

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**El desarrollo sostenible en comunidades urbanas: diagnóstico de la
gestión de las relaciones comunitarias en las plantas de una empresa
peruana de consumo masivo**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención
en Gestión Empresarial presentada por:

PAREDES GÁLVEZ, Renato David

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención
en Gestión Empresarial presentada por:

NIÑO FAJARDO, Andrea Solange

Asesorados por: Dr. Baltazar Caravedo Molinari

Lima, febrero de 2019

La tesis

El desarrollo sostenible en comunidades urbanas: diagnóstico de la gestión de las relaciones comunitarias en las plantas de una empresa peruana de consumo masivo

Ha sido aprobada.

Presidente de Jurado

Mgtr. Manuel Díaz Gamarra

Jurado asesor

Dr. Baltazar Caravedo Molinari

Tercer jurado

Mgtr. Mariana Alegre Escorza

Agradezco a mis padres, por haberme dado la oportunidad de estudiar en esta universidad y sobre todo por el apoyo durante todo este proceso.

Andrea Niño

A mi madre por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente a lo largo de toda mi carrera universitaria y mi vida, sin ella no sería posible.

Renato Paredes



Agradecemos a todas las personas involucradas en esta investigación que fueron piezas importantes para lograr los resultados. En primer lugar, a nuestro asesor Baltazar Caravedo, por depositar su confianza en nosotros y brindarnos sus conocimientos y ser el mejor guía en todo el proceso. Además, a todos los miembros de la organización que hemos estudiado y a los vecinos que entrevistamos y fueron muy amables con nosotros. Finalmente, a nuestras familias, por su apoyo incondicional y motivación para lograr este objetivo. Muchas gracias a todos.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. EL TEMA	2
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. PROBLEMA	6
4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
5. OBJETIVO GENERAL	8
6. VIABILIDAD.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
1. DESARROLLO SOSTENIBLE.....	10
1.1 EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA EMPRESA	11
1.2 LA TRIPLE LÍNEA BASE	11
1.3 SOSTENIBILIDAD URBANA	13
2. GESTIÓN SOCIAL ESTRATÉGICA	15
3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	16
3.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) O RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	16
3.2 GESTIÓN DE STAKEHOLDERS.....	18
4. GUÍAS DE EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	19
4.1 EL GRI	20
4.2 EL EMAS	22
4.3 INVERSIÓN COMUNITARIA ESTRATÉGICA	24
4.4 ISO 26000.....	31
5.1 NORMA AA1000	39
5. RELACIONAMIENTO COMUNITARIO	40
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	42
1. LA EMPRESA EN EL SECTOR CONSUMO MASIVO	42
2. SECTOR CONSUMO MASIVO PERÚ - ZONAS URBANO INDUSTRIALES	43
3. ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	45
CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO	47
1. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN	47
1.1 ALCANCE DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO.....	47
1.2 TIPO DE DISEÑO.....	48
1.3 SELECCIÓN DE LAS UNIDADES DE ESTUDIO	49
1.4 OPERACIONALIZACIÓN DEL ESTUDIO	51

2.	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1.	VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO PARA LA CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	52
3.1	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	56
3.2	RECOLECCIÓN DE DATOS DE CAMPO	57
4.	DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO.....	59
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		61
1.	HALLAZGOS Y RESULTADOS	61
1.1	EJE COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA HACIA LA COMUNIDAD ALEDAÑA.....	61
1.2	COMPORTAMIENTO DE LA COMUNIDAD ALEDAÑA A LA EMPRESA	82
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		88
1.	CONCLUSIONES	88
1.1	CONCLUSIÓN SOBRE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS VINCULADOS A LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES COMUNITARIAS Y CONCEPTOS SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ..	88
1.2	CONCLUSIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA ESTUDIADA.....	89
1.3	CONCLUSIÓN SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ESTUDIADA Y LAS COMUNIDADES ALEDAÑAS SELECCIONADAS, SEGÚN LAS VARIABLES ESTUDIADAS.....	91
1.4	CONCLUSIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO URBANO DE LA EMPRESA ESTUDIADA	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		97
ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA		1
.....		1
ANEXO B: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		1
ANEXO C: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		3
ANEXO D: MAPA DE PLANTAS DE LA EMPRESA		3
ANEXO F: GUÍA DE ENTREVISTAS COMUNIDAD		8
ANEXO G MATRICES VERTICALES VARIABLE ANÁLISIS Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.....		10
ANEXO H MATRICES VERTICALES VARIABLE COMPROMISO DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD.....		11
ANEXO I MATRICES VERTICALES VARIABLE RELACIONES CON COMUNIDAD ALEDAÑA		14
ANEXO J: MATRICES VERTICALES VARIABLE PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD ALEDAÑA		16
ANEXO K: MATRICES VERTICALES VARIABLE DEMOGRÁFICAS DE LA COMUNIDAD ALEDAÑA		20
ANEXO L: MATRICES VERTICALES VARIABLE DINÁMICA DE LA ESTRUCTURA SOCIAL DE LOS VECINOS		21

**ANEXO M: MATRICES VERTICALES VARIABLE PERCEPCIÓN DE LA COMUNIDAD
SOBRE LA EMPRESA22**



RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de la Responsabilidad Social de una empresa se apoya con la gestión de sus stakeholders, la cual incluye como uno de sus temas significantes al relacionamiento con las comunidades, ya que debe velar por el bienestar de ellas. Las relaciones que se establecen con las comunidades aledañas son importantes para esta investigación, debido a que una buena gestión de la RS abarca la forma cómo las empresas se vinculan con las personas que se encuentran en el exterior pero que se ven afectadas por sus acciones.

En esta tesis se busca determinar la gestión de las Relaciones Comunitarias en una empresa del sector consumo masivo para lo cual se toma como base teórica principal las pautas o guías que bridan la Responsabilidad Social Empresarial. Para la elaboración de este documento se ha realizado un estudio de caso a una empresa del sector consumo masivo y se analizará la aplicación de los elementos relevantes para una eficiente gestión de las Relaciones Comunitarias Urbanas.

La presente tesis está estructurada en seis capítulos. El primero desarrollará el problema identificado. Luego, el segundo capítulo presenta el marco teórico referente a diversos elementos de las guías de Responsabilidad Social, haciendo énfasis en las relaciones comunitarias urbanas. En el tercer capítulo se detallará sobre la empresa del caso de estudio, que pertenece al sector consumo masivo. El cuarto capítulo desarrollará el diseño metodológico de estudio caso. En el quinto capítulo se presentarán los hallazgos y resultados. Finalmente, se exponen las conclusiones generales y recomendaciones específicas para la empresa analizada.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación profesional tiene por objeto diagnosticar la gestión de las Responsabilidad Social de las plantas de una organización de consumo masivo a partir de la recopilación de elementos de una variedad de guías. La entidad seleccionada cuyo nombre, por motivos de confidencialidad, será la “Empresa ABC” o “la Empresa” se dedica a la elaboración de productos industriales, de consumo masivo y nutrición animal desde 1956.

A pesar de ser una de las más grandes organizaciones en nuestro país y contar con una estrategia de Desarrollo Sostenible, la Empresa aún está enfocada en obtener resultados relacionados directamente con su giro de negocio, por lo que ha tenido dificultades para lograr una gestión eficiente con las comunidades aledañas a sus diversas plantas.

Por ello, gracias a la literatura revisada, se pretende primero recopilar los diversos elementos de las guías existentes sobre Responsabilidad Social, con especial enfoque en la gestión del relacionamiento comunitario urbano; y, además determinar cuáles de estos componentes encajan en la realidad de la empresa en estudio. La metodología que se usará será en base al enfoque cualitativo, que permite el uso de herramientas como las entrevistas.

Es importante resaltar la relevancia de la presente investigación, no solo para la Empresa, sino que también puede ser útil para las organizaciones cuyas plantas se encuentren en zonas urbanas y usen como referencia las buenas prácticas que proponen los autores en relación a su gestión de las relaciones con las comunidades respectivas, a fin de contribuir a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos en un marco de generación de valor compartido.

CAPÍTULO I: EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. El tema

En la actualidad, no es ninguna novedad que la responsabilidad social empresarial (RSE) ha pasado a tener el foco de la gestión en empresas de todo el mundo. Ha pasado de ser vista como, un simple reconocimiento de los impactos que los procesos tienen sobre el ambiente, fundamentado en el empoderamiento creciente de la sociedad para velar por sus derechos (Marquina, 2011), a un enfoque más participativo en donde la responsabilidad social implica la participación conjunta de empresas, organizaciones de la sociedad y el sector público (Caravedo, 2008). Si bien es importante para el éxito del enfoque la participación en conjunto de los tres sectores de la sociedad, para muchos autores, las empresas tienen el rol principal en la implementación de este enfoque.

La importancia de la empresa en la ejecución de la (RSE), radica principalmente en el hecho que esta es el motor de producción de la economía mundial (Marquina, 2011). Asimismo, según la institución europea (European Foundation for Management Development, 2005), las empresas son las llamadas a hacer el factor de cambio mundial y propiciar la sostenibilidad pues son las únicas con el potencial y capital para fomentar este cambio.

En nuestro país, esta realidad no es diferente pues las empresas privadas son la principal fuerza económica, y según un estudio realizado por un portal de Responsabilidad Social de Perú, en 2015, cuarenta y nueve empresas contaban con ciento ochenta y cuatro proyectos e iniciativas de (RSE), además, más de sesenta empresas elaboraron reportes de sostenibilidad e informaron su desempeño (Mayen, 2016). Esto denota, la implicación del sector privado en promover un enfoque de gestión y comportamientos éticos positivos en la sociedad.

Sin embargo, aunque institucionalmente el concepto de la (RSE) se extiende con rapidez en la actualidad, no existe aún consenso en los organismos internacionales sobre una normalización o estandarización precisa de su práctica, evaluación e investigación. Es así que, hoy en día, su aplicación recae únicamente en una declaración de intenciones por parte de las

organizaciones mientras que aplicarla en las organizaciones es una tarea un poco más compleja (Fombrun, 1996).

Para algunos autores, la Responsabilidad Social Empresarial, es una forma de sistematizar las formas de buen gobierno y de conducta empresarial voluntaria, más allá del cumplimiento de la legislación y regulación institucional, donde se asumen públicamente pautas éticas de comportamiento aplicándolas en la gestión ordinaria, evaluándose internamente para corregir desviaciones y dando a conocer sus resultados (Freire, 2013).

En la misma línea, (Porter, 2006) sostiene que, la (RSE) es un sistema estratégico de gestión que integra, aplica, desarrolla, comprueba, evalúa y rinde cuentas sobre el comportamiento de las actuaciones en los respectivos negocios. Este concepto ha ido incluyendo diferentes normas, códigos y buenas prácticas a través de diversos estándares internacionales que sirven de pautas acreditadas para evaluación, comparación y rendición de cuentas. De esto último, se derivan los diferentes tipos de reporte y herramientas para el diagnóstico de la (RSE) en organizaciones.

