el entorno de las áreas donde se pretende realizar estos proyectos.

Cabe señalar que, en muchas ocasiones la falta de entendimiento de los intereses, expectativas y temores de la población local, también denominada grupos de interés, genera desavenencias y desencuentros con relación a los proyectos extractivos, que muchas veces alcanzan un agudo nivel de conflicto social.

El presente trabajo resalta la importancia de resolver estas limitaciones de manera temprana, destacando el valor de la interacción con las poblaciones locales o grupos de interés comunitario, como estrategia clave para conocer y gestionar oportunamente sus expectativas, preocupaciones e intereses respecto a un proyecto extractivo, lo que permitirá detectar las amenazas del entorno y prevenir riesgos. El análisis de los grupos de interés o *stakeholders* es un mecanismo válido para promover planes de relacionamiento comunitario, inclusión social y sostenibilidad para ambas partes.

A través del acercamiento a una experiencia de gestión social comunitaria en la Amazonia peruana y con población indígena, se desea lograr el conocimiento del contexto social y sus actores, como factor clave para un relacionamiento auténtico y sostenido con las poblaciones locales. Dicha aproximación posibilitará que sus inquietudes y aspiraciones sean tomadas en consideración en una etapa previa a la implementación de proyectos, los cuales podrían tener un potencial impacto en su realidad cotidiana.

Asimismo, la investigación presentará la metodología y las teorías que sustentan y justifican la incorporación de este análisis como insumo para la elaboración de planes comunitarios, la gestión social y la viabilidad de los proyectos extractivos.

Finalmente, se busca destacar la importancia de la intersección de los intereses sociales, ambientales y empresariales para asegurar una actividad empresarial que sea justa y a la vez sostenible.

Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1 Aspectos generales.....	13
1.1 Descripción de la empresa	13
1.2 Ubicación y actividad.....	13
1.3 Misión, visión y valores de la empresa.....	15
1.4 Organigrama del sector	16
Capítulo 2 Gestión social y relacionamiento comunitario	19
2.1 Actividad profesional.....	19
2.2 Construyendo la confianza entre la empresa y la comunidad	19
2.3 Los desafíos en el nor oriente y la industria petrolera.....	21
2.4 Principales retos en la gestión de relaciones comunitarios	23
Capítulo 3 Identificación de los grupos de interés.....	25
3.1 Identificación del modelo de organización	26
3.2 La empresa como agente de cambio social.....	27
3.3 Responsabilidad Social Empresarial y valor compartido	27
3.3.1 <i>Responsabilidad Social Empresarial</i>	28
3.3.2 <i>El valor compartido</i>	29
3.4 Teoría de los grupos de interés o <i>stakeholders</i>	29
3.4.1 <i>Criterios de clasificación de los grupos de interés</i>	31
3.4.2 <i>Metodología utilizada para identificar y jerarquizar a los grupos de interés</i>	32
3.4.3 <i>Principales ventajas del enfoque de grupos de interés</i>	33
Capítulo 4 Logros y aportes en la gestión social	35
4.1 Principales logros.....	35
Conclusiones	39
Lista de referencias	41
Notas al pie de página	43
Anexos.....	45
Anexo 1. Mapa de incidencia de la pobreza por regiones: años 2017-2018	45
Anexo 2. Necesidades básicas insatisfechas según distrito: año 2017	46
Anexo 3. Asambleas multitudinarias en comunidades indígenas.....	47
Anexo 4. Inauguración del albergue para estudiantes indígenas de educación superior.	48
Anexo 5. Campañas de salud bucal y oftalmológica en comunidades indígenas.	49
Anexo 6. Primer día de labores del personal de la empresa comunal.....	50
Anexo 7. Suscripción de acuerdo: la construcción de un colegio secundario.....	51
Anexo 8. Reconocimiento de la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo	52

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama del área de asuntos comunitarios.	17
Figura 2 Principios de Responsabilidad Social Empresarial.....	29
Figura 3 Clasificación de grupos de interés en relación a su nivel de acercamiento con la empresa	31

Introducción

El objeto de este trabajo es abordar la dimensión social de la empresa relacionada con las partes interesadas externas denominadas grupos de interés o *stakeholders*. Se le designa así a aquellos individuos o grupos humanos que pueden verse afectados positiva o negativamente por la labor de una empresa que desarrolla sus actividades empresariales en la proximidad geográfica de un centro poblado o varias comunidades.

En la industria extractiva existen grandes inversiones y un permanente interés por desarrollar nuevas tecnologías con la finalidad de optimizar la producción y evitar provocar impactos significativos en los recursos naturales. Sin embargo, el componente social no ha recibido la misma atención que el productivo, restando valor a los potenciales impactos de la industria en las personas o grupos sociales que pueden ser afectados por las operaciones extractivas.

En la actualidad, se tiene diversas normas sociales internacionales que exigen a los gobiernos una participación activa de los grupos de interés en la gestión de los proyectos extractivos, tal es el caso, del Convenio 169 de la OIT aplicable a pueblos indígenas.

En este contexto, se hace necesario abordar el rol de los grupos de interés o *stakeholders* en las industrias extractivas, dado que por los impactos sociales, culturales, económicos y ambientales; diversos grupos vulnerables, especialmente los pueblos indígenas, han llevado sus reclamos hacia tribunales internacionales en defensa de sus derechos humanos y/o territoriales. Por tanto, una inadecuada identificación de los grupos de interés coloca en alto riesgo los resultados económicos de la empresa, perjudicando su reputación a tan alto nivel que podría ser expulsada de un país o de una región.

Según la base de datos de Pueblos Indígenas u Originarios, “en la región amazónica existen 51 pueblos indígenas o grupos étnicos y 4 de los Andes” (Ministerio de Cultura, 2021). Los pueblos indígenas amazónicos están ubicados principalmente en los departamentos de Loreto, Ucayali, Amazonas, Madre de Dios y parte de Junín. La presencia de una economía de auto subsistencia, la falta de vías de transporte y comunicación, la ausencia de un proceso de descentralización político-económico, la carencia de los servicios básicos que debe proveer el Estado a las comunidades locales, convierte a estas zonas en las más pobres dentro del Mapa de Pobreza del Perú. Paralelamente, es en la Amazonía donde se localizan los más antiguos yacimientos de petróleo del país.

Esta investigación pretende destacar la importancia del análisis de los grupos de interés o *stakeholders* como mecanismo clave para la correcta formulación de planes de relacionamiento comunitario, con la finalidad de superar los riesgos que supone una incorrecta gestión de las partes interesadas y el impacto que podría generar los proyectos extractivos, en la afectación a sus derechos fundamentales y la sostenibilidad de la empresa.

En el primer capítulo, se presenta una breve descripción de la empresa, ubicación, actividad, misión, visión, valores y el organigrama del sector. En el segundo capítulo se menciona la actividad profesional de la autora y los principales retos que asumió para gestionar el relacionamiento comunitario. El tercer capítulo aborda el tema principal referido a los grupos de interés, la metodología usada para identificarlos y clasificarlos y, adicionalmente se mencionan las teorías empresariales que actualmente tienen foco en la persona humana. Por último, en el cuarto capítulo se presentan los principales logros y aportes alcanzados.

Cabe precisar que el estudio se circunscribe en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa o también conocida como la Responsabilidad Social Empresarial, en el contexto de una empresa extractiva en un área remota de la Amazonía peruana.

Capítulo 1

Aspectos generales

En el presente capítulo se describe a la empresa, parte de su historia en el país, así como sus objetivos, misión, visión y valores. Complementariamente se detallarán los cambios y evolución del sector de asuntos comunitarios.

1.1 Descripción de la empresa

Pluspetrol es una empresa de energía dedicada a la explotación y producción de hidrocarburos, con más de 40 años de existencia en el mercado del *oil & gas* a nivel internacional. La empresa actualmente tiene presencia en Perú, Argentina, Ecuador, Colombia, Bolivia, Uruguay, Estados Unidos y Surinam.

Pluspetrol es la empresa líder en producción de hidrocarburos en Latinoamérica. En el Perú inició sus operaciones en 1996, adquiriendo el lote B en el departamento de Loreto, provincia del mismo nombre. En el 2001 adquirió el lote XB, también en Loreto; en ambos lotes se enfocó en la exploración y explotación de petróleo, llegando a abastecer al 70% del mercado nacional.

Ese mismo año, la empresa compró el lote BB en el área amazónica del Cusco y se convierte en el operador del proyecto de Gas de Camisea ubicado en este departamento, formando un esquema de consorcio con otras tres empresas: *SK Corp.* de Corea, *Hunt Oil* de USA y la empresa Hidrocarburos Andinos de Argentina. En el 2003 mediante un proceso de cesión contractual, la empresa de capitales argelinos Sonatrach ingresa al consorcio y en el 2005 hace lo mismo la empresa Repsol YPF, siendo Pluspetrol desde entonces el operador del proyecto Camisea.

En la región Nor Oriental del país, concretamente en Loreto, existen dos lotes¹ petroleros que son operados por PP Norte S.A., empresa especializada en la explotación de campos maduros², es decir, campos que han sido previamente explotados por otras empresas. Aquí el principal reto operativo es el logístico, por tratarse de campos ubicados en medio de la Amazonía. El presente estudio se enfoca en las operaciones del lote XB y en las relaciones con los grupos de interés que se entablan dentro del entorno operativo del lote.

1.2 Ubicación y actividad

Las operaciones de campo de la empresa PP Norte se ubican en el departamento de Loreto, provincia de Datem del Marañón. En este yacimiento petrolero, la empresa se especializó en la rehabilitación de campos maduros, ello implica la aplicación de procedimientos industriales para la optimización del rendimiento de los pozos de petróleo que cuentan con un periodo mayor a 20 años de producción.