Su objetivo es formalizar el compromiso y el ejercicio de la responsabilidad social en la gestión empresarial ante los propios grupos de interés y la sociedad, en general, para lograr reputación, mejorar la confianza e incrementar la credibilidad. La reputación es el resultado del proceso de lo que se hace, lo que se dice y lo que otros dicen de uno (Fombrun, 1996). De ahí, la importancia de los diferentes reportes y herramientas para la gestión de la RSE, pues estos son los que brindan una visión más completa de la forma de gestión de las organizaciones y permiten a partir de esto tomar diferentes decisiones.

Sin embargo, a pesar de la existencia de diferentes enfoques, la mayoría de autores concuerda que la (RSE) es una forma de gestión ética que implica el involucramiento de todos los grupos de interés o stakeholders de las organizaciones para lograr un desarrollo sostenible (Perú 2021, 2010). Es así que, el relacionamiento con las comunidades deviene en parte importante de la gestión correcta de la RSE de una empresa, ya que hoy en día estas representan unos de los grupos de interés más importantes en su entorno cercano. En la misma línea, (Garavito, 2008), sostiene que la responsabilidad social puede ser concebida en la actualidad

como una estrategia de legitimidad y continuidad, pues está vinculada fuertemente al desarrollo social de la comunidad en donde se encuentra la empresa. En ese sentido, en la presente investigación se busca realizar un diagnóstico de la RSE, con enfoque en la gestión de relaciones comunitarias en un medio urbano, con el fin de identificar los aciertos y las brechas existentes en la gestión actual de una empresa de consumo masivo en Perú.

2. Justificación

En la actualidad, la RSE está siendo reconocida como un campo creciente de creación de valor estratégico para las empresas. Asimismo, el enfoque en los stakeholders y la gestión de relaciones comunitarias se sitúa en el centro de las teorías de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Los autores Homes y Watts (2000) contemplan el compromiso hacia los stakeholders como "la esencia de la RSE". Es decir, la gestión de stakeholders y las comunidades son un factor clave para el éxito de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, ya que, sin sus conocimientos, habilidades, lealtad y compromiso, a la organización se le puede dificultar alcanzar sus objetivos y ser sostenible en el medio donde opera.

En la misma línea, una característica de la RSE es que la empresa debe rendir cuentas a los diferentes stakeholders que pueden ser identificados y tienen una demanda sobre las actividades comerciales que les concierne (Ventsislava Nikolova , Sanela Arsić, 2017). Aunado a esto, es importante que la empresa pueda incluir además de procesos de reporte, procesos de gestión de las relaciones comunitarias para generar inclusión y una mejor relación con las mismas, por ese motivo la presente investigación adquiere importancia como primer paso hacia una mejora que consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión actual de la RSE.

Por otro lado, en Perú, la relevancia de los grupos de interés y las comunidades ha aumentado en los últimos años, ya que las organizaciones han adquirido mayor conciencia sobre la necesidad de establecer y sobre todo mantener una comunicación constante, en donde la transparencia esté presente, lo que implica garantizar un comportamiento ético en todos los procesos (2016).

Según Conexión Esan (2016), toda organización debe tener como meta el gestionar programas que le permitan constituir con la comunidad relaciones cercanas, estables, de

confianza y de largo plazo, mediante el desarrollo de acciones para afrontar algún problema o incidente y proponer soluciones. Para ello, se deben considerar el uso de tres instrumentos en una estrategia de relaciones con las comunidades: El mapeo de grupos de interés, el protocolo de relacionamiento comunitario y el análisis de impacto social y ambiental. El primero permite conocer el lugar dónde la empresa desarrollará sus actividades, ya que identifica a los grupos de interés que se encuentran en la zona de influencia y se conocen sus opiniones, intereses, preocupaciones y expectativas, con la finalidad de crear planes de acción. El protocolo de relacionamiento comunitario ofrece a la empresa tener canales de comunicación e intermediación con mensajes claros y unificados con sus grupos de interés. Y por último, el análisis de impacto social y ambiental que una empresa produce con sus operaciones al llegar a un determinado lugar, en un determinado periodo de tiempo. Sin embargo, a partir de una revisión preliminar de la literatura, podemos inferir que estos mecanismos cumplen lo esperado para todas las empresas, pero un enfoque de gestión de la RSE implica ir.

Conforme a Gallegos (2015), en principio, el propósito es fomentar la tolerancia y evitar disputas sociales y luego el fin máximo, debe ser promover el desarrollo sostenible a largo plazo. Según Gallegos, como consecuencia del raudo desarrollo de las ciudades se ha originado una necesidad de creación y propagación de servicios y actividades empresariales para cubrir las necesidades de sus comunidades. No obstante, ante la diversidad de intereses y opiniones sobre las decisiones que se tomen acerca de un determinado territorio, el estado y/o empresas privadas deben actuar de manera estratégica con respecto a la comunicación y el relacionamiento con las poblaciones (2015). Por esto, es importante considerar el concepto de las relaciones comunitarias urbanas, que según Mejía se puede definir como: “aquella que permite generar relaciones positivas y sostenibles entre las empresas que ejecutan proyectos constructivos en espacios urbanos, y los vecinos pertenecientes a sus áreas de influencia” (2013:70). Sin embargo, para el caso de la empresa de estudio, no se centra en proyectos puntuales, sino que abarca el contexto de una operación constante y ya establecida alrededor de sus plantas. En ese sentido, el tipo de relaciones que se busquen fortalecer deberá ser a largo plazo por no decir indefinidas.

Por lo tanto, el personal encargado de las relaciones comunitarias dentro de una empresa debe encargarse de difundir un ambiente de seguridad entre los grupos de interés que están situados en las zonas de las operaciones en las plantas de la empresa. Una de las empresas más

grandes del Perú, ubicada en la industria de consumo masivo, posee una estrategia de relacionamiento urbano que le sirve para generar y mantener relaciones positivas con los vecinos que se encuentran a los alrededores de sus plantas. Sin embargo, y añadiendo que, en la actualidad, los estudios de relaciones comunitarias se enfocan en su mayoría en temas rurales y a compañías mineras, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo se está desarrollando la estrategia actual de gestión de relacionamiento comunitario urbano en las plantas de producción de una empresa de consumo masivo en Lima es efectiva?

3. Problema

Según Marquina (2013), todavía no hay un consenso de aplicación claro sobre el desarrollo sostenible en el ámbito empresarial. La mayoría se muestra de acuerdo con el concepto integral de sostenibilidad que reúne lo económico con lo social y medio ambiental. Sin embargo, se asocia el concepto de sostenibilidad únicamente a garantizar el crecimiento económico. Asimismo, la mayoría de las empresas concuerda que la sostenibilidad es un concepto más amplio y que la responsabilidad social es uno de los componentes que permiten que una empresa sea sostenible. En términos generales, hay una mayor asociación del desarrollo sostenible a la mejora de los procesos propios del negocio para reducir externalidades, mientras que la RSE se interpreta más como a un aporte adicional de la empresa a la sociedad (Leyva, A. & López, J., 2008).

En esa misma línea, hay una tendencia a asociar el desarrollo sostenible a temas ambientales y en segundo lugar a aspectos sociales. Las empresas del sector consumo masivo no se vinculan al tema sostenibilidad al no recordarse buenas prácticas ni reconocerse como ejemplo de empresas sostenibles. Esto representa un vacío académico puesto que los sectores empresariales con mayor asociación al desarrollo sostenible son aquellos vinculados a temas ambientales como las empresas extractivas y de energía, por el mismo hecho de que la naturaleza de sus operaciones y el giro del negocio así lo requieren. Entre las oportunidades que tiene el sector para abordar la sostenibilidad, (Kowszyk, Y., Covarrubias, A. & García, L, 2011) señalan que las empresas tienen la posibilidad de promover masivamente hábitos saludables y responsables de consumo e implementar una mejor relación entre las empresas y las organizaciones sociales como comunidades, entre otras. Es decir, existen oportunidades de mejora para el rubro de consumo masivo en cuanto a la promoción de relaciones sostenibles con las comunidades que interactúan con las empresas.

De esto último, se toma como punto de partida para la investigación, aplicado específicamente al caso particular de la empresa estudio de caso, en donde a partir de conversaciones preliminares con el área encargada del manejo de relaciones comunitarias en las plantas de la Empresa y en base a la revisión documentaria respectiva aunado a la experiencia presencial de uno de los integrantes del equipo de investigación dentro de la empresa, hemos podido determinar que existen vacíos propios de una gestión orientada a iniciativas tácticas y de prevención de conflictos en contraposición a un enfoque más proactivo y estratégico de sostenibilidad aplicado específicamente a la gestión de las plantas industriales en las zonas urbanas de la empresa.

4. Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cómo están siendo gestionadas las Relaciones Comunitarias de las plantas de una empresa de consumo masivo a partir de diversos elementos de guías de Desarrollo Sostenible?

Preguntas específicas

- ¿Qué teorías existen sobre el relacionamiento comunitario en contextos urbano-industriales?
- ¿Cuáles son las metodologías existentes para la evaluación de estrategias de las relaciones comunitarias urbanas?
- ¿Cómo se caracteriza el contexto en el que está situada la empresa de consumo masivo?
- ¿Qué tan efectiva es la estrategia actual de gestión de relacionamiento comunitario urbano en la empresa de consumo masivo?
- ¿Qué recomendaciones se le podría dar al área de Desarrollo Sostenible de la empresa de consumo masivo en estudio?

5. Objetivo general

Diagnosticar la gestión de las Relaciones Comunitarias de las plantas de una empresa de consumo masivo a partir de diversos elementos de guías de Desarrollo Sostenible.

Objetivos específicos

- Delimitar la teoría de la gestión de stakeholders: Relacionamiento Comunitario Urbano.
- Delimitar las guías para diagnosticar o evaluar la estrategia de relacionamiento comunitario urbano en una empresa de consumo masivo.
- Describir el contexto en el que está situada la empresa de consumo masivo.
- Analizar la estrategia actual de gestión de relacionamiento comunitario urbano en la empresa de consumo masivo.
- Brindar recomendaciones segregadas en acciones a la gestión de relacionamiento comunitario urbano en la empresa de consumo masivo.

6. Viabilidad

Para realizar la presente investigación fue necesario contar con diferentes recursos necesarios para conseguir los datos e información para la correcta sustentación y demostración de los objetivos a investigar. En primer lugar, fue necesario asegurar los recursos propios para realizar la presente, entre estos, el tiempo de ambos integrantes del equipo, que, aunque por razones laborales y de estudio este era limitado, se logró programar sesiones semanales de avance para la realización de la misma. Además, fue necesario asegurarnos el correcto uso de los recursos económicos necesarios, principalmente, para el trabajo de campo en donde se tuvo que usar presupuesto propio para el transporte y para la compra de snacks para algunos de nuestros entrevistados, entre otros gastos logísticos menores.

Con respecto a las herramientas y la información en términos de la literatura existente, se pudo encontrar que existe gran cantidad de información útil sobre Responsabilidad Social Empresarial, así también, como las herramientas para el correcta obtención y análisis de información. Sin embargo, con respecto al estado del arte disponible en relación el tema

específico de relaciones comunitarias urbanas se pudo encontrar que, en su mayoría, los artículos académicos y fuentes literarias están enfocadas en la gestión de las relaciones comunitarias del sector extractivo, las cuales, comúnmente se encuentran en la zonas rurales del país, por lo cual tuvimos que adaptar parte del contenido existente al caso particular de esta investigación mediante una interpretación contextual, esto último con la ayuda de expertos académicos en el tema.

Finalmente, se hizo provecho de la coyuntura laboral de uno de los integrantes del equipo, quien durante el tiempo de elaboración de la investigación se desempeñaba como practicante en el área encargada de la gestión de sostenibilidad y relaciones comunitarias de la empresa escogida como sujeto de estudio. Esto permitió asegurar el acceso al lugar y al contexto organizacional en donde se iba a llevar a cabo la presente, asimismo, sirvió también para asegurar la relación con los contactos y personas clave de la organización y del medio externo, necesarios para conseguir la evidencia, testimonios y documentación necesaria para llevar a cabo la investigación. Asimismo, cabe mencionar, que parte de la información utilizada no era de conocimiento público, por lo que fue necesaria la previa aprobación por parte de los encargados directos del área y la empresa para su correspondiente utilización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo inicia con la definición de desarrollo sostenible, continúa con un acercamiento a la gestión social estratégica, prosigue con la responsabilidad social empresarial y finaliza con la exposición del relacionamiento comunitario.

1. Desarrollo Sostenible

La noción de sostenibilidad fue usada en la Estrategia Mundial para la Conservación como la incorporación de la conservación y el progreso para garantizar que las transformaciones al planeta Tierra, protejan la sobrevivencia y la situación de satisfacción de la población (Unión Mundial para la Naturaleza, 2007). Hoy en día es un término y un modo de gestión que está siendo adoptado por empresas de todo el mundo con diferentes enfoques, pero bajo la misma premisa, garantizar la continuidad de las organizaciones sin afectar negativamente a la sociedad.

El desarrollo sostenible ha tenido que surgir para alarmar sobre los efectos negativos medioambientales de la globalización y el crecimiento de la economía, de manera que se busquen soluciones desde diversos ámbitos científicos, por ejemplo, la ecología, la física, la biología y las ciencias sociales. El foco de esta investigación es desde este último aspecto, ya que se centra hacia el aumento continuo en los niveles de bienestar individual, social e intergeneracional (Pasco-Font 1999, pp.3- 4).

La definición que se realizó en la Comisión Mundial Brundtland para el desarrollo del medioambiente (1987) describe el Desarrollo Sostenible como “un proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del progreso tecnológico, y los cambios institucionales están en armonía y realzan las potencialidades actuales y futuras de la humanidad para satisfacer sus necesidades y aspiraciones” (The World Commission on Environment and Development 1987:43). De esta definición podemos resaltar la importancia de lograr un balance entre la actividad propia de las organizaciones en conjunto con su medio con el fin de no causar un impacto negativo, por el contrario, el fin último debe ser beneficiarlo.

En el caso de la organización seleccionada, según lo expresado en la memoria de sostenibilidad de la empresa (2017), los cambios en el uso y adopción del término de Desarrollo Sostenible se han evidenciado en la creación y constante evolución de un área especializada en gestionar los temas de responsabilidad.

1.1 El Desarrollo Sostenible en la Empresa

Una organización sostenible es la que “crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras”, conforme al Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible (IESE et al 2012, citado en Álvarez 2007, p.48). Una empresa adopta el Desarrollo Sostenible dentro de su política, de su marco de gestión y del desarrollo de sus actividades, buscando la mejora continua en su forma de operar, en sus productos y servicios, debido a diversas razones (IESE et al 2012, citado en Álvarez 2007):

- Obtener reconocimiento como una organización que admite métodos de producción ecoeficientes para enriquecer tanto la eficiencia operativa como el posicionamiento en el mercado.
- Reducción de costos como consecuencia del aumento de la eficiencia y eficacia operativa.
- Crecimiento en los ingresos de la empresa, debido a la diferenciación en sus productos y el incremento en la aceptación de la empresa en el mercado y el medio donde opera.
- La mejora en el empleo de los recursos humanos y materiales.

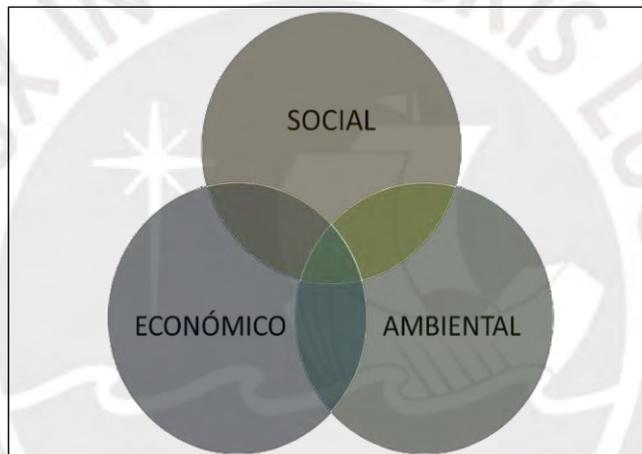
Este concepto es relevante para la investigación debido a que se va a examinar, en la medida de lo posible, la forma en que la organización escogida está gestionando los recursos disponibles para su propio beneficio y el de la comunidad aledaña a sus plantas.

1.2 La Triple Línea Base

La Triple Línea Base, propuesta por John Elkington en 1994 (Ivorra, 2017), ha logrado incorporar de manera más completa la forma de tomar las decisiones en los proyectos con respecto

a los actores que están involucrados, incluyendo el ambiente, extendiéndose más allá del beneficio financiero para las organizaciones. Para nuestro caso de estudio, aplica la incorporación de estos tres elementos puesto que el fin último de las operaciones de la empresa es perdurar en el tiempo a través de la creación de valor mutuo. En ese sentido, el Desarrollo Sostenible Empresarial está construido sobre la base de tres pilares importantes: El crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social, los cuales constituyen la Triple Línea Base, la cual define que un proceso es sostenible cuando éste es (Elkington 1994 citado en Ivorra, 2017):

Figura 1: La triple línea base



Adaptado de Ivorra (2017).

- Económicamente viable: La viabilidad económica se puede explicar cómo la generación de crecimiento y de oportunidad para los negocios y sus stakeholders. Las empresas generan crecimiento económico a través de la creación de empleos, del pago de sus impuestos y de la mejora de la infraestructura, entendida como el efecto positivo de las externalidades que generan sus operaciones en los medios en donde operan.
- Ambientalmente responsable: La responsabilidad ambiental engloba la conservación de recursos a nivel local y también a gran escala.

- **Socialmente Coherente:** La coherencia social se evidencia en las actividades que realiza la empresa en su relación directa con la comunidad, y también de manera indirecta, a través del efecto que tiene sobre su ambiente.

Este enfoque ha trascendido en diferentes ámbitos, desde las organizaciones públicas hasta el sector privado y social y ha servido de ayuda para responder a algunos retos actuales de la sociedad y a lograr impactos reales que beneficien tanto a las empresas como a la sociedad. Por ese motivo, las operaciones y directrices que guíen a una empresa que busque tener este enfoque deben en su mayoría abarcar los puntos antes mencionados. Sin embargo, en la práctica esto es difícil de lograr porque aún se mantiene un enfoque netamente orientado a maximizar los resultados económicos, como ocurre con la realidad de la empresa seleccionada de estudio. La presente investigación se va a orientar en el enfoque socialmente coherente, ya que se pretende conocer y examinar las relaciones de la organización con sus comunidades aledañas a sus plantas.

1.3 Sostenibilidad urbana

La sostenibilidad urbana es la búsqueda de un desarrollo urbano sostenible que no destruya el entorno y suministre calidad de vida a los ciudadanos (Naciones Unidas, 1987). Es decir, se busca una mejora en las condiciones de vida en la ciudad, cuidando a través de acciones seguras y correctivas, que no se degrade el entorno. Por ello, la sostenibilidad urbana necesita que en las zonas residenciales exista en primer lugar, un control de su huella ecológica; segundo, un cierre de los ciclos de materia y energía del ecosistema urbano; tercero, una apuesta por la singularidad de los desarrollos urbanos, adaptados a su clima y medio, siguiendo los principios del urbanismo bioclimático (Higueras, 2014, p.6). En otras palabras, la sostenibilidad es una responsabilidad compartida que se debe apoyar en la adquisición de conocimiento de cada ciudadano, con la finalidad de que participen eficientemente.

Vinculado con este concepto y con el propósito de identificar cuales cumple nuestro estudio de caso, tenemos los diez principios para el desarrollo sostenible según una recopilación realizada por Higueras (2014):

El primer principio (Higuera, 2014, p.6) declara que se debe realizar un estudio de la densidad urbana y de los efectos negativos ocasionados por ella. La densidad tiene consecuencias directas sobre varios puntos, entre los más resaltantes se encuentra la ocupación de suelo y la congestión urbana. El caso de estudio nos dice que por las zonas donde están ubicadas las plantas, es una zona urbana donde vive mucha población cerca y además se caracteriza por ser una zona de alta congestión vehicular.

El segundo principio (Higuera, 2014, p.8) expone que debe existir una variedad de figuras y tipos de edificios en las estructuras urbanas, ya que ayudan a ordenar el espacio, por ejemplo, por diversidad de viviendas, juntando casas en un bloque cerrado, abierto, unifamiliares etc. La zona del caso de estudio no cumple con este principio, porque no cerca existen viviendas que no están organizadas, a excepción de unos condominios cerca de una de las plantas.

El tercer principio (Higuera, 2014, p.8) habla sobre un uso provechoso de entradas ambientales de los espacios urbanos. En este caso, se sabe que las plantas están rodeadas de barrios, pero que además es una zona urbana industrial. El cuarto principio (Higuera, 2014, p.8) propone un sistema de zonas verdes y espacios libres, adecuados en cantidad y calidad a las necesidades sociales, permitiendo zonas ambientalmente equilibradas. El caso de estudio nos dice que no cumple en su totalidad con este principio porque si bien existen parques, los vecinos exigen un mejor mantenimiento de ellos.