Este campo petrolero se encuentra en medio de la selva amazónica, las únicas vías de acceso son aéreas y fluviales, no existen accesos por carreteras o vías terrestres. Para trasladarse desde Lima al campo principal: el campamento Andoas, se realiza un viaje de una hora y diez minutos por vía aérea,

si la salida es desde el aeropuerto de Iquitos, la capital de Loreto, el vuelo tiene una duración de cincuenta minutos. El campamento cuenta con un aeródromo registrado y auditado por CORPAC.

Por otro lado, si se opta por la vía fluvial, el viaje toma entre 4 y 5 días de navegación por los ríos Amazonas, Marañón, Corrientes y Tigre. Aunque existe un puerto sobre el río Pastaza, este no se utiliza con regularidad debido a que el río mencionado tiene muy poco caudal. Adicionalmente, cuenta con campamentos, clínicas, estaciones de combustible y una central eléctrica, entre otras instalaciones.

La oficina central de PP Norte S.A. se ubica en la ciudad de Lima. Las operaciones en el lote XB concluyeron en el mes de julio del 2015, fecha en la que la empresa culminó el contrato de operaciones y devolvió el lote al gobierno peruano.

Haciendo un recuento histórico de la gestión social en la industria extractiva, cabe precisar que el sector de asuntos comunitarios o de relacionamiento comunitario atravesó por diferentes fases, todas estrechamente vinculadas con el nivel de visibilidad que fue tomando el tema social en las industrias extractivas a nivel nacional e internacional. Esta evolución se reflejó directamente en los cambios que atravesó el área social de la empresa, convirtiendo al departamento de Gestión Social en un sector relevante en la compañía.

En el año 2000, cuando la empresa inició sus actividades en el lote XB, la gestión social estuvo bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos, que se hizo cargo del relacionamiento con los grupos de interés comunitario del entorno de las operaciones. En el 2006, año en el cual a nivel mundial cobró relevancia la protección ambiental y el valor de las poblaciones indígenas como protectoras y vigilantes de los recursos naturales, se creó una gerencia mixta denominada Gerencia de ESCA, que incluía los sectores de Medio Ambiente, Seguridad y Relaciones Comunitarias, implementándose una coordinación constante entre ellos.

En el 2009 se produjo en el Perú “el Baguazo”, un severo conflicto social ocurrido en la provincia de Bagua, departamento de Amazonas. En este lugar se suscitó un enfrentamiento entre pobladores indígenas de las comunidades Awajún y miembros de la Policía Nacional, dejando un saldo de 22 muertos. El conflicto se generó porque el Estado autorizó la presencia de una empresa minera en territorio indígena, sin que medie un proceso de consulta previa, libre e informada entre el Estado y la población local.

La magnitud de este evento colocó en vitrina la importancia de la protección de los derechos de los pueblos indígenas y su capacidad de incidencia y movilización social, lo cual dio lugar a que muchas empresas cambiaran sus estructuras de gestión social. En el 2010, se decidió dividir la gerencia de ESCA en dos sectores: la Jefatura de Medio Ambiente y Seguridad y la Jefatura de Relaciones Comunitarias. Posteriormente, a finales del 2011 la empresa otorga al sector social la categoría de Gerencia de Asuntos Comunitarios, nombre con el cual se le conoce hasta la fecha.

El objetivo de la Gerencia de Asuntos Comunitarios es gestionar y coordinar las relaciones con los grupos de interés comunitario, en este caso, con los pueblos indígenas y colonos que habitan en el entorno de las operaciones petroleras. La gestión tiene un carácter esencialmente social y su principal función es mantener vigente la licencia social para operar, evitando que los conflictos con las comunidades o poblaciones del entorno provoquen interferencias en los proyectos que ejecuta la empresa y en el proceso productivo, mediante la implementación de programas sociales que a la vez contribuyan al desarrollo sostenible de los grupos de interés comunitario.

Para llevar a cabo esta función se cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales, quienes tienen a su cargo la elaboración e implementación de los planes de relaciones comunitarias que se ejecutarán en cada una de las comunidades. Con el fin de poner en marcha los planes de relacionamiento comunitario la empresa asigna un presupuesto anual, el cual debe distribuirse entre todas las comunidades que se ubican dentro del lote. Asimismo, las inversiones sociales se proyectan en los rubros de salud, educación, producción, desarrollo de capacidades locales y fortalecimiento organizativo.

1.3 Misión, visión y valores de la empresa

La misión y la visión son elementos de una empresa que contribuyen a la construcción de un marco de referencia y guía para la organización, además, ayudan a definir los valores y los objetivos que la organización se propone alcanzar. La misión y la visión responden a la declaración de principios de la empresa, mientras que los valores conforman las bases de su estructura organizacional.

Acerca de la misión, Chiavenato (2009) señala que uno de los objetivos principales de una misión establecida es servir como herramienta de comunicación. Se informa a los actuales empleados y prospectos, clientes, inversionistas, proveedores y competidores, lo que la organización representa y trata de lograr. Asimismo, comunicar legitimidad a los inversores internos y externos, los cuales tal vez se unan y comprometan con la organización, pues se identifican con sus propósitos establecidos.

Misión o propósito de la empresa: Crear valor satisfaciendo las necesidades y expectativas de todos los públicos de interés relacionados con la actividad (accionistas, empleados y sus familias, proveedores, clientes, gobiernos y comunidades de los países en los que opera), manteniendo la propia identidad.

Visión de la empresa: Destacar como empresa de referencia entre las compañías privadas internacionales de exploración y producción de energía.

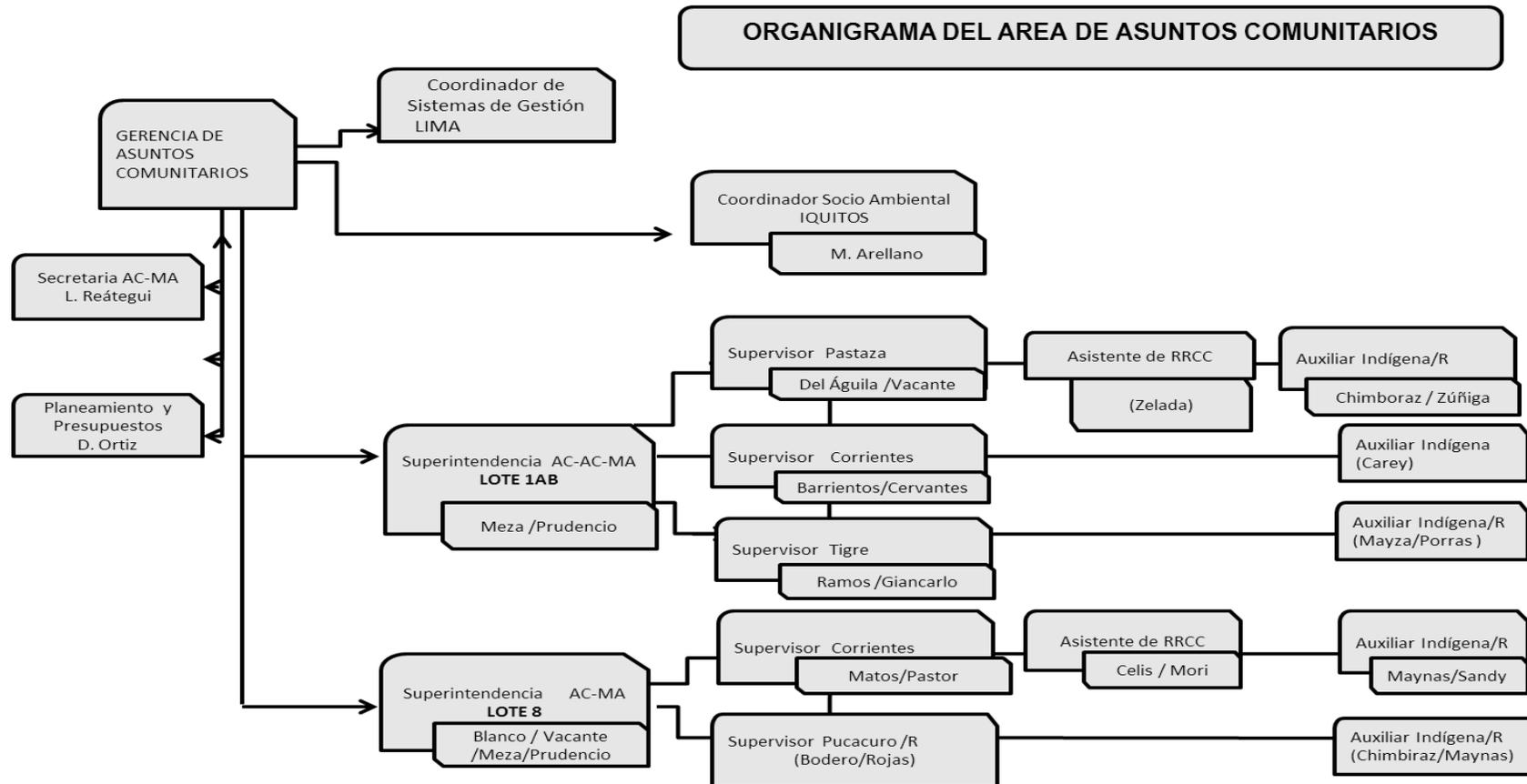
Valores: Adicionalmente, la empresa cuenta con un enunciado de seis valores, para efecto del presente trabajo sólo se enunciará aquel que alude a los grupos de interés: “Lograr el crecimiento sostenible, priorizando la seguridad, el uso eficiente de los recursos, la excelencia operacional, las relaciones comunitarias y la preservación del medio ambiente” (Pluspetrol, 2018).

1.4 Organigrama del sector

A continuación, se presenta el organigrama del sector para las operaciones del lote XB y el lote B. En ambos campos existe una sola estructura de equipo social.

Figura 1

Organigrama del Área de asuntos comunitarios



Nota. Elaboración propia

Capítulo 2

Gestión social y relacionamiento comunitario

En este capítulo se abordará la experiencia profesional de la autora, su proceso de acercamiento a la industria petrolera, así como una breve descripción de los desafíos identificados en la gestión social con los grupos de interés de comunidades.

2.1 Actividad profesional

La actividad profesional de la autora se inició en el año 2003, fecha en la que ingresó a laborar en la empresa, desempeñando el cargo de supervisora social en el Departamento de Relaciones Comunitarias del Proyecto Camisea, ubicado en el Valle del Urubamba, zona selvática del departamento del Cusco.

Conviene destacar que la autora contaba con 15 años de experiencia en gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales (ONGs), dedicadas al desarrollo rural amazónico, la protección del medio ambiente, la promoción de proyectos sostenibles y el desarrollo de capacidades de liderazgo de las poblaciones indígenas. Durante esta etapa, se especializó en proyectos de desarrollo rural en Loreto y San Martín, posteriormente, cuando la violencia política afectó al país, trabajó en la selva central en proyectos de emergencia social, contribuyendo a que las poblaciones indígenas Asháninka logren superar el flagelo de la guerra interna que estaba diezmando a las comunidades.

Los proyectos en mención, priorizaban la reconstrucción del tejido social a través de la recuperación de la agricultura, la educación bilingüe intercultural, la atención a la salud física y mental, y la promoción de líderes indígenas juveniles en la gestión de su auto subsistencia y desarrollo.

Más adelante, trabajó en la creación de reservas comunales para la protección de los territorios indígenas en el Valle del Urubamba, zona donde luego se ejecutaría el Proyecto Camisea. Finalmente, tuvo una breve etapa en el Ministerio de Desarrollo y Promoción de Poblaciones Vulnerables, ejerciendo como evaluadora de los programas sociales que implementó el gobierno en la zona de selva central en los departamentos de Junín y Pasco.

Después de 15 años laborando con la sociedad civil, decidió trasladar su experiencia profesional al campo de las industrias extractivas, con la expectativa personal de que el sector privado también podría constituirse como un aliado efectivo en el desarrollo socioeconómico de las poblaciones indígenas amazónicas.

2.2 Construyendo la confianza entre la empresa y la comunidad

La función del relacionamiento comunitario consiste en la construcción de vínculos relacionales entre los equipos sociales de las empresas y los miembros de las comunidades locales, se trata de crear lazos que permitan una interacción humana horizontal, transparente y sostenible, en un esquema de ganar – ganar que viabilice tanto los objetivos de negocio de la empresa, como los objetivos de desarrollo de las comunidades en donde opera. En consecuencia, construir confianza no

es una tarea sencilla en entornos remotos y mucho menos con individuos que pertenecen a culturas ancestrales y con una particular cosmovisión del universo, muy estrechamente ligada a su realidad social, geográfica y cultural.

Sanz, Ruiz y Pérez (2009, p. 35; como se cita en Mayer, Davis y Schoorman, 1995: 710) definen la confianza como:

La buena voluntad de una parte (persona, grupo o empresa) de ser vulnerable a las acciones de la otra, con base en la expectativa de que la otra parte realizará una acción positiva y justa, sin tener en cuenta la habilidad de dirigir o controlar la acción para obtener beneficios en el intercambio.

Esta definición plantea que la confianza se soporta sobre tres valores o principios: el bien, el mal y la justicia. La confianza se asocia entonces a una noción del bien y la buena voluntad cuando se confía y se espera “algo bueno” o positivo de alguien. Por el contrario, cuando se desconfía se espera que se provoque “un mal” y, el sentido de justicia es la expectativa que se tiene ante las personas, que ellas actúen con equidad y respeto a los derechos del otro. Si bien no existen estudios especializados con pueblos indígenas que expliquen cómo ellos valoran la confianza, se asume que, por tratarse de una conducta humana, también la conciben sobre los mismos pilares de valor.

En el 2003, la autora ingresó a trabajar en el proyecto Camisea, por aquellos días la empresa atravesaba por un proceso de construcción de relaciones sostenibles con las poblaciones locales; a consecuencia de la natural desconfianza inicial por la llegada de un nuevo actor industrial a sus territorios, las comunidades se mantenían muy expectantes del proyecto. Si bien las poblaciones no objetaban la ejecución del proyecto Camisea, había un clima de preocupación.

Ante este panorama, el principal desafío fue contribuir a la construcción de lazos más estrechos entre la empresa y la comunidad. De manera análoga, la población desconfiaba de la industria extractiva por el temor a un potencial impacto sobre sus recursos naturales, especialmente, el agua de los ríos y sus territorios.

De igual modo, este escepticismo tenía un correlato en las campañas de comunicación que algunas organizaciones ecologistas promovían en contra del proyecto, señalando que este generaría graves e irreversibles consecuencias en el ecosistema amazónico y, por tanto, deterioraría las condiciones de vida de las poblaciones indígenas que habitaban en la zona. Sobre todo, un especial temor se advertía en un área protegida: la Reserva Nahua Kugapakori Nanti, considerada como área habitada por población no contactada.

Una primera tarea fue realizar un acercamiento a las poblaciones indígenas: llegar a las comunidades, solicitar permiso para ingresar, presentar el proyecto y a la empresa, con la finalidad de despejar los temores y desconfianza frente a la compañía. Luego, se debía resolver la primera inquietud referida al impacto ambiental: Para ello, con el soporte técnico de una ONG ambiental se

implementó un innovador proyecto participativo denominado Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario - PMAC³.

Como primer paso, la comunidad seleccionó a un grupo de jóvenes para liderar el programa, siendo instruidos técnicamente para monitorear las principales variables ambientales y de seguridad industrial. Así, los monitores comunitarios podían ingresar a las instalaciones de la empresa de manera regular y verificar la forma en que esta operaba. También, se encargaban de verificar si las áreas de uso de tierras autorizadas eran utilizadas correctamente y según lo acordado en la gestión desplegada, respetando la normativa ambiental que rige para este tipo de actividad, sobre todo, en lo que concierne al recurso hídrico. En caso de hallazgos fuera de lo normal, los monitores comunitarios levantaban observaciones que debían ser absueltas en un período determinado.

Durante la estadía de la autora en las operaciones de campo, se logró instalar una serie de estándares sociales que coadyuvaron a que los trabajadores de la empresa, así como las comunidades comprendieran mutuamente sus diferencias culturales y coincidencias, y a partir de ellas lograr los objetivos del proyecto, y, por ende, trabajar los asuntos relevantes que comprometían el futuro de las comunidades locales.

Otra herramienta que mejoró el relacionamiento con las comunidades, fue la instalación de un plan de monitoreo fluvial, cuya finalidad era evitar que el transporte fluvial afectara las actividades educativas, lúdicas y culturales de las comunidades. Igualmente, se estableció un mecanismo de diálogo e información permanente acerca de la evolución de los proyectos y las actividades de la empresa, entre otros.

En el 2006, la autora fue promovida para asumir la Jefatura de Relaciones Comunitarias de los lotes XB y B, ubicados en Loreto. La misión encomendada fue hacerse cargo de la gestión social y trasladar la experiencia y estándares alcanzados en el relacionamiento social del Proyecto Camisea.

2.3 Los desafíos en el Nor Oriente y la industria petrolera

Este nuevo desafío laboral se enfocaba en la industria petrolera, en la zona nororiental del país. La experiencia adquirida en un proyecto de gas permitió que la autora pudiera contrastar las diferencias existentes entre una industria limpia (como se le conoce técnicamente a la industria del gas natural) y la industria petrolera.

De modo que, el gas natural es catalogado por la industria del *oil & gas* como una industria amigable con el medio ambiente porque proviene de una fuente de energía fósil, la cual contiene niveles mínimos de carbono, y, por tanto, resulta mucho menos contaminante, mereciendo el nombre de energía limpia. La actividad petrolera tiene otra catalogación por su nivel de complejidad operacional. El impacto local es mayor debido a que utiliza amplias áreas de terreno para la instalación de facilidades operativas, adicionalmente, en el proceso de perforación de pozos petroleros se extrae

agua del subsuelo y se inyectan químicos, utilizando una compleja tecnología en donde la posibilidad de derrames es latente.

En definitiva, trasladar los estándares del Proyecto de Camisea a los activos petroleros fue una tarea que revestía particulares complejidades por distintos motivos: se trataba de otra industria, otra geografía, y de otros pueblos indígenas con marcadas diferencias culturales, sociales y económicas.

En comparación con las poblaciones indígenas del proyecto Camisea, en el sector norte estas habían experimentado 20 años de explotación petrolera en un período en el cuál en el Perú, aún no existían reglamentos de protección ambiental. A nivel social, también se constató la existencia de una serie de pasivos sociales como reclamos, quejas sin resolver y compromisos pendientes de cumplir de los anteriores operadores, deudas sociales que las comunidades locales endosaron de inmediato a la nueva empresa.

Concretamente, era notorio que en la idiosincrasia de los pueblos indígenas no importaba el nombre de la empresa. “Los petroleros”, aquellos a cargo de las operaciones eran los responsables del problema. Dado este contexto sociocultural, era inviable e inoportuno apostar por los modernos estándares de gestión social instalados en el Proyecto Camisea, puesto que las relaciones empresa – comunidad eran tensas; la principal tarea consistía en reconstruir los vínculos de confianza.