El caso de estudio cumple con el quinto principio (Higuera, 2014, p.8), que expresa acerca de gestionar eficazmente las redes de abastecimiento e infraestructuras urbanas. El sexto principio se resume en la existencia de instrumentos que complementan la red de ambientes libres y verdes, que optimicen sus instalaciones (Higuera, 2014, p.9); mientras que el séptimo principio propone una gestión sostenible del tráfico urbano (Higuera, 2014, p.9). El caso de estudio tampoco cumple con este último principio, porque se caracteriza por ser una zona de mucho tráfico.

El octavo principio sugiere el reciclaje de la basura doméstica y los desechos urbanos generados (Higuera, 2014, p.10). Las zonas donde están ubicadas las plantas del caso de estudio no se caracterizan por ser muy ordenada con respecto a los desechos. El caso de estudio tampoco

cumple con el noveno principio, que enuncia una valoración ambiental del suelo externo a las zonas urbanas, es decir, que cuida las zonas de valor del medio natural (Higueras, 2014, p.11).

El décimo y último principio (Higueras, 2014, p.11) establece la evaluación del conjunto urbano, para verificar si la participación ciudadana funciona y aporta beneficios sociales a sus vecinos. El caso investigado no cumple con este principio del todo, si bien existen agrupaciones, falta mucho por lograr esa consistencia de la que se habla.

Para el fin de esta investigación es importante incorporar el concepto de sostenibilidad urbana con el fin de contextualizar el caso puntual de la empresa de estudio, en cuyo caso, las operaciones de sus distintas plantas afectan el funcionamiento y el estilo de vida de las sociedades aledañas a las mismas. Hacemos mayor hincapié en el décimo punto en el que se resalta la importancia de la cohesión y participación ciudadana con el fin de aportar valor social a los residentes de estas zonas.

2. Gestión Social Estratégica

Del punto anterior podemos desprender que el relacionamiento urbano implica satisfacer ciertas necesidades o requerimientos en cada contexto. En la misma línea, podemos entender la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una forma de gestionar éticamente las expectativas de todos los grupos de interés con el fin de incluirlas dentro de la formulación de objetivos estratégicos. Entre ellos tenemos a los empleados, inversionistas, clientes, proveedores, la comunidad, el medio ambiente, la sociedad y gobierno (Díaz, Filomeno & Rizo, 2007).

Entonces, si consideramos la responsabilidad social como una estrategia, tendremos como resultado la convergencia de necesidades, carencias, limitaciones y problemas en contraposición de elementos como el desarrollo sostenible, la responsabilidad económica, social y medioambiental con el fin de generar consensos, mejorar relaciones, aumentar la confianza y en suma generar valor compartido (Vergara & Vicaría, 2009). Valcárcel (2008), concuerda con esta definición, puesto que afirma que la estrategia consiste en la manera de alcanzar los objetivos y al mismo tiempo aportar un valor agregado frente a otros.

En esa misma línea, Beaumont (2016) sostiene que la sostenibilidad es la meta que persiguen las organizaciones. Esto es, perdurar en el tiempo con el propósito de cumplir su misión, y para esto, la organización debe lograr la sostenibilidad como consecuencia de una gestión estratégica exitosa orientada al cumplimiento de la misión. Asimismo, se necesita tener claro cuál es la misión de la misma, pues muchas veces esta varía en función de diversos factores, tales como los resultados obtenidos, elementos del contexto y todo tipo de retroalimentación obtenido de sus operaciones. El caso de estudio nos dice que, si bien la organización actúa conforme a sus objetivos empresariales, alcanzar la sostenibilidad y, sobre todo, que sea una constante, es una labor que requiere de muchos esfuerzos.

3. Responsabilidad Social Empresarial

3.1 Responsabilidad Social y La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Según el Instituto Ethos de Brasil, referente universal del tema de Responsabilidad Social, define a la Responsabilidad Social como “(...) una 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” (2007).

Para precisar la Responsabilidad Social, es primordial el comportamiento ético, ya que, resulta importante la integración y participación de las personas o las empresas con el medio ambiente y la sociedad a través de sus objetivos y acciones, reparando su efecto en el entorno. El autor Capron (2002) propone dos definiciones distintas de la Responsabilidad Social: El primero involucra todo lo que incluye a la sociedad, es decir, la integración de la organización con el medioambiente, su relación con los clientes, proveedores, autoridades públicas, comunidades cercanas y la opinión pública, por lo tanto, la Responsabilidad Social consiste en adecuarse a todas las partes involucradas. Mientras que la segunda definición es más reducida porque se refiere únicamente a los trabajadores de la empresa; por lo tanto, solo se preocupa por las condiciones de trabajo, remuneración, salud, seguridad, entre otros.

Conforme al World Business Council for Sustainable Development, la Responsabilidad Social Empresarial es "...asumir la importancia de la participación de la empresa en actividades que contribuyen al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo sinergia entre la empresa, sus proveedores, su personal, los clientes y el conjunto de la sociedad creando con ello un entorno favorable para el crecimiento de la empresa. Es la actitud estratégica y la capacidad de la empresa de oír, comprender y satisfacer las expectativas e intereses legítimos de sus diversos públicos" (WBCSD, 2002).

De estas definiciones, podemos desprender la importancia que implica el rol de las empresas que adoptan este enfoque para satisfacer las necesidades en conjunto de la sociedad y en específico de las comunidades cercanas. Esto debido a que, las empresas deben buscar generar sinergias e integrar los objetivos empresariales con objetivos que mejoren la situación de sus stakeholders.

De esta forma también, toda organización debería tener entre sus planes, cumplir con propósitos como los (ODS) Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, basados en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que tienen como finalidad ser adecuados para todos los países y se enfoca en mejorar la igualdad para responder a las necesidades de las mujeres, los niños y las personas más desamparadas y necesitadas. Son el producto del pacto conseguido por los Estados Miembros de las Naciones Unidas y han acordado tratar de alcanzarlos para el año 2030. Estos objetivos están conformados por una Declaración, 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas. Gran parte de los ODS tienen relación con un tema muy importante que es la salud (OMS, 2018).

El Perú es uno de los países que se tiene el compromiso de promover el cumplimiento de las 169 metas propuestas para los primeros quince años de operaciones. Los 17 ODS se corresponden entre sí y suponen el trabajo de las organizaciones para ser más conscientes con su entorno ambiental y social (El Comercio, 2017). Desde hace años, empresas como la que se está investigando en este documento, están elaborando reportes de sostenibilidad.

3.2 Gestión de stakeholders

El origen de la aplicación de la RSE tiene un ámbito holístico, lo cual significa que es necesaria para mantener buenas relaciones tanto internas como externas en las organizaciones. De acuerdo a Vallaey (2013): “La RS aparece cuando una organización desarrolla una toma de conciencia compleja y holística de sí misma, de su entorno y de su propio impacto sobre su entorno. Presupone la superación de un enfoque egocéntrico, instrumental y reductor y el acceso a una conciencia organizacional global e integrada (incluye tanto a las personas como al ecosistema, tanto a los trabajadores como a los clientes y proveedores) que es capaz de contagiar a toda la institución” (p.2). En esa misma línea, debemos incluir a todas las personas que son afectadas directa e indirectamente por las operaciones de la empresa, esto incluye a las comunidades de personas que habitan cerca de sus operaciones.

A partir del análisis del entorno organizacional, se puede identificar a los grupos de interés. El enfoque basado en stakeholders o grupos de interés, tiene el siguiente concepto:

“(…) mediante la producción de bienes y servicios, desea satisfacer las necesidades de los diferentes grupos que la integran y de los cuales depende para su supervivencia. Cada partícipe tendrá su propio objetivo personal, pero sólo lo alcanzará a través de su compromiso con la acción colectiva realizada a través de la firma” (Rodríguez, 2008, p. 84).

Desde el punto de vista de la empresa, se clasifica a los grupos de interés a través de la evidencia de dos enfoques, interno y externo (Navarro, 2012, p. 88):

- 1) Enfoque stockholder o shareholder: Se basa de forma exclusiva en los socios y accionistas.
- 2) Enfoque stakeholder: Está basado en todos los grupos de interés que son necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.

4. Guías de Evaluación de Responsabilidad Social

A continuación, se presentan las guías o normas que hemos seleccionado de Responsabilidad Social. Acorde a las teorías investigadas y las distintas opiniones que recogimos de expertos en el tema, características de los modelos, estos se tal como se observa en la tabla N° 1.

Tabla 1: Normas o Guías de Responsabilidad Social

Guía o Norma	Descripción
El GRI	La Global Reporting Initiative es una organización que tiene el propósito de fomentar la creación de memorias de sostenibilidad en cualquier tipo de organización. GRI produce un Marco que incorpora una Guía para la elaboración de Memorias, determina los principios e indicadores que pueden utilizar para medir y mostrar su desempeño económico, ambiental y social. Está comprometida con la mejora continua y el aumento del uso de las Guías, que son accesibles al público gratuitamente.
Norma AA 1000	La AA 1000 es una norma desarrollada por el Institute of Social and Ethical Accountability y está planteada para evidenciar sobre la responsabilidad de la organización. Consiste en una agrupación de requisitos para evaluar diversos parámetros del comportamiento organizacional y así mejorar el desempeño sustentable de las organizaciones.
El EMAS	El Eco-Management and Audit Scheme, o Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría es una normativa voluntaria de la Unión Europea que reconoce a aquellas organizaciones que han implantado un SGMA (Sistema de Gestión Medioambiental) y han adquirido un compromiso de mejora continua, verificado mediante auditorías independientes.
Inversión Comunitaria Estratégica	Consiste en las contribuciones o acciones voluntarias, sostenibles y alineadas a los objetivos del negocio, de las empresas para ayudar a las comunidades en sus áreas de operación a responder a sus prioridades de desarrollo, y aprovechar las oportunidades creadas por la inversión privada.
ISO 26000	Esta norma brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones. Se dirige a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, sea cual sea su tamaño, sector o ubicación geográfica.

Adaptado de: Sethi, S. P., Rovenpor, J. L., & Demir, M. (2017), Comité Técnico de la Norma AA1000SES (2011), Austermuhle, S., et al (2012), Corporación Financiera Internacional (2010) y Argandoña, A e Isea, R (2011).

4.1 El GRI

Según lo establecido, el desarrollo sostenible implica “la satisfacción las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas, 1987). En ese sentido, las empresas privadas como actores clave de la sociedad, tienen un papel importante en la consecución de este objetivo. Parte de este objetivo implica comunicar y atender activamente temas relacionados al impacto económico, ambiental y social con sus grupos de interés, además de lograr el involucramiento de los mismos en las decisiones de inversión y temas importantes de la empresa que afecten directamente a los actores involucrados.

Para lograr este objetivo de una forma cercana y efectiva, se necesita un enfoque de trabajo estandarizado, con un lenguaje uniforme y parámetros comunes que sirvan para comunicar de una forma clara y transparente las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad. En ese sentido, surge el GRI como guía para reportar Sostenibilidad, constituido en 1997, tiene como objetivo implementar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de Sostenibilidad. El GRI es una guía de uso voluntario para organizaciones que quieran informar sobre aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. El objetivo de la guía es apoyar a las organizaciones y a las partes interesadas a que comprendan la contribución que significa la elaboración de estos reportes para el Desarrollo Sostenible.