La misión esencial de la autora fue en primer lugar, adaptarse a las condiciones de esta nueva realidad sociocultural, siendo el siguiente paso reconstruir las relaciones de confianza entre la empresa y los grupos de interés. En este aspecto, los miembros de las once comunidades nativas de la zona habían convivido con la actividad petrolera casi tres generaciones sin haber observado muchos cambios favorables a su realidad.

Esta labor de reparación se llevó a cabo de manera razonable, gradual y progresivamente; en el camino se pudo descubrir algunas variables relevantes que contribuyeron a gestionar este objetivo, primero, pedir permiso para ingresar a la comunidad a dialogar, respetar y aceptar su estructura organizativa y política, sus tiempos culturales y sus mecanismos tradicionales de toma de decisiones, sus estamentos administrativos y especialmente, sus mecanismos tradicionales de convivencia y relacionamiento.

El trabajo en el norte se inició restableciendo el valor del trabajador petrolero, honrando los compromisos suscritos en el papel y con la palabra, actualizando los asuntos y acuerdos pendientes, generando nuevos compromisos de manera participativa, consensuada, planificada y responsable. Para alcanzar este logro, fue necesario en primer lugar reinventar al equipo de trabajo, incrementar el número de personas, mejorar las facilidades logísticas para ser más oportunos en la gestión de quejas y reclamos; también se incorporó personal indígena de las propias comunidades en el equipo de relacionamiento comunitario, con el objetivo de que el acercamiento fuera más horizontal y genuino, dando espacio a la construcción de puentes para un auténtico diálogo intercultural.

En el 2011 se creó la Gerencia de Asuntos Comunitarios, conjuntamente con el cargo, se designaron nuevas funciones, entre ellas:

- Liderar y supervisar la correcta gestión de los procesos de participación ciudadana que acompañan a los estudios de impacto ambiental.
- Delinear e implementar programas de comunicación e información.
- Diseñar y acompañar los procesos de consulta previa que designe el gobierno o las nuevas normativas que emita el sector.
- Coordinar e implementar espacios de diálogo con los principales *stakeholders* de los proyectos priorizados por la empresa.
- Prevenir y alertar la ocurrencia de conflictos sociales con potencial afectación a las operaciones o la reputación de la empresa.
- Diseñar y gestionar la implementación de los planes de relacionamiento comunitario.
- Liderar y gestionar al equipo social.
- Formular propuestas de proyectos e implementar indicadores de monitoreo de la gestión social.

2.4 Principales retos en la gestión de relaciones comunitarios

El proceso de gestionar las relaciones sociales con los grupos de interés del entorno del proyecto presentó diferentes retos, algunos relacionados directamente con los grupos de interés externo, en este caso las poblaciones indígenas y otros relacionados con los grupos de interés interno, es decir, con los colaboradores de la empresa, personal propio de la compañía y personal de las contratistas, cuyo rol también es fundamental en el proceso de relacionamiento comunitario.

i. Sensibilizar desde dentro: Un reto crítico y sensible para desarrollar un auténtico proceso de vinculación empresa - comunidad, es sensibilizar hacia adentro, es decir, generar al interior de la empresa y con sus miembros, una comprensión auténtica de la importancia de un relacionamiento respetuoso, justo y transparente que propicie confianza, Ello implica reflexionar sobre la presencia de los trabajadores como actores externos y temporales en los territorios que son el hábitat natural y propiedad de grupos culturalmente diferentes. Comprender que el compromiso y respeto social no es una función, sino un deber ser, es un paradigma social de la compañía, una estrategia genuina y válida para alcanzar verdadera sostenibilidad. Este enfoque destaca la importancia de la gestión social como valor agregado para los objetivos de desarrollo de la empresa.

ii. No sustitución del Estado: Después de la construcción de confianza, un desafío es superar la confusión inicial de los grupos de interés, respecto al papel que la empresa privada debe cumplir con las comunidades. Este rol que debiera ser aliado y promotor del desarrollo local, es generalmente confundido con el rol que el Estado debe cumplir como garante del bienestar social y como proveedor

de los servicios básicos que son derechos inherentes como ciudadanos del país. Esta confusión es resultado de la ausencia de las instituciones del gobierno en estas zonas remotas del país, del aislamiento geográfico, social y económico en que se encuentran. Las poblaciones locales asumen que si el Estado es quién autoriza la explotación de “sus recursos naturales” y estos “son suyos”, entonces las empresas deben sustituirlo y pagar “derecho de piso” encargándose de las inversiones de infraestructura y servicios como colegios, postas médicas, hospitales, carreteras, etc. Las comunidades locales suelen desconocer o rechazar el contenido de las normas legales en materia de hidrocarburos, las cuales precisan que los recursos del subsuelo son propiedad del Estado⁴.

iii. Promover la autonomía de los grupos de interés: otro reto muy importante en la gestión social es generar planes y propuestas que impulsen la economía local pero que no atenten contra la autonomía de las poblaciones y sus propios esquemas socio-económico y culturales. Ello se logra evitando instalar proyectos o modelos económicos que generen dependencia de las empresas. Cabe precisar que los contratos entre las empresas extractivas y el gobierno son de largo plazo, pero contienen una fecha de caducidad. La consigna es lograr que, una vez culminado el contrato, la empresa haya contribuido a desarrollar nuevas capacidades en las personas, así como facilidades productivas que les permitan auto sustentarse económicamente y mantener su autonomía, sobreviviendo con sus propios medios y recursos.

Capítulo 3

Identificación de los grupos de interés

El objeto del presente capítulo es destacar la importancia del proceso de identificación de *stakeholders* o grupos de interés como estrategia clave para desarrollar un plan de relacionamiento comunitario o de responsabilidad social en un proyecto extractivo.

El proceso consiste en la identificación de las personas o grupos humanos que habitan en el entorno de los proyectos, conocer sus intereses y preocupaciones respecto a la oferta que propone la empresa extractiva, significa a la vez comprender sus aspiraciones colectivas y expectativas de presente y futuro. Las partes interesadas externas o grupos de interés cumplen un rol fundamental en la sostenibilidad de los proyectos extractivos, puesto que su actuación, antes, durante y después de la instalación del proyecto es clave para alcanzar la propuesta de valor que se propone la empresa.

En el sector extractivo, los grupos de interés tienen el poder social de transformar propuestas en normas de cumplimiento obligatorio y la capacidad para afectar positiva o negativamente un proyecto extractivo y su implementación. Una adecuada y oportuna identificación y tratamiento de los grupos de interés, hace posible que se anticipen, mitiguen y gestionen potenciales impactos del proyecto en las poblaciones, y que se administren proactivamente sus expectativas y se canalicen los recursos de la empresa hacia objetivos de valor compartido.

Un aspecto esencial para el correcto abordaje del relacionamiento con los grupos de interés, es conocer los derechos que les son inherentes. En efecto, los pueblos indígenas gozan de una protección especial por tratarse de poblaciones vulnerables y minoritarias, cuya sobrevivencia social y cultural se encuentra estrechamente vinculada a sus recursos naturales.

Trabajar con poblaciones indígenas exige por tanto tomar en consideración las normas legales especiales aplicables para ellos, como es el caso del Convenio 169 de la OIT que demanda a los gobiernos proceder con un mecanismo de Consulta Previa Libre e Informada, antes de la aprobación de la concesión de un lote petrolero o minero. Esta acción contempla la realización de un proceso participativo de consulta ciudadana ad hoc, en el cual las poblaciones manifiestan sus expectativas y temores, además, emiten una opinión sobre el proyecto, la cual no tiene un carácter vinculante.

El análisis de este caso si bien se refiere a la relación con los grupos de interés o partes externas, exigió una mirada global de la empresa y de todos sus componentes para alcanzar una comprensión íntegra de la dimensión del problema y cómo el componente social es abordado por la empresa. Para ello, se realizó en primer lugar una identificación del tipo de organización.

Al referirse a las organizaciones, Sheldon (1973, como se cita en Sánchez, 2005, p. 91) señala que:

La organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o los grupos deben efectuar, con los elementos necesario para su ejecución, de tal manera que las labores que

así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

3.1 Identificación del modelo de organización

Pluspetrol está clasificada como una empresa formal, en la que los niveles de la organización están jerárquicamente estructurados, cuenta con políticas y directrices, sistemas de información, sistemas de administración, mecanismos de coordinación y control entre las diferentes áreas y un organigrama que integra una descripción detallada de cada uno de los puestos.

Chiavenato (2007) lo corrobora cuando argumenta que:

La organización formal comprende una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en resumen, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. (p. 278)

La Dirección corporativa está ubicada en Montevideo (Uruguay) y es liderada por un Chief Executive Officer (CEO). En virtud de la orientación industrial y el tamaño del negocio, la organización cuenta con un organigrama matricial. En el Perú existe un Country manager.

Con respecto a la Gerencia de Asuntos Comunitarios, esta tiene un reporte dual según la estructura organizacional de la compañía, jerárquicamente reporta al Gerente Ejecutivo (local) ubicado en Lima y funcionalmente, al Gerente Corporativo de Desempeño Social. Este tipo de estructura es apropiada para organizaciones que operan en diferentes países y donde es necesario profesionalizar a sus equipos y estandarizar procesos, permitiendo con ello una rápida adaptación a entornos de gran incertidumbre.

En concreto, la finalidad de la empresa es la producción de petróleo, siendo natural que la prioridad del negocio sea poner todos sus recursos logísticos y humanos a favor de la productividad. A causa de esta priorización, en determinadas ocasiones, se retrasaba el cumplimiento de los compromisos asumidos con alguna comunidad en particular, en vez de primar el servicio se ponía por delante las tareas asociadas al proceso productivo, las cuales requerían el uso de equipos o maquinaria para la refacción o construcción de obras de infraestructura civil.

Si bien es cierto, que en ambos sectores existen directivos con el mismo nivel jerárquico, el sector social está delimitado dentro del ámbito de "servicios" a la operación, siendo catalogado como una segunda prioridad. Por ello, suele presentarse un desequilibrio de poderes en donde se superponen los intereses productivos a los compromisos sociales, generándose riesgos que muchas veces impactan de manera negativa en las relaciones con las comunidades locales, en la reputación de la empresa y en los presupuestos asignados a los diferentes sectores del proyecto.

3.2 La empresa como agente de cambio social

El mundo empresarial moderno dominado por las tecnologías de la información, ha promovido una alta visibilidad del desempeño productivo, tecnológico, social y financiero de las empresas; independientemente de su tamaño o nivel de rentabilidad, las empresas están en vitrina, son parte de una realidad evidente para el ciudadano común y sus objetivos deben hoy converger no solo con sus accionistas, sino con los intereses de sus colaboradores, proveedores, competidores y grupos de interés.

Esta mirada amplia de la empresa, intenta asegurar que el ejercicio empresarial salga de su esfera individual egocéntrica para integrarse en la esfera de la globalidad, en donde los intereses y bienes colectivos, también conocidos como el bien común, aseguren que su desempeño se oriente hacia una distribución equitativa de la riqueza producida y un ejercicio responsable en el uso de los recursos naturales, como garantía de la sobrevivencia de futuras generaciones.

Las empresas en la actualidad no pueden enfocarse solo en sus resultados y la rentabilidad de sus negocios. Como parte integrante de la sociedad están llamadas a ser agentes promotores del cambio social, tienen la misión de generar progreso y oportunidades para garantizar condiciones de vida digna, tanto para sus colaboradores, como para los miembros del entorno: aquellos grupos de interés que pueden o no estar impactados por sus actividades productivas o de servicios, pero que representan su contexto social.

Ciertamente, en el caso de las industrias extractivas este compromiso es más complejo porque exige la implementación de un importante número de salvaguardas para prevenir potenciales impactos en los recursos naturales, en particular aquellos vitales como son el agua, el aire y el territorio, que dan sustento a las poblaciones locales y a las futuras generaciones.

La naturaleza de las empresas ha evolucionado, no solo poseen una base de activos tangibles sino también activos intangibles, tales como la responsabilidad social, el respeto y cuidado ambiental, la inclusión, el compromiso social y una reputación intachable; hoy en día, estos principios aseguran la sostenibilidad empresarial.

3.3 Responsabilidad Social Empresarial y valor compartido

El estudio de la conducta social de la empresa está inmerso en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sin duda, las empresas modernas emergen del enfoque unitario de los negocios, cuya preocupación se centra en la generación de ingresos y entrega de información solo a sus *shareholders* o accionistas, pero actualmente, están migrando hacia un enfoque global o plural, más orientado a satisfacer los intereses del bien común, de los grupos de interés o *stakeholders*, tomando un rol más activo y responsable en relación a los recursos naturales del planeta como fuente de vida de las futuras generaciones.

Esta transformación no se produjo de la noche a la mañana, fue el resultado de diferentes momentos de la historia empresarial. En los setenta este cambio propiciado inicialmente en Europa se denominó Balance Social, en referencia a una medición que el gobierno francés exigía a las grandes empresas, acerca del impacto social de las relaciones entre la empresa y los trabajadores.

Al poco tiempo, Estados Unidos realizó un análisis similar utilizando el término Auditoría Social (*Social Audit*); se intentaba cuantificar los beneficios económicos en contraposición con los perjuicios sociales de las políticas empresariales. Posteriormente, en los ochenta se empieza a utilizar el concepto de Responsabilidad Social como se le conoce hoy.

Es preciso señalar que la globalización, los avances en el conocimiento, la internet y las redes sociales han promovido que la Responsabilidad Social prolifere en los últimos años, asimismo, las políticas empresariales basadas en conductas social y ambientalmente responsables, recomendadas por diferentes organismos multilaterales como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional, la OIT, la OCDE, entre otros, han contribuido a propiciar significativos cambios en la manera de hacer negocio y generar sostenibilidad.

Un rol determinante en esta transformación proviene de las entidades financieras globales que han creado los estándares ESG (*Environment, Social and Governance Standards*), que son salvaguardas que las entidades financieras han establecido para verificar el desempeño social, ambiental y de gobernanza de las empresas a las cuales brindan sus servicios. Estos organismos globales cumplen hoy un papel clave al impulsar una mayor transparencia en la gestión de las empresas, igualmente, conducen a los mercados hacia resultados más equitativos y sostenibles para la humanidad.

3.3.1 Responsabilidad Social Empresarial

Según el *World Business Council for Sustainable Development* (2012):

La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenibles por medio de la colaboración de sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

Así, la Norma ISO 26000⁵ señala que la RSE es “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (Argandoña & Isea, 2011, p. 11).

Para alcanzar este proceso las empresas requieren gestionar oportuna y adecuadamente las relaciones con sus grupos de interés, contribuyendo a disminuir sus vulnerabilidades y al desarrollo sostenible. La RSE también genera mejora en la competitividad de la empresa, su reputación, su capacidad para atraer talentos, clientes y nuevos accionistas.

Un concepto aborda el “deber-ser” de la empresa y el otro “deber-hacer”, en ambos casos el foco radica en el tratamiento de los diferentes grupos de interés.

Figura 2*Principios de la Responsabilidad Social Empresarial*

Nota. Principios de la RSE según la Norma ISO 26,000 (Business School Universidad de Navarra, 2011)

3.3.2 El valor compartido

Uno de los más grandes aportes de Michael Porter, economista, especialista en competitividad y profesor de la *Harvard Business School* es la creación de la teoría del valor compartido que consiste: en alinear el éxito de la empresa con el éxito de la comunidad (Porter & Kramer, 2011). Los autores señalan que los principales problemas sociales, ambientales y económicos provienen del mal desempeño de las empresas, lo cual ha generado que líderes políticos y de opinión, hayan desarrollado una percepción negativa que ha llevado a que los gobiernos tomen medidas que impactan sobre su crecimiento económico.

Generar valor compartido es por tanto un compromiso con las partes interesadas, sean internas o externas, lo que demanda que la empresa tenga mayor interés en las carencias y necesidades de la sociedad. Ello implica asumir los desafíos del desarrollo sostenible de una manera responsable, conjugando el respeto y protección de los recursos del medio ambiente con un crecimiento económico que beneficie no solo al accionista, sino también a las otras partes que conforman el negocio, incluyendo a la sociedad; un beneficio que, para ser eficiente y responsable, debe “ser compartido” y a la vez transparente.

3.4 Teoría de los grupos de interés o stakeholders

El primer acercamiento teórico acerca del papel que cumplen los actores que se encuentran en el entorno de las empresas, provino del filósofo americano y profesor de Administración de Empresas de la Universidad de Virginia (USA), Edward Freeman (1984, como se cita en Argandoña, 1998), quien observó que las partes interesadas o grupos de interés no estaban contemplados, ni formaban parte de las estrategias empresariales, que, si bien se proyectan estudios de escenarios y se abordan los riesgos del entorno, este abordaje se limitaba al mercado y a la competitividad de productos o servicios, pero no al entorno de la empresa.

Para Freeman la mirada de las partes externas o grupos de interés, era el factor clave a ser contemplado por la empresa para asegurar su éxito y continuidad, advirtiéndole que los individuos y

principalmente las colectividades tienen la capacidad de influir en la sociedad y, por consiguiente, en sus diferentes componentes.

El enfoque de partes interesadas, consiste en la identificación de los individuos o grupos humanos que tienen un nombre propio, natural o jurídico y que pueden verse afectados directa o indirectamente por el proyecto, se encuentran en el entorno externo de la empresa de manera visible (actores) o no visible (medios, redes sociales); estos sujetos individuales o colectivos tienen la capacidad de influir e impactar en los proyectos y los resultados que la empresa desea alcanzar.

Una vez identificadas las personas o grupos de interés, se debe proceder a tomar contacto con ellos de manera temprana; inclusive el contacto puede ejecutarse antes de que el proyecto se implemente en el área. Este acercamiento anticipado permitirá conocer de manera oportuna y proactiva sus preocupaciones, intereses y posiciones respecto al proyecto a implementar.

Especialmente, se recogerán sus percepciones y valoraciones. sean estas positivas o negativas, pues el objetivo principal es gestionarlas de manera proactiva una vez identificadas, definiendo planes de acción que conduzcan a acercar sus posiciones hacia un interés compartido.

Existen dos tipos de grupos de interés o *stakeholders*:

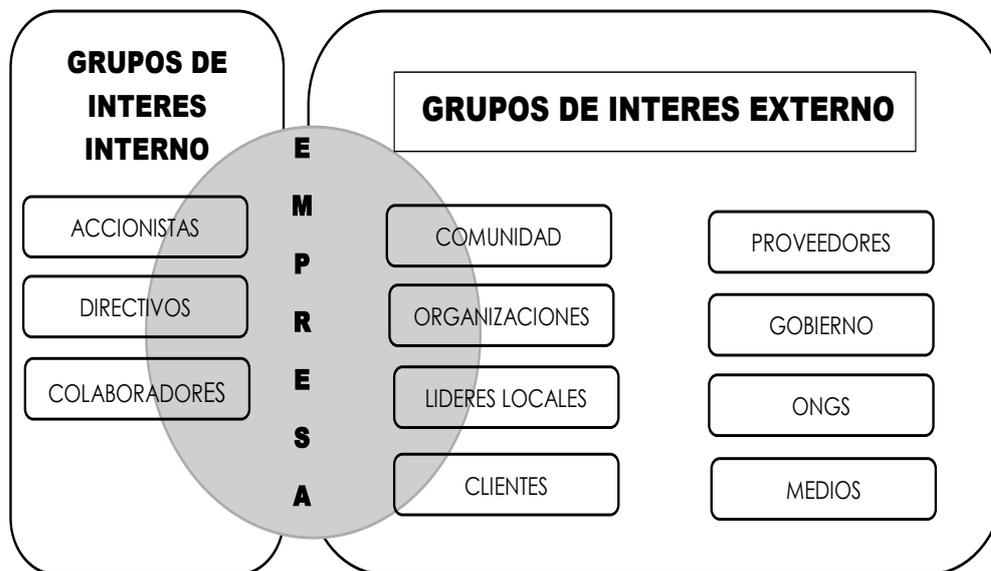
Los grupos de interés interno: que están directamente vinculados a la empresa, como son los accionistas, directivos y colaboradores.