Según, Sethi, Rovenpor y Demir (2017), la misión de Global Reporting Initiative (GRI) es satisfacer esta necesidad proporcionando un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación. La empresa del caso de estudio, desde el año 2008 reporta su gestión, cada dos años, con los indicadores de Global Report Initiative, con el propósito de generar valor con transparencia para sus stakeholders. Este hecho la ha colocado como la primera empresa de patrimonios peruanos en recibir la puntuación A por el GRI (La empresa, 2014).

En el reporte las organizaciones comunican los resultados de su desempeño económico, ambiental, social y de gobierno. Además, estas deben describir su desempeño de un modo detallado, para lo cual tienen que cubrir todos los indicadores relacionados con los aspectos materiales. Estos aspectos abarcan siete categorías, dentro de las cuales tenemos:

- Estrategia y análisis: Es una información brindada por la alta dirección de una empresa, acerca de la relevancia de la sostenibilidad, la cual ayuda a conocer y entender las estrategias en diferentes periodos de tiempo y la visión de la empresa (Rodríguez, Ríos-Osorio, 2016, p.80). Gracias al acceso confidencial del caso de estudio nos ha permitido obtener información tanto de la estrategia como del análisis.
- Perfil de la organización: Es la especificación de las particularidades de la organización, detalles como la denominación de la empresa, los productos y servicios que ofrece, el nombre de las marcas más significantes, el tamaño de la empresa, la cantidad de colaboradores, entre otros (Rodríguez, Ríos-Osorio, 2016, p.80). Esta información es pública en el caso de estudio, ya que se encuentra en su página web.
- Identificación de aspectos materiales y cobertura de la memoria: Aquí se reconoce la materialidad y su cobertura, conforme a esto se especifica la información e indicadores a integrar en la memoria (Rodríguez, Ríos-Osorio, 2016, p.80). Algunos de estos datos se lograron obtener, por medio de las entrevistas exploratorias a las personas que contaban con esa información.
- Participación de los grupos de interés: Se examina su análisis su congruencia, afinidad y vinculación con la organización (Rodríguez, Ríos-Osorio, 2016, p.80). La empresa del caso, cuenta con su propio estudio de stakeholders, que actualiza cada cierto tiempo.
- Perfil de la memoria: Es la presentación de datos de la memoria, la supervisión externa, análisis por periodos, etc. (Rodríguez, Ríos-Osorio, 2016, p.80). Esta información es pública, aunque según las personas que interrogamos falta actualizarla a los años más recientes.
- Gobierno: Está conformado por 22 indicadores que han medido la composición, las ocupaciones, la organización de gobierno, etc. (Rodríguez, Ríos-Osorio, 2016, p.80). Esta información aparece en la Memoria Anual, sin embargo, hay ciertos detalles que la empresa prefiere mantener reservada.

- **Ética e integridad:** En este apartado, se hablan sobre los valores, principios, los patrones y los reglamentos de la organización, sus articulaciones internas y externas de orientación a favor de un comportamiento ético, entre otros (Rodríguez, Ríos-Osorio, 2016, p.80). La información pública que ofrece la empresa es muy poca acerca de este punto, sin embargo, cuentan con datos que son privados.

En suma, esta información no se basa en la situación financiera de la propia organización. Se centra en temas como desempeño económico, participación en el mercado, efectos económicos indirectos, el desempeño del medio ambiente y del desempeño social, referido a las prácticas laborales y trabajo, derechos humanos, sociedad, responsabilidad del producto, etc. (Rodríguez, Ríos-Osorio, 2016, p.80). De este último punto podemos desprender el punto más importante para la presente investigación que se encuentra en la categoría del desempeño social y tiene que ver con el desarrollo general y económico de los grupos de interés, las comunidades aledañas a las plantas, de manera más específica. De acuerdo a lo expresado por el Global Reporting Initiative (2006) la dimensión social de la Sostenibilidad está relacionada con los impactos de la organización en el sistema social en el que se desarrolla. El desempeño social se mide a través del análisis de este impacto en los grupos de interés.

4.2 El EMAS

El EMAS es el Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales, la herramienta más antigua de gerencia ambiental, desarrollada en la Unión Europea y promulgada en 1993, mediante el reglamento (CEE) 1836/1993, el cual permitía a las organizaciones del sector industrial incorporarse voluntariamente a un sistema comunitario de gestión y auditorías ambientales. Esto es posible para todo tipo de empresas y organizaciones, e inclusive para pequeñas empresas con menos de 250 trabajadores. Si bien inicialmente podían aplicar entidades de todos los estados miembros de la Unión Europea, de las tres naciones adicionales del área económica europea (Noruega, Islandia y Liechtenstein), así como de los países en proceso de admisión a la Unión Europea, es en el 2009, cuando EMAS hizo posible que entidades de países fuera Unión Europea a nivel global puedan aplicarla (Austermuhle & UPC, 2012).

EMAS es un sistema que se encuentra a disposición de organizaciones, las cuales de manera

voluntaria deseen evaluar y mejorar su comportamiento medioambiental, así como difundir la información pertinente relacionada con su gestión medioambiental, al público y a otras partes interesadas (Austermuhle & UPC, 2012, pag 204). Su objetivo específico es fomentar la mejora continua del comportamiento medioambiental de las organizaciones, a través de:

- La implantación de sistemas de gestión medioambiental.
- La evaluación sistemática, objetiva y periódica del funcionamiento de los sistemas de gestión.
- La propagación de la información sobre el comportamiento medioambiental de la organización.
- El diálogo abierto con el público y otros stakeholders.
- La formación del personal de la organización, de manera profesional y continua, que origine una mejora del comportamiento medioambiental.

Para que una organización pueda ser incluida dentro del sistema deberá:

- Realizar un análisis medioambiental de sus actividades.
- Implementar un sistema de gestión medioambiental.
- Realizar auditorías medioambientales.
- Elaborar una declaración medioambiental.
- Examinar el análisis medioambiental, el sistema de gestión medioambiental, el procedimiento de auditoría y la declaración medioambiental, y validar la declaración por medio de empresas auditoras reconocidas por la Unión Europea.
- Presentar la declaración validada a la consejería de medio ambiente de la comunidad de Madrid y ponerla a disposición del público.

Según la Comisión Europea (2009), se implementó un estudio sobre los costos y beneficios de EMAS, para las organizaciones registradas, y se comprobó que el registro obtuvo tres beneficios principales para las compañías:

1. Ahorros económicos debido a un aumento de eficiencia.
2. Reducción de incidentes negativos.
3. Mejores relaciones entre los diferentes actores involucrados.

Uno de los puntos fuertes del reglamento EMAS es que es reconocido como el más exigente. Además, EMAS ha determinado la obligación de realizar una declaración de su impacto medioambiental puesta a disposición del público y validada por un verificador externo, por lo que se informa a las partes interesadas no solo cuando estas lo demanden. La adhesión al EMAS brinda a las empresas beneficios muy valorados, como, por ejemplo, la mejora de su imagen y reputación de su imagen frente a las partes interesadas, así como al público en general, lo que incrementa la motivación de los colaboradores, mejora las relaciones con los organismos reguladores, y, por último, abre las puertas a nuevos mercados y oportunidades de negocio. Así pues, según las afirmaciones líneas arriba, se puede interpretar que un componente importante del EMAS es permitir una comunicación abierta con sus partes interesadas, por esa razón, en esta investigación, hemos tomando en cuenta el EMAS. Si bien la empresa del caso de estudio no se ha guiado de este sistema, sería conveniente tomar el elemento mencionado para llevar a cabo nuestro estudio.

4.3 Inversión Comunitaria Estratégica

En esta sección profundizaremos sobre la Inversión Comunitaria Estratégica, que es un manual creado por la Corporación Financiera Internacional o IFC, con la finalidad de apoyar a las empresas que son sus clientes y al sector privado que trabaja en mercados emergentes, para que planifiquen estratégicamente la forma en que respalden programas de inversión comunitaria que sean sólidos y sostenibles. Lo interesante del documento es que está basado en los aprendizajes y vivencias experimentadas por la IFC, sus clientes, organizaciones del sector privado, los especialistas de desarrollo social de la IFC y los profesionales de inversión comunitaria.

En esta investigación, consideramos que el manual es útil para realizar nuestras apreciaciones con respecto al caso de estudio, apoyándonos en que la IFC afirma que es beneficioso para diversos sectores como gas, minería, petróleo, energía, infraestructura, turismo, agroindustria, forestal y fabricación a gran escala. Además, puede ser empleado por alguien

interesado en desarrollar un programa de inversión comunitaria apoyado por una organización o en optimizar el rendimiento de un programa ya existente (IFC, 2010).

Para iniciar la inversión comunitaria, una empresa debe cumplir con tres funciones principales: la gestión de riesgos, la participación de los actores clave y la creación de empleo local (IFC, 2010). Lo que quiere decir, es que el manual no debe ser usado como el medio más importante para incrementar el apoyo local y conducir beneficios hacia las comunidades. La idea es que la inversión comunitaria aporte un valor agregado sobre esas tres funciones:

- **Gestión de riesgos:** La empresa debe dirigir correctamente su labor principal y gestionar las consecuencias directas e indirectas del proyecto. El correcto rendimiento social y ambiental es fundamental para administrar los riesgos e instituir vínculos fuertes con las comunidades locales. Los proyectos de inversión comunitaria pueden ser efectivos solo si la población percibe que la empresa es eficaz al gestionar los impactos negativos (IFC, 2010, p.9). La empresa en estudio tiene determinado los riesgos de sus operaciones, sin embargo, la gestión de ellos es aún incipiente.
- **Relacionamiento con actores clave:** La clase del proceso y la manera en que la empresa interviene señalará la norma para futuras relaciones con los actores claves, por lo que es relevante hacer las cosas bien desde el inicio. La empresa debe implicar a las comunidades en los temas que les interesen más y sea perceptivo ante los reclamos locales (IFC, 2010, p.9). La empresa investigada tiene mapeado sus stakeholders, es decir, conoce quiénes son y tiene estrategias para cada uno de ellos, no obstante, las relaciones con sus comunidades aledañas específicamente, tienen puntos por mejorar.
- **Desarrollo local de proveedores:** La organización debe amparar políticas y prácticas que promuevan contrataciones, compras y el crecimiento de cadenas de distribución a nivel local. La perspectiva principal de las comunidades está relacionada al ofrecimiento de puestos de trabajo, es decir, buscan las oportunidades vinculadas a los procesos centrales del negocio, de manera que se conviertan en proveedores (IFC, 2010, p.9). La empresa seleccionada, conforme a la información recogida en las entrevistas, sí ofrece empleo, a través de programas organizados.