Los grupos de interés externo: ligados indirectamente a la empresa, como son la comunidad, las organizaciones, los proveedores, las entidades financieras, actores o líderes sociales, clientes o consumidores y autoridades tradicionales.

El presente estudio abordará a aquellos grupos de interés vinculados a la gestión de operaciones de campo de la empresa, es decir a los grupos de interés externo, personas o grupos que radican en áreas aledañas a las facilidades de campo, como pueden ser los campamentos, aeropuertos, helipuertos, baterías, pozos petroleros, oleoductos, caminos, etc.

Figura 3

Clasificación de los grupos de interés en relación a su nivel de acercamiento con la empresa



Nota. Elaboración propia.

3.4.1 Criterios de clasificación de los grupos de interés

Existen diferentes criterios por los cuales se clasifican a los grupos de interés, la selección de criterios depende del tipo de empresa, los principales criterios son:

- **Proximidad:** es un aspecto concreto y físico referido a la ubicación física o geográfica del grupo en relación al proyecto.

- **Legitimidad:** se refiere a la percepción del grupo, mientras más legitimidad tenga el grupo de interés, su capacidad de convocatoria o acción es mayor.

- **Influencia:** capacidad de la persona o grupo de influir en la conducta o forma de pensar de los demás y para alterar una situación.

- **Poder:** Capacidad real para afectar el proyecto, por lo general este poder es unilateral e independiente.

Una vez identificados los grupos de interés, se clasifican según los criterios que más se adapten al tipo de empresa: de producción de productos, servicios, extractivo, etc.

Gestionar a los grupos de interés es un proceso dinámico y constante como la propia realidad, los grupos pueden cambiar de posiciones o intereses en función de eventos concretos: por ejemplo, nuevas políticas regionales o nacionales, presiones político-partidarias, nuevos actores en el escenario, eventos climáticos o incidentes generados por la industria, entre otros. Es por ello que el análisis y la interacción con cada uno de ellos es un proceso planificado, con objetivos, metas e

indicadores que se concreta en una propuesta estratégica para la compañía, la cual debe ser monitoreada y actualizada gradualmente.

Esta propuesta estratégica de gestión de grupos de interés, se enfoca en planificar un nuevo rumbo para la empresa que integre el análisis social, económico, político y ético. El sentido ético se orienta a la comprensión de que la creación de valor supera el entorno de la comunidad local y se extiende hacia la sociedad en general.

3.4.2 Metodología utilizada para identificar y jerarquizar a los grupos de interés

La metodología aplicada consistió en identificar a los principales actores sociales, individuos, personas, hombres y mujeres con nombre propio, líderes, autoridades tradicionales y grupos organizados; se encontraron personas con grandes cualidades dirigenciales, importantes niveles de liderazgo y capacidad de comunicación y persuasión.

Primero, se elaboró una lista inicial de individuos y grupos clave, aprovechando la ventaja de vínculos preexistentes entre los supervisores sociales quienes venían trabajando varios años antes en la zona y mantenían contacto permanente con las autoridades y líderes tradicionales de las comunidades; adicionalmente, la existencia de miembros de las comunidades asimilados como parte del equipo social de la empresa facilitó esta tarea que se realizó de forma inclusiva y participativa.

Seguidamente, se elaboró un mapa de grupos de interés analizando el nivel de influencia e interés de los grupos en el proyecto, así como su respectiva posición: favorable o desfavorable hacia el proyecto, también, los intereses y motivaciones de su posición. Este análisis permitió jerarquizar el nivel de impacto de los grupos hacia la empresa y organizar el plan social en función de los resultados obtenidos del análisis.

Culminado el mapa se clasificó a los grupos y se determinaron los tratamientos para cada problemática detectada. Se logró percibir que las organizaciones indígenas y sus líderes eran un grupo destacado a valorar y con quién era muy importante mantener constante comunicación y diálogo por la capacidad de movilización y liderazgo que gozaban. Del mismo modo, se identificaron a aquellos miembros vinculados a actividades productivas con poder tradicional y fuerte representatividad ante colectividades relevantes. Igualmente, a un grupo de jóvenes varones con cualidades de liderazgo e ideas progresistas, preocupados por su futuro y su superación profesional, por último, a los Apus o jefes ancestrales y a mujeres madres lideresas muy comprometidas con la protección de las tierras y con la seguridad alimentaria.

Adicionalmente, se tuvieron en cuenta expectativas futuras y demandas que provenían de anteriores operadores y que eran considerados como asuntos pendientes de cumplir, entre otros temas. Luego, se volcó esta información en una matriz y se generó una tabla de prioridades con el soporte de una herramienta de análisis de riesgos y una jerarquía por grupos de interés, este proceso

permitió que, a partir de esta información de detalle por grupo, se elabore la estrategia y un plan de relacionamiento comunitario focalizado en riesgos e intereses locales.

3.4.3 Principales ventajas del enfoque de grupos de interés

Las principales ventajas del abordaje de los grupos de interés son las siguientes:

- La comprensión de la importancia de los grupos de interés (los cuales tienen un rostro y nombre propio) contribuye a que la empresa se humanice y comprenda su sentido social y su rol relevante en la construcción del bien común.
- Entender este enfoque favorece la implementación de planes de relacionamiento genuinos y comprometidos que se mantienen durante toda la vida del proyecto.
- Permite que la empresa trabaje en un marco flexible, capaz de adaptarse a los cambios del entorno social, sin la necesidad de un cambio radical en las estrategias empresariales, debido a la posibilidad de anticiparse a eventos.
- Gestionar el entorno social, conocer y comprender las relaciones con los grupos de interés, contribuye a consolidar los resultados esperados por la organización a largo plazo, favoreciendo su sostenibilidad y la de las partes interesadas.
- Este enfoque cuya mirada está puesta en el marco externo, alienta a la empresa a revisar sus estrategias, su propuesta de valor y a reforzar su ética y responsabilidad empresarial.

En resumen, validar el enfoque exige que, en la definición del plan de gestión estratégico se delimiten los objetivos comunes a la empresa y grupos de interés, así como una propuesta de valor orientada a reducir las barreras socioculturales que muchas veces rodean a la organización, como, por ejemplo, la visión de que la prioridad del negocio sólo es la producción. Por ello, es esencial asegurar un respaldo formal de la gobernanza de la empresa, que garantice políticas y mensajes concretos para una gestión social efectiva, estratégica y eficaz, que descienda en cascada a todos los niveles y miembros de la organización.

Capítulo 4

Logros y aportes en la gestión social

En este capítulo se presenta el resultado de la integración de la teoría y la práctica en la gestión con grupos de interés. Para ello, fue necesario contar con una línea de base social⁶ o diagnóstico socioeconómico del contexto social del proyecto, que diera cuenta del estado inicial o de llegada del proyecto y, con un exhaustivo proceso de identificación de los intereses y expectativas de los grupos de interés que señalara a los principales lineamientos de acción en relación a los actores sociales clave del entorno de las operaciones.

Este proceso permitió establecer sólidos vínculos con personas y grupos esenciales, asimismo, generar mejores bases para el relacionamiento comunitario. Un acercamiento importante se dio con colectivos representativos de los intereses de las poblaciones locales, con las cuales la empresa comprendió que debía actuar constantemente para gestionar eficientemente y de manera sostenible sus relaciones con los grupos de interés del entorno.

4.1 Principales logros

El principal aporte del trabajo realizado como producto del ejercicio de mapeo e identificación de grupos de interés, fue caracterizar e identificar a los principales actores sociales más relevantes para el proyecto. Los resultados de este ejercicio permitieron que se elabore de manera amplia y participativa, el plan de relacionamiento comunitario para el proyecto.

Los principales actores identificados fueron entre otros: un líder indígena de nivel superior tradicional y cultural, también se localizó a tres organizaciones indígenas y a las madres indígenas organizadas y con representatividad política local. Además, se descubrió una alta expectativa acerca de la generación de oportunidades de empleo y de emprendimientos locales.

Otro importante grupo de dirigentes políticos de las comunidades estaban expectantes por nuevos acuerdos con la empresa, en relación a infraestructura social y gestión de los programas que ofrecía el Estado. Por otro lado, se localizó una organización de mujeres madres preocupadas por su salud y la de sus menores hijos, igualmente, dos sectores de jóvenes muy interesados en continuar estudios superiores y otro grupo juvenil mantenía inquietud por el cuidado de sus recursos naturales y el impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente.

Concluida esta fase de identificación, se elaboró un plan estratégico de relacionamiento comunitario para un periodo de tres años. Los principales logros en la implementación del plan fueron:

- a) En el grupo “dirigentes indígenas” se identificó un genuino interés por asegurar que la empresa negocie nuevos acuerdos de beneficios tangibles para las comunidades, por esta razón, se acordó desarrollar un programa de suscripción de acuerdos, que se materializó a través de convenios de mutua colaboración, definiendo compromisos

con cada una de las comunidades, con planes de soporte para un período de 3 – 5 años y con posibilidad de renovación.