El desarrollo de una estrategia de inversión comunitaria es un proceso de varios pasos, con algunas medidas internas y otras que requieren de procesos de participación y retroalimentación de múltiples actores clave. A continuación, se realizará una síntesis de las siete áreas que comprenden el escenario general de planificación para la inversión en la comunidad.

1. Evaluar el contexto empresarial para la inversión comunitaria

Este primer paso es importante para cualquier organización, ya que con ello se puede tener una idea inicial sobre el entorno del negocio en el que está la empresa y si está lista para involucrarse de manera estratégica con la comunidad. “Cuando la inversión comunitaria está alineada con la estrategia comercial de la empresa es probable que reciba más apoyo y recursos internos de la administración y los accionistas” (IFC, 2010, p.13). Si la finalidad de una estrategia empresarial es permitir que una empresa cumpla con eficiencia su misión, lo ideal sería integrar adecuadamente un plan para las relaciones comunitarias apoyado en el negocio, que no se desvirtúe y cause perjuicios a la organización. La inversión comunitaria debe enfocarse en dirección a determinados objetivos comerciales, pues “(...) las actividades tienden a tener un mayor enfoque y dirección que cuando el propósito no está bien definido” (IFC, 2010, p.13).

La empresa debe valorar su propia capacidad y determinar la calidad del trabajo que realiza, de esta manera se esclarece el panorama en el que se tiene intenciones de gestionar las relaciones con la comunidad. Una forma de demostrar el compromiso de brindar apoyo a las comunidades locales, es a través de una autoevaluación para reconocer a las actividades que desempeñan bien y mal, si se están alcanzando los objetivos planteados. La utilidad de esto es para aceptar las diferencias, las metas cumplidas y resaltar las acciones necesarias para ajustarse al negocio y ser más sostenible (IFC, 2010, p.19). Por lo tanto, si la empresa en estudio desearía invertir en las relaciones con su comunidad, debe evaluar el contexto empresarial, como primer paso que debe ser considerado y llevado a cabo por toda organización que quiera implementar. La organización seleccionada para la investigación, es considerada como una empresa grande y se conoce que ha realizado esta evaluación, pero necesita tener un enfoque más dirigido hacia sus comunidades aledañas.

2. Evaluar el contexto local

Si bien el trabajo inicial de toda organización consiste en realizar un análisis de las condiciones en las que va a llevar a cabo su actividad productiva, de manera que logra conocer las posibilidades de acceder a cierto mercado, tener claro con quienes compete, conocer qué estrategias debe usar para alcanzar sus metas comerciales, etc.; lo mismo debe ocurrir cuando hay intención de invertir en las relaciones comunitarias. Este segundo paso consiste en comprender a la comunidad integrada como un conjunto de sujetos que se interrelacionan y que comparten el espacio que ocupan o en otro término, como un “ecosistema” donde se realizarán las operaciones y las intervenciones para la inversión en la comunidad. Antes de que la empresa se comprometa con los miembros que conforman la comunidad, se deben no solo identificar muchas variables específicas del contexto local, sino también deben ser entendidas. “Las variables pueden ser cambiar desde los legados históricos, situación de conflictos, élites en el poder, cuestiones referidas a temas de género, al buen gobierno local o la disponibilidad de socios locales capacitados” (IFC, 2010, p.25).

En este caso, también requiere de una evaluación que debería consistir en lo siguiente:

- Mapear a las organizaciones e instituciones que son socios potenciales y analizar sus competencias (IFC, 2010, p.26).
- Mapear las existentes iniciativas y programas de desarrollo a nivel local, regional y nacional (IFC, 2010, p.26).
- Analizar grupos y subgrupos de actores clave que necesitan ser incorporados en el proceso de la inversión comunitaria (IFC, 2010, p.26).
- Identificar inconvenientes, desigualdades o faltas en el “sistema” vigente (IFC, 2010, p.26).
- Identificar problemas principales que se relacionen con los actores clave en la zona de influencia (IFC, 2010, p.26).

Por consiguiente, el segundo paso para que una empresa quiera invertir en sus relaciones comunitarias, es evaluar el contexto local para conocer las ventajas y desventajas y así formular

un razonamiento empresarial para la inversión comunitaria y delimitar los puntos en que su estrategia puede actuar ante los posibles riesgos y oportunidades. La empresa en estudio tiene mapeado quiénes son sus actores clave, sin embargo, hace falta que realice una evaluación a mayor profundidad de su comunidad, porque es la única forma de saber cómo gestionar sus relaciones con ellos.

3. Involucrar a las comunidades

Los individuos nos relacionamos con las organizaciones, ya sea por medio del consumo de sus productos, siendo colaboradores o también, porque nos afectan las operaciones de las empresas que se encuentran a nuestro alrededor. De esto nace la preocupación de las empresas por la sociedad, ya que es un tema que la misma comunidad ha ido exigiendo.

Una condición básica para la inversión comunitaria es el buen relacionamiento con los actores clave, debido a que una empresa debe tratar de establecer un compromiso constante en sus operaciones y de esta manera generarles confianza, inclusive antes de involucrar a las comunidades en la inversión comunitaria. Como en los anteriores pasos, hay ciertos requisitos que la empresa debe cumplir y éste debe ser considerado, ya que, si se dan inversiones en desarrollo comunitario en medio de un contexto no resuelto, podría resultar ser desfavorable. Por ejemplo, los actores clave pueden percibir la inversión comunitaria como una retribución empresarial, para evitar responder a las inquietudes de la comunidad (IFC, 2010, p.35).

Existen acciones de la empresa que evidencia eficacia al involucrar a las comunidades:

- Gestionar eficazmente todos los ámbitos de relacionamiento entre la empresa y la comunidad (IFC, 2010, p.35).
- Coordinar las diversas funciones y responsabilidades en todas las áreas de negocio para las relaciones comunitarias (IFC, 2010, p.35).
- Pasar por procesos de involucramiento por parte de los diversos actores durante las etapas relevantes del proceso de inversión comunitaria (IFC, 2010, p.35).
- Desarrollar competencias de los actores clave para que se involucren con éxito e impulsen la inversión comunitaria (IFC, 2010, p.35).

Por lo tanto, para una empresa involucrar a las partes interesadas en la toma de decisiones es muy beneficioso. La participación de las personas y su retroalimentación pueden marcar la diferencia de cualquier iniciativa. Este punto es bastante carente relacionado a la empresa estudiada, siendo una organización dinámica de la sociedad, debería prestar mayor atención y mostrarse abierta a cumplir con las demandas de la comunidad.

4. Invertir en el desarrollo de sus capacidades

Este cuarto paso se puede entender como los esfuerzos de una empresa por el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de la comunidad en la que interviene, con la finalidad de mejorar las oportunidades sociales de las poblaciones. El desarrollo efectivo de capacidades brinda beneficios no solo para la empresa, sino también a los stakeholders al generar procesos que involucren a todos que fortalecen la confianza y buenas relaciones (IFC, 2010, p.49). Para muchas empresas, el desarrollo de capacidades necesita de una detallada planificación para dirigirse a las personas adecuadas y desarrollar las competencias correctas en el momento correcto y sobre todo, siendo sostenibles.

Por lo tanto, para una empresa el invertir en el desarrollo de las capacidades de la comunidad significa apoyar principalmente el fortalecimiento de capacidades individuales, luego organizacionales y finalmente las capacidades comunitarias. La empresa estudiada es consciente que si no se invierte en las capacidades se limitan las posibilidades relacionadas con la producción de resultados concretos para sus comunidades.

5. Establecer parámetros

Toda empresa debe tener mapeado sus limitaciones empresariales y de esta manera hasta donde puede actuar o intervenir. El proceso de relacionamiento con stakeholders y los resultados originados mediante la planificación comunitaria deben brindar a la comunidad una idea de las áreas principales para la potencial inversión. Así, la empresa debería estar en una buena situación

para desarrollar los parámetros básicos de su estrategia de inversión comunitaria, con algunos de estos elementos:

- Los objetivos empresariales e impulsores clave de la inversión comunitaria (IFC, 2010, p.59).
- Temas que generan malestar para los actores locales clave (IFC, 2010, p.59).
- Temas que son prioridades de la comunidad que podrían ser apoyadas por la inversión comunitaria (IFC, 2010, p.59).
- El nivel de riesgo y oportunidad que estos asuntos representan para la empresa (IFC, 2010, p.59).

Por ello, este paso es importante porque las empresas tienen no el derecho sino también la obligación de establecer parámetros específicos para el uso de sus recursos, dadas las posibles intervenciones respecto a la reputación de la inversión en la comunidad y la necesidad de rendir cuentas a los inversionistas que invierten su dinero en la empresa. La empresa en estudio posee parámetros que a simple vista parecen ser un poco rígidos, debido a su giro de negocio, sin embargo, hay interés por querer mejorar este aspecto.

6. Seleccionar modelos de implementación

Existen distintas opciones al seleccionar un modelo de implementación, según como se acomode a la realidad de la empresa, tienen diferentes ventajas y desventajas. Las empresas se pueden ajustar a métodos según las diversas variables, como las metas de la empresa, el tiempo de los proyectos de implementación, el presupuesto planteado y el entorno donde se llevan a cabo las actividades de la empresa (IFC, 2010, p.81).

La organización del caso de estudio, por el momento, se rige por los cumplimientos legales que les exigen a las empresas en el país y procura prestar atención a los requerimientos de las comunidades que viven cerca de las plantas, sin embargo, son conscientes que hace falta seleccionar y actuar conforme a un determinado modelo que les facilite el relacionamiento comunitario. Al ser una empresa grande y ser parte de un sector industrial que produce bienes que son para satisfacer una de las necesidades más básicas, que es la alimentación, deberían verlo como una oportunidad de mejora tanto como para sus propios beneficios como para el de sus comunidades.

7. Medir y comunicar resultados

El monitoreo y la evaluación es mucho más valorado cuando una organización toma acciones gracias a la información que recolecta e involucra a los accionistas en los resultados de su programa de inversión comunitaria (IFC, 2010, p.95). Esto quiere decir que no solo basta que se logren medir los frutos del trabajo, sino reaccionar ante ellos y demostrar que ha sido un trabajo de utilidad. Este último paso, señala que contar con indicadores es relevante para actuar acorde a ellas y mejorar los propósitos planteados.

Por otro lado, desde la perspectiva empresarial, la capacidad de la inversión comunitaria de brindar a las percepciones locales positivas acerca de la empresa con el tiempo es importante, por ello, las mediciones efectivas deberían entonces informar a las empresas sobre el impacto que sus inversiones están causando (IFC, 2010, p.95). Para finalizar, un plan de comunicaciones para la inversión comunitaria debe formar parte de la estrategia general, porque ello facilitaría poder transmitir los mensajes que se desean en el momento adecuado y a las personas adecuadas, tanto de la una organización como a los principales actores en este caso, que es la comunidad. El principal medio de la empresa en estudio para transmitir mensajes acerca de su trabajo en responsabilidad social, son sus reportes de sostenibilidad; sin embargo, para acercarse a sus comunidades la comunicación es limitada.

4.4 ISO 26000

Esta norma es el resultado de un trabajo de una década y tiene una gran relevancia en el mundo de la Responsabilidad Social. La ISO 26000 proporciona directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la Responsabilidad Social y sobre la forma en que pueden ponerlos en práctica las organizaciones. Está dirigida a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, pequeñas, medianas y grandes, de todos los sectores y ubicaciones geográficas. La idea es que cualquier organización que desee incorporar criterios de RS en sus actividades cotidianas pueda contar con un estándar universalmente acordado para tal fin (Argandoña e Isea, 2011).

Según Argandoña e Isea, ya existían antes de la ISO 26000 una amplia gama de códigos de Responsabilidad Social, la mayoría se enfocan hacia un determinado tipo de organización y/o sector. El valor agregado de la ISO 26000 es que logra establecer un consenso global en torno a: “1) qué principios, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social deberían ser tenidos en cuenta por cualquier organización; y, 2) qué debería hacer la organización para poner en práctica la RS”. De esta forma, la ISO 26000 logra recopilar una gran diversidad de criterios en una sola norma internacional, razonable y al alcance de todos (2011).

Conforme a Argandoña e Isea (2011, p.13), la ISO 26000 se ha definido como un estándar universal de Responsabilidad Social. Algunas de sus características relevantes son:

- Es una norma global, está dirigida a todo tipo de organizaciones, sin implicar si realizan sus actividades en países desarrollados o en países en vías de desarrollo.
- Es un único estándar, adaptable tanto a organizaciones comerciales como a organizaciones públicas, sindicatos, partidos políticos, organizaciones sin ánimo de lucro, etc., grandes y pequeñas, públicas y privadas.
- Ha sido producida por consenso, es decir, por consentimiento o acuerdo, no obstante, no asegura una aprobación total.
- La ISO 26000 no es de ejecución obligatoria. En otras palabras, lo que contiene son como guía, mas no requisitos. Es considerada una norma voluntaria.
- No está creada para ser certificada ya que no establece requisitos obligatorios, no puede afirmarse si una organización cumple o no lo que dice la norma.
- No es un sistema de gestión y es concordante con otras normas y/o sistemas de gestión que existen actualmente o las que serán planteadas más adelante, en el área de la Responsabilidad Social y otros.

En síntesis, conforme a las características mencionadas, la empresa en estudio podría tomar en cuenta a la ISO 26000 para medir su trabajo en cuestión a la responsabilidad social. La empresa en estudio ha mostrado desde hace años tener la mejor reputación del sector alimentos en el Perú, sin embargo, hay ciertos puntos que faltan mejorar. La ISO 26000 aconseja adoptar, como mínimo, siete principios de igual prioridad, a fin de facilitar la integración de la Responsabilidad Social en toda la organización (Argandoña e Isea, 2011, pp. 16-17):

1. Rendición de cuentas: Es primordial por los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación, lo cual compromete admitir la responsabilidad por los impactos negativos y la obligación de tomar las medidas oportunas para solucionarlos y evitar repetirlos. Además, invita a las organizaciones a aceptar la verificación pública de sus actividades y a asumir un papel dinámico en replicarlo. La empresa en cuestión cumple con este principio, a través de sus reportes de sostenibilidad.

2. Transparencia: La ISO 26000 sugiere a las organizaciones ser transparentes en aquellas actividades que desarrolla y afectan a la sociedad y al medio ambiente. Es decir, aconseja que la organización brinde toda la información que soliciten las partes interesadas, en un lenguaje comprensible. Sin embargo, el principio excluye que se propague la información protegida por la propiedad intelectual o la que pueda ocasionar incumplimientos de obligaciones reglamentadas. La empresa en estudio cumple con este principio y se puede evidenciar en las relaciones con sus principales partes interesadas.

3. Comportamiento ético: La ISO 26000 demanda que la organización se rija por criterios de honestidad, equidad e integridad para tener un impacto realmente positivo en el desarrollo sostenible, lo cual quiere decir que la empresa no debería pretender solamente la ganancia económica, sino también tratar de optimizar los impactos eficientes en su entorno social y medioambiental, y disminuir los negativos. La empresa en cuestión cumple con este principio, aunque falta mucho por desarrollar sus relaciones comunitarias, actúa conforme a las exigencias medioambientales y existe una preocupación por mejorar en ello.

4. Respeto a los intereses de las partes interesadas: Al momento de operar y tomar decisiones, la organización debe respetar y atender los intereses y necesidades de los stakeholders. Si bien

los objetivos de una empresa se ajustan a los intereses de sus propietarios, existe un conjunto de actores que, aunque no son de la organización, tienen unos requerimientos y unos intereses que pueden verse perjudicados por las actividades de la empresa. La empresa en estudio tiene mapeado a sus stakeholders, ha desarrollado estrategias para poder vincularse con los que se influyen directamente en su giro de negocio para así mantener las relaciones comerciales, no obstante, en relación a la comunidad aún falta trabajar por hacer.

5. Respeto al principio de legalidad: La ISO 26000 postula que se debe reconocer que ningún individuo u organización tiene la autoridad de actuar fuera de la ley. En el área de la Responsabilidad Social quiere decir que la organización debería respetar y cumplir las leyes y reglas y por tanto, debería tomar las medidas requeridas para estar al corriente y cumplir la legislación actual. En este aspecto, la empresa tiene todo en regla, y según lo investigado, son varias las áreas que trabajan en conjunto para cumplir con la ley.

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento: La ISO 26000 invita a obedecer las reglas internacionales de comportamiento, aunque el reglamento nacional no considere la seguridad social y medioambiental. En este caso, se conoce que la empresa en estudio reporta indicadores del GRI, por lo tanto, está respetando una normativa internacional.

7. Respeto a los derechos humanos: Por último, la organización debería respetar los derechos humanos, así como reconocer que estos derechos son aplicables a todos los individuos de todos los países y culturas. La empresa en cuestión opera en diferentes países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú, en todos los cuales posee una buena reputación respecto a los derechos humanos.

Asimismo, la ISO 26000 reconoce siete elementos fundamentales de la Responsabilidad Social que toda organización debería valorar en su estrategia, los cuales son (Argandoña e Isea, 2011): Gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores; y participación activa en la comunidad.

1. Gobernanza de la organización

La gobernanza es el sistema a través del cual una organización toma y aplica decisiones para alcanzar sus metas. Es probablemente el apoyo más importante en relación a la Responsabilidad Social debido a que por medio de su toma de decisiones, una empresa puede ejecutar un cambio hacia un comportamiento más responsable socialmente. La gobernanza es una indispensable herramienta para que las organizaciones afronten el resto de materias esenciales (Argandoña, Isea, 2011, p.18). La organización estudiada posee una estructura organizacional fuerte y organizada, aunque se requieren mayores esfuerzos, actualmente se toman resoluciones acerca de su trabajo en responsabilidad social.

2. Derechos humanos

Los derechos humanos son los derechos que posee toda persona por simplemente haber nacido. Pueden ser civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. El compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos debe existir, más allá de la capacidad del Estado en el cual opera la empresa para cumplir con sus propios compromisos en temas de derechos humanos. La ISO 26000 sugiere a las organizaciones que se esfuercen por conocer la normativa internacional sobre los derechos humanos, incluyendo la Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH), el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Argandoña, Isea, 2011, p.19). La empresa en cuestión se dedica a la elaboración de alimentos, por lo tanto, interviene en la vida de muchos individuos a través del cumplimiento de una de las necesidades básicas del ser humano, que es la nutrición; por consiguiente, su actividad económica debe respetar la vida al ofrecer productos de calidad.

3. Prácticas laborales

Las prácticas laborales de una organización son aquellas en donde intervienen los colaboradores de la propia organización o a trabajadores tercerizados. Según la Guía, las prácticas laborales son una base primordial desde el cual una empresa puede influenciar en el contexto social. Por esa razón, se trata de que la organización maximice su aportación a la sociedad por medio de unas prácticas laborales apropiadas como, por ejemplo, la creación de empleo, el respeto de la jornada laboral y el pago de un sueldo justo. Estas políticas y prácticas se recogen en las normas laborales internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en concreto, en la Declaración de la OIT referente a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (Argandoña, Isea, 2011, p.20). Si bien en esta investigación, no se va a analizar este aspecto, es un tema público que la empresa en estudio es una de las mejores empresas para trabajar en el Perú.

4. Medio ambiente

Al hablar del medio ambiente de inmediato se relaciona con todo lo enfocado a la naturaleza y sus virtudes, y también se reflexiona acerca de su protección, adquiriendo costumbres que permitan aminorar la contaminación, conservar energía y cuidar los diferentes recursos naturales. Las organizaciones realizan diversas actividades que en algún momento van a ocasionar impactos en su entorno medioambiental. Entre los causantes que afectan negativamente el equilibrio de los ecosistemas están la utilización de los recursos, la localización física y la producción de residuos y agentes que contaminan. La ISO 26000 recomienda seguir un sentido global e integrado, como un sistema que se analice como un todo para gestionar el tema del medio ambiente. Así como otras materias, la ISO detalla una lista de fundamentos que una empresa debería integrar para realizar una eficaz gestión medioambiental, los cuales son: la responsabilidad medioambiental; la aplicación del principio que afirma que quien contamina, debe de retribuir; el enfoque de precaución; y la gestión de riesgos (Argandoña, Isea, 2011, p.20). Conforme a la información recogida, las plantas donde se realizan las operaciones de la empresa, contaminan los alrededores con los insumos de los productos que fabrican, sin embargo, no se exceden lo permitido.

5. Prácticas justas de operación

En la actualidad, el comportamiento ético de las empresas en todas sus operaciones es una preocupación que no les interesa a ciertos sectores, sino a las diferentes organizaciones de la sociedad. Una manera de demostrar un correcto comportamiento ético es a través de la honestidad en el actuar y las relaciones de una organización con el resto, la calidad de los bienes y servicios que proveen. Las prácticas equitativas consisten en que una organización tenga un comportamiento ético en sus vínculos con otras empresas, así como con sus actores clave. Para la ISO 26000, las prácticas justas de operación pueden ser un instrumento conveniente para producir frutos beneficiosos socialmente (Argandoña, Isea, 2011, p.21). Los temas son la anticorrupción, la participación política responsable, la competencia justa, el fomentar la responsabilidad social en la cadena de valor y el respeto a los derechos de propiedad; los cuales pueden ser revisados en sus memorias anuales y reportes de sostenibilidad de la empresa estudiada.