- b) Con el grupo de “jóvenes indígenas”, cuya preocupación era la protección y el cuidado ambiental, se conformó un Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario con la participación activa de aquellos jóvenes que, debido a su nivel educativo e interés ambiental, fueron seleccionados como monitores ambientales por sus comunidades y bajo sus propios esquemas de toma de decisiones. Este programa contó con el soporte de una ONG que capacitó a los jóvenes y les brindó las herramientas técnicas necesarias para desarrollar funciones de monitoreo de las variables ambientales de mayor relevancia para la comunidad.
- c) Con “el jefe ancestral de la etnia Achuar”, considerado el líder tradicional y el de mayor edad, se mantuvo especial interés. La principal preocupación colectiva era su estado de salud, por lo cual, se gestionó un plan de salud múltiple, con atención de primera línea en la clínica instalada en el campamento para controles y medicinas. También se le otorgaría cuidados y tratamiento médico especializado en la ciudad de Iquitos, incluyendo traslados, viáticos para viajes, estadía, análisis y medicinas, así como evacuaciones vía aérea en casos de emergencia.
- d) Con otro “grupo de jóvenes hombres y mujeres” que habían desarrollado capacidades empresariales, se creó un Programa de Empresas Comunales (ECOMUNAS) que comprendía una primera fase de capacitación y asesoría técnica empresarial especializada. Los capitales para la constitución de las empresas y para la compra de herramientas, equipos, uniformes, etc., fueron otorgados por la organización en calidad de préstamos, los cuales fueron devueltos por las empresas antes de cumplir el año de funcionamiento; cabe destacar que las ECOMUNAS obtuvieron buenos resultados financieros.
- e) En relación a los dirigentes, “presidentes de las comunidades” que necesitaban gestionar recursos del gobierno regional y beneficiarse de los programas sociales a los cuales tenían derecho, se desarrolló un Programa de Fortalecimiento Dirigencial, en el cual la empresa les brindaba facilidades logísticas de transporte preferencial, alojamiento, alimentación y asesoría técnica en Iquitos, con la finalidad de que los dirigentes puedan tramitar recursos de diferentes programas, tales como PRONAA, Pensión 65, Seguro Universal de Salud SIS o también, regularizar sus títulos de propiedad u otros requerimientos relacionados con sus intereses personales.
- f) Respondiendo a la expectativa de educación superior del “grupo de interés jóvenes indígenas” que carecían de recursos para estudiar en Iquitos, se creó un programa

integral de becas en alianza estratégica con Cáritas – Iquitos; la empresa construyó un albergue y asumió los gastos de estudio, estadía, alimentación, materiales de estudio y laptops de los estudiantes; Cáritas se responsabilizó de la conducción del albergue, del acompañamiento social y el monitoreo académico de los estudiantes.

Los resultados de esta modalidad de gestión social inclusiva con un enfoque basado en la incorporación de terceras partes, contribuyó a la recuperación de la confianza entre empresa y comunidad.

Complementariamente, los directivos replantearon la estructura de gobernanza de la empresa hacia un enfoque más sostenible y decidieron crear a nivel corporativo dos nuevas gerencias: la Gerencia Corporativa de Asuntos Comunitarios y la Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social Empresarial, así como, un Comité de Sostenibilidad compuesto por diferentes gerencias, con la finalidad de generar sinergias que aseguren un involucramiento de todos los sectores de la compañía para lograr el objetivo de ser una empresa sostenible.

En adición, desde el año 2018 la empresa publica anualmente un Reporte de Sostenibilidad bajo los lineamientos de *Global Reporting Initiative*, con el objeto de poner en conocimiento de la opinión pública nacional e internacional su desempeño, social, ambiental y económico en los diferentes países donde la empresa realiza sus operaciones.

Conclusiones

La finalidad del presente trabajo, es dar a conocer una experiencia que ha demostrado la ventaja de involucrar a los grupos de interés o terceras partes, en las estrategias de gestión y relacionamiento comunitario de los proyectos extractivos; esta propuesta destaca el proceso de involucramiento social, como un mecanismo válido para potenciar alianzas, optimizar recursos y prevenir conflictos, dejando sentado que la sostenibilidad empresarial solo es posible, si se conjugan los intereses de las empresas con los intereses sociales de las poblaciones locales o grupos de interés de su entorno.

A modo de recomendación, se propone que dada la particular realidad social, cultural, lingüística y económica del Perú, fuertemente dominada por una cultura occidental y etnocentrista; se priorice que las empresas locales y extranjeras, amplíen su visión del entorno empresarial y se esfuercen en conocer tempranamente a las poblaciones locales y los contextos socio-económicos y culturales de las áreas donde ejecutarán sus proyectos y con las que van a interactuar; poniendo a disposición todos los recursos humanos y económicos necesarios para alcanzar sus objetivos.

El enfoque desvinculado de la realidad local, la ausencia de un acercamiento temprano y una limitada participación de las poblaciones en el diseño de los planes de relacionamiento (en donde los grupos de interés no son los protagonistas), ha generado que muchas iniciativas, así como interesantes y prometedores proyectos hayan fracasado en el Perú, debido al rechazo y oposición de las poblaciones locales y la sociedad civil. A ello se suma, el temor a los impactos medio ambientales, la ausencia de beneficios tangibles en áreas donde ya existen proyectos extractivos y la falta de oportunidades sostenibles para las comunidades locales, situaciones que han configurado un escenario adverso y de rechazo a las industrias extractivas.

De lo anteriormente expuesto se deduce que, las empresas enfrentan hoy un desafío crítico: lograr mantenerse en el mercado y reconstruir la confianza de los grupos de interés, y, por ende, sostener y reactivar la industria. Por esta razón, la agenda futura y la ventaja competitiva de las empresas debe migrar hoy hacia la promoción de una sostenibilidad que conjugue lo empresarial y lo social, que promueva los valores humanos, la equidad, la inclusión y se enfoque en el bien común; valores que deberán ser integrados en su cultura organizacional y en su modelo de hacer negocios.

Finalmente, se concluye que es menester que las empresas y las personas que las integran, comprendan que la dimensión social es hoy el eje que garantizará la sostenibilidad económica y ambiental de nuestro país y del mundo. Que trabajar desde y para la dimensión social y en sinergia con otros actores como el Estado, la sociedad civil y las comunidades locales, es construir un verdadero capital humano y un futuro sostenible para nuestro país.

Lista de referencias

- Argandoña, A. (1998). *La teoría de de los stakeholders y el bien común*. IESE. Documento de investigación, 355. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Argandoña, A., Isea Silva, R. (2011). ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. *IESE Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. 11, 11-13. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0320.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría de la administración* (7ª ed.). McGraw Hill Interamericana. Freelibros.com. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Christensen, K. (2016). *Michael Porter: el valor compartido consiste en alinear el éxito de nuestra empresa con el éxito de nuestra comunidad*. En Menudas Empresas. <https://menudasempresas.com/entrevista-michael.porter/>
- Correa Jaramillo, J. (2007). Evolución histórica del concepto de Responsabilidad Social Empresarial y balance social. *Semestre Económico* 10 (20), 87-102. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/975/Evoluci%c3%b3n%20hist%c3%b3rica%20de%20los%20conceptos%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial%20y%20balance%20social.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Eguren Neuenschwander, J. (2009). *Propiedad del subsuelo y los recursos naturales en el Perú: situación y soluciones al conflicto económico y social*. Congreso de la República. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F790E969FBF4202105257CC4005F2136/\\$FILE/propiedad_subsuelo_recursos_naturales_Juan_Carlos_Eguren.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F790E969FBF4202105257CC4005F2136/$FILE/propiedad_subsuelo_recursos_naturales_Juan_Carlos_Eguren.pdf)
- INEI (2020). *Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf
- Kotler, P. y Roberto, E. L. (1992). *Marketing Social: estrategia para alterar o comportamiento público*. Rio de Janeiro: Campus. <https://books.google.com.ar/books?id=vMRDpBfowEMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Ministerio de Cultura. (junio de 2021). *Base de datos de pueblos indígenas u oOriginarios*. <https://bdpi.cultura.gob.pe/pueblos-indigenas>
- Pluspetrol Corporation. (2018). *Informe de Sostenibilidad del año 2018*. https://www.pluspetrol.net/pdf/Pluspetrol_Informe_2018_EN.pdf

- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 4-17. <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Salmon, E., coord. (2012). *La consulta previa, libre e informada: Hacia la inclusión del interés indígena en el mundo de los derechos humanos*. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Fundación Konrad Adenauer. <https://biblioteca.corteidh.or.cr/tablas/r39270.pdf>
- Sánchez Murillo, Á. (2005). Las teorías de la organización y el moderno pensamiento administrativo: una visión Interdisciplinaria. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 1 (1), 87-94. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634371009.pdf>
- Sanz, S., Ruiz, C., y Pérez, I. (2009). Conceptos, dimensiones y antecedentes de la confianza en entornos virtuales. *Teoría y Práxis* 6, 31-56. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145109003>
- World Business Council for Sustainable Development. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Universidad Santo Tomás. http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/2momento_planeacion/qu_es_la_responsabilidad_social.html

Notas al pie de página

¹ Un lote o bloque es el término utilizado para determinar el área de uso para la actividad petrolera, esta es concesionada por el Ministerio de Energía y Minas, previo concurso público.

² Se denomina campos maduros, a aquellos campos que tienen una antigüedad de explotación petrolera mayor a 20 años en etapa de producción.

³ El PMAC fue premiado reiteradas veces por el Ministerio de Energía y el Ministerio del Ambiente; actualmente los programas de monitoreo se han convertido en un estándar en la industria extractiva.

⁴ El Código Civil del Perú en su artículo 954º establece que “La propiedad del subsuelo no comprende los recursos naturales, los yacimientos y restos arqueológicos, ni otros bienes regidos por leyes especiales” (Eguren, 2009, p. 3). Esta información de carácter legal es muchas veces desconocida por las comunidades locales.

⁵ La Norma ISO 26000 fue creada por la *International Organization for Standardization*. Es una guía para la implementación, seguimiento y monitoreo de planes de responsabilidad empresarial. La cual certifica y acredita que la empresa cumple los estándares requeridos por las industrias del sector, esta certificación debe actualizarse periódicamente. (Argandoña & Isea, 2011)

⁶ La línea de base social comprende la realización de un estudio previo a la intervención social, en el cual se identifican los aspectos sociales, políticos y económicos de una determinada área geográfica, con la finalidad de determinar potencialidades locales, debilidades y oportunidades para la intervención social.

Anexos

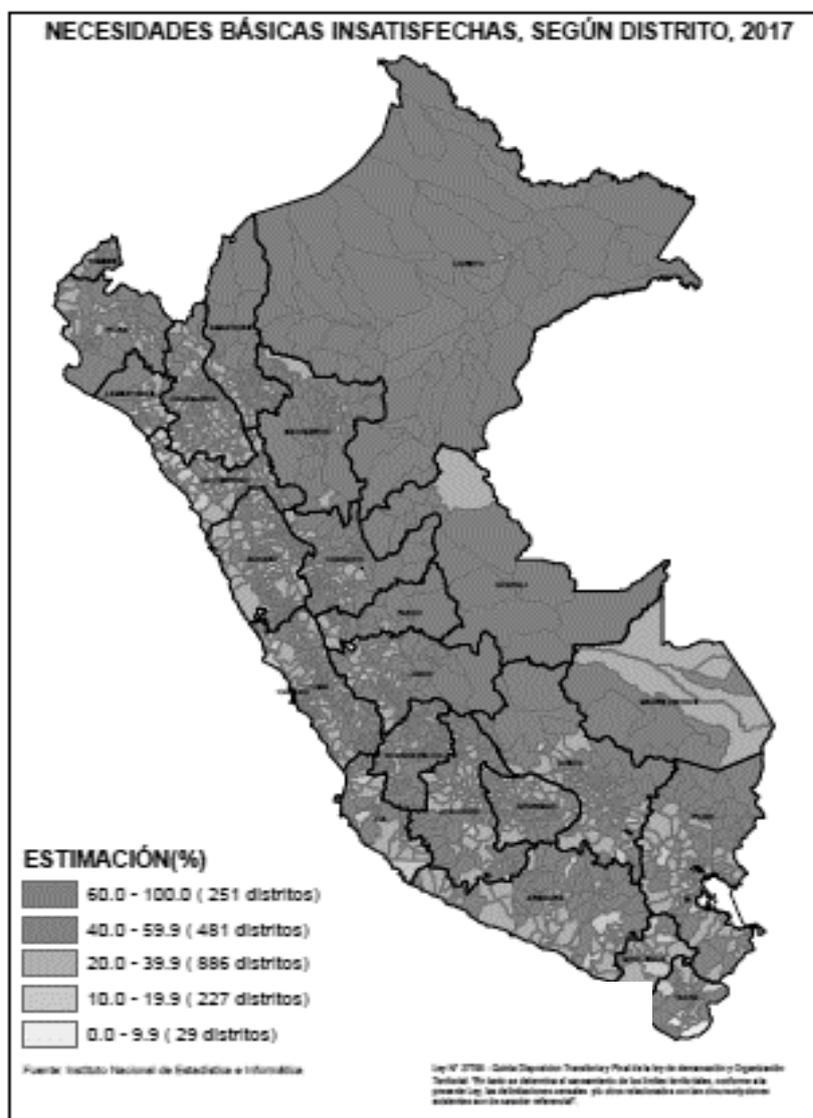
Anexo 1. Mapa de incidencia de la pobreza por regiones Año 2017-2018

INCIDENCIA DE LA POBREZA TOTAL OBSERVADA DE LA ENAHO 2017-2018 Y ESTIMADA EN EL CENSO 2017, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO								
Ámbito geográfico	ENAHO 2017-2018				MAPA 2018			
	Valor	I.C. al 95%		C.V.	Valor	I.C. al 95%		C.V.
		Inferior	Superior			Inferior	Superior	
Nacional	20,6	19,9	21,2	1,7	20,9	20,5	21,3	1,0
Área de residencia								
Urbana	14,5	13,8	15,3	2,6	14,9	14,4	15,3	1,5
Rural	43,0	41,6	44,4	1,6	43,6	42,9	44,3	0,8
Región Natural								
Costa	14,0	13,1	15,0	3,3	14,8	14,2	15,4	2,0
Sierra	30,7	29,5	31,9	2,0	30,4	29,8	31,0	1,0
Selva	27,1	26,6	28,6	2,9	27,1	26,4	27,9	1,3
Dominio Geográfico								
Costa Norte	18,6	17,0	20,1	4,3	20,0	18,8	21,2	3,0
Costa Centro	8,6	7,3	9,9	7,7	10,0	9,3	10,8	3,7
Costa Sur	10,5	8,8	12,3	8,5	12,2	11,1	13,3	4,5
Sierra Norte	48,6	45,9	51,2	2,8	47,3	45,7	48,8	1,7
Sierra Centro	28,4	26,8	30,0	2,9	29,5	28,7	30,4	1,4
Sierra Sur	23,6	21,9	25,3	3,6	23,9	23,0	24,9	1,9
Selva	27,1	26,6	28,6	2,9	27,5	26,6	28,5	1,8
Lima Metropolitana	13,1	11,7	14,5	5,4	13,6	12,8	14,5	3,1

Fuente: INEI - Mapa de Pobreza Monetaria Provincial y Distrital, 2018.

Nota. INEI, 2020

Anexo 2. Necesidades básicas insatisfechas según distrito – Año 2017



Nota. INEI, 2020

Anexo 3. Asambleas multitudinarias en comunidades indígenas



Nota. Asamblea en la comunidad Doce de Octubre realizada en marzo 2014. Presentación de un proyecto de ampliación de locaciones al grupo de interés “dirigentes comunales”. Participación multitudinaria de la comunidad, hombres y mujeres. En la foto, participación del intérprete de la lengua Achuar, quien cumplió el rol de facilitador por el lado de la comunidad.

Anexo 4. Inauguración del albergue para estudiantes indígenas de educación superior.

Grupo de interés jóvenes indígenas.



Nota. Foto de la autora con la presidenta de Caritas – Loreto, el Gobernador Regional de Loreto y los gerentes de la empresa Pluspetrol. Registro del día de la inauguración del albergue para estudiantes indígenas “Luis Rey” en la ciudad de Iquitos. El albergue provee alojamiento, alimentación, vestido, equipos de cómputo, asesoría académica y acompañamiento psicosocial a los jóvenes estudiantes indígenas que cursan estudios superiores en la ciudad de Iquitos.

Anexo 5. Campañas de salud bucal y oftalmológica en comunidades indígenas.

Nota. Atención al grupo de interés “mujeres madres de familia”. En la foto, odontóloga de la empresa en campaña de salud comunitaria en la Comunidad de Los Jardines, donde el equipo médico de la empresa en coordinación con personal de la Dirección de Salud de Loreto realiza atenciones médicas de manera trimestral, especialmente a la población materno – infantil.

Anexo 6. Primer día de labores del personal de la empresa comunal

Grupo de interés: jóvenes emprendedores.



Nota. Miembros de la empresa comunal Alianza C. Foto previa al día de inicio de labores por el contrato de servicios para mantenimiento y chaleo en áreas verdes y accesos a campamentos. Este emprendimiento se organizó con jóvenes hombres y mujeres de la comunidad, siendo capacitados en el manejo de los equipos, en seguridad industrial y en gestión administrativa. Este proyecto contó con un acompañamiento especializado y una asesoría permanente a la empresa comunal.

Anexo 7. Suscripción de acuerdo: la construcción de un colegio secundario

Modalidad agropecuaria bajo la norma de inversión de obras por impuestos.



Nota. Suscripción del convenio con Gobierno Regional de Loreto – GOREL (marzo de 2012). Posan Enyong Zhu, subgerente general de Pluspetrol Norte, Marisol Rodríguez, gerente de Asuntos Comunitarias y el presidente de GOREL (desde la izquierda). El Gobierno Regional de Loreto y Pluspetrol Norte firmaron un convenio para construir y equipar la I.E. de Gestión Pública Variante Agropecuaria, a favor de la Comunidad de Nuevo Andoas, en la Región Loreto, frontera con Ecuador [...] En diciembre del 2014 ProInversión otorgó a Pluspetrol un premio en la categoría de “Empresa con el proyecto más inclusivo ejecutado a través de Obras por Impuestos”.

Anexo 8. Reconocimiento de la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo

Premio otorgado a Pluspetrol por el programa de monitoreo ambiental comunitario del Río Corrientes.



Nota. El Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario del río Corrientes (PMAC Corrientes) que promueve Pluspetrol en Loreto, en alianza con comunidades nativas y la ONG Pronaturaleza, obtuvo el premio “Desarrollo Sostenible 2014” organizado por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). <https://axelde10.wixsite.com/petroplus/single-post/2015/12/01/pluspetrol-norte-obtiene-premio-por-programa-de-monitoreo-ambiental>