6. Asuntos de consumidores

La Guía resalta la importancia de que la organización acepte algunas responsabilidades con sus clientes, a través de la educación e información verídica sobre las estrategias de marketing y contratación, promoviendo el consumo responsable y sostenible, y produciendo bienes y prestando servicios que tengan acceso para todos. La ISO 26000 también recomienda tener la responsabilidad de sacar productos del mercado que puedan ocasionar perjuicios. Por ello, resulta recomendable que la organización tenga en cuenta las siguientes directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor (Argandoña, Isea, 2011, p.22):

- Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación.
- Protección de la salud y la seguridad de los consumidores.
- Consumo sostenible.
- Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias.
- Protección y privacidad de los datos de los consumidores.
- Acceso a servicios esenciales.
- Educación y toma de conciencia.

Al ser una empresa que pertenece al sector consumo masivo, la empresa en estudio debe ser muy cuidadosa con cumplir con las reglas relacionadas a lo permitido y no permitido, en los alimentos que fabrica. Los años en el mercado y la reputación con la que cuenta, le ha dado la oportunidad de tener marcas que son las preferidas por los consumidores peruanos.

7. Participación activa y desarrollo de la comunidad

Por último, para que se trabaje globalmente, la Guía sugiere desarrollar políticas y procesos que aporten al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su zona. La ISO recomienda a la organización a intervenir en las siguientes materias (Argandoña, Isea, 2011, p.23):

- Participación activa en la comunidad: propone involucrarse y colaborar a instituciones o grupos de la sociedad civil con la finalidad de colaborar a la resolución de problemas en la comunidad.
- Educación y cultura: sugiere que desde la organización se fomenten de manera continua la educación y la cultura.
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades: la determinación de inversión y contratación de la empresa deberían tomar en consideración su impacto sobre el empleo e intentar optimizar la producción de buenos empleos.
- Desarrollo y acceso a tecnología: plantea hacer posible el desarrollo y acercamiento de los ciudadanos a las tecnologías modernas, directamente o a través de acuerdos con otras organizaciones.
- Generación de riqueza e ingresos: sugiere reforzar los recursos económicos y las relaciones sociales que causen ventajas para la comunidad. En decir, debería enfocarse especialmente a los grupos vulnerables.

- Salud: recomienda asistir a las actividades que disminuyen los riesgos y optimicen los efectos positivos para la salud de la comunidad.
- Inversión social: sugiere que los proyectos de inversión en los que participe la empresa mejoren la calidad de vida de los ciudadanos de la comunidad.

Este aspecto es el más relevante para nuestra investigación, puesto que los elementos que la conforman líneas arriba, nos van a permitir recoger información acerca de la gestión de las relaciones comunitarias de la empresa.

La ISO 26000 aconseja tratar las materias fundamentales de un modo global, es decir, reconocer que son todas de igual importancia y se interrelacionan entre sí. Así, al iniciar acciones dirigidas a mejorar un determinado tema, la organización debería asegurarse de que no se está afectando negativamente a otro asunto. En cada una de estas primordiales materias se incorporan unos asuntos a tener en cuenta por la organización, pero que no necesariamente debe desarrollar, bien porque no los considera relevantes o porque no resulten predominantes (Argandoña e Isea, 2011).

5.1 Norma AA1000

La norma define esta variable como “el proceso utilizado por una organización para implicar a los grupos de interés significativos con el objetivo de conseguir efectos consensuados” (Norma AA100, 2011). Implicar a los grupos de interés de una organización ofrece ventajas a la misma en términos de brindar continuidad a proyectos específicos o actividad permanente dentro de un contexto donde la licencia para operar es fundamental.

El compromiso de los grupos de interés puede ser adoptado como una ayuda para la gestión de riesgos, de la calidad, y la responsabilidad social de una organización. La variable implica recoger elementos de la cultura y funciones generales de la organización. Asimismo, se requiere el compromiso y la integración de los grupos de interés y los responsables de la gestión de la empresa en función a la estrategia y las operaciones claves de la organización (Norma AA100, 2011).

5. Relacionamiento comunitario

Las Relaciones Comunitarias son definidas como los procesos mediante los cuales las empresas constituyen, sostienen y refuerzan los vínculos con las poblaciones del entorno y sus dirigentes, bajo determinados principios relacionados con las prácticas sostenibles en los aspectos ambientales, sociales y compromiso con el desarrollo local. Este lazo está basado en el respeto de las costumbres, creencias, reglas de convivencia, que manifiestan la cultura local. La consideración a los recursos naturales como tierra, fuentes de agua, aire, biodiversidad, deidades y otros recursos es un tema central en el vínculo. Debido a ello, las relaciones comunitarias es la expresión de la filosofía empresarial, en otras palabras, el compromiso global con una orientación de sostenibilidad que tienen las empresas (Pérez, 2012).

5.1 Relaciones comunitarias urbanas

En el ámbito urbano, muchas veces el espacio público se encuentra afectado por el desarrollo de diversos tipos de operaciones que, aunque son necesarias para la continuidad de la empresa, esto implica que se den proyectos que alteran el medio, pues durante el proceso de su edificación causan impactos que pueden importunar a ciertos actores de la sociedad y al originar conflictos los aspectos positivos del proyecto pueden verse infravalorados. Específicamente, para el caso de estudio, la reputación positiva frente a sus vecinos sería la afectada, como consecuencia de las externalidades negativas generadas a causa de las operaciones en las plantas de la empresa.

Todo miembro de una comunidad admite la necesidad de construir nuevas instalaciones en su ciudad, como, por ejemplo, grifos, autopistas, centros comerciales, entre todos, no obstante, el problema sucede cuando la instalación está destinada a ser levantada cerca a sus propias viviendas. Un nuevo proyecto puede ser distinguido como peligroso o negativo debido a lo que compromete o lo que se desconoce del mismo, por eso, la resistencia y/o los intentos de paralización de proyectos resulta ser una acción natural. Por esa razón, es relevante y adecuado que los ejecutores del proyecto conozcan previamente a la población que vive en las zonas de intervención y así puedan organizar la información en temas importantes y diseñar una estrategia de comunicación que se adapte a las necesidades locales (Gallegos, 2015).

En este escenario, se define a las relaciones comunitarias urbanas como: “aquella que permite generar relaciones positivas y sostenibles entre las empresas que ejecutan proyectos constructivos en espacios urbanos, y los vecinos pertenecientes a sus áreas de influencia. [...] un objetivo es lograr que el proyecto, pero sobre todo la empresa, ingrese y permanezca en la zona como un vecino responsable” (Mejía, 2013, p.70). Si bien establecer relaciones entre las organizaciones y las comunidades adyacentes es una tarea que debe realizarse, se tienen que caracterizar por ser armoniosas, para ello, es necesario que tengan estrategias claras y sobre todo sostenibles, basadas en principios y valores orientados a la RS. Conforme a Gallegos, realizar los esfuerzos para proporcionar una buena comunicación con el entorno, genera una relación positiva de confianza que puede determinar a tiempo posibles disputas sociales, por eso es importante, que toda empresa cuente con un equipo de relaciones comunitarias, cuya tarea sea originar un clima de confianza entre los grupos de interés aledaños (2015).

El brindar información relevante a la comunidad en la que una organización desarrollará sus actividades tiene muchos beneficios, por ejemplo, ser percibido como un buen vecino, lo que marca una diferencia de una empresa con respecto a las demás. Existen muchas formas de comunicarse con las personas sobre el compromiso de la empresa, sin embargo, se obtendrá éxito si se transmite un mensaje adecuado a las personas apropiadas, por eso, es muy importante la primera etapa de identificación de actores clave (Comisión Europea, 2013, p.13).

Conforme a Gallegos (2015), otro de los objetivos del relacionamiento comunitario urbano es el promover el diseño de un mapa de impacto vecinal urbano a través del cual se determinen a los líderes de opinión del lugar donde se va a llevar a cabo el proyecto urbano, con la finalidad de conocer y tomar en cuenta sus expectativas y temores sobre la empresa. Lograr una acertada identificación del contexto social a través de un mapeo o informe social es muy beneficioso, porque con este tipo de información se permite definir y orientar las estrategias de comunicación y relacionamiento con los grupos de interés, que tienen diferentes intereses y posiciones sobre los espacios públicos y lo que se desarrollará en el ambiente en el que viven, trabajan o circulan.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

Para una mejor aproximación al sector consumo masivo, en el que se encuentra la empresa, este apartado describe aspectos relevantes del sector en el Perú. El presente capítulo tiene como finalidad poner en contexto al lector sobre la dinámica del sector y la descripción de la Empresa Peruana de Consumo Masivo en estudio. Desde el punto de vista interno a la empresa, se describen actual estrategia de Desarrollo sostenible de la empresa y las herramientas actuales utilizadas para su gestión.

1. La empresa en el sector consumo masivo

La dinámica de empresas del sector consumo masivo es favorable para la sociedad, así como su aporte a la economía del país en término de impuestos y generación de empleo. La industria de consumo masivo se caracteriza por ser altamente competitiva. Se compete en función a la fluctuación de los precios, la reputación de marcas, y a la calidad de los productos (Memoria Anual, 2015). Por otro lado, sus principales insumos son commodities, en caso los precios de estos aumenten, esto impacta financieramente al negocio de producción de alimentos y el funcionamiento de las plantas. Los productos que más se producen en el mercado peruano son cereales con un crecimiento de +10.2% en el periodo 2015, detergentes con un crecimiento de +0.5%, confites (golosinas, galletas y chocolate) con un decrecimiento promedio de -0.4%, salsas con un decrecimiento -1.8%, de panificación (harinas y mantecas industriales), de gastronomía (aceites), entre otros (Memoria Anual, 2015).

Para tener una clasificación por sectores podemos decir que la industria de consumo masivo pertenecer al sector no primario puesto que, según el Ministerio de Producción (2016), el sector manufactura está compuesto por el subsector primario y no primario. El subsector primario destaca por la elaboración de productos cárnicos, pesqueros, metales preciosos, azúcar, entre otros; en cambio el subsector no primario, está compuesto por joyas, productos de tocador y limpieza, conservas de legumbres y frutas, prendas de vestir y textiles, productos farmacéuticos y productos destinados para el consumo. En el mercado peruano, las empresas se ven favorecidas por la gran acogida que estas tienen en las familias peruanas, esto se evidencia en una preferencia por parte de las familias por consumir productos de consumo masivo en canales tradicionales

(bodegas, mercados) a comparación de los hipermercados y supermercados, generando el 64,1% del gasto total en productos de consumo masivo de los hogares a nivel nacional. Este mayor gasto en el canal tradicional se puede deber a la incertidumbre de los ingresos de las familias pues aproximadamente el 56% de la población pobre y vulnerable tiene ingresos semanales, diarios o sin frecuencia, lo que modifica el hábito de compra de las familias (Vidal, 2017). De esto podemos denotar la gran productividad y competitividad a las cuales las empresas del sector están sujetas.

Sin embargo, así como la empresa de estudio, destaca la alta competitividad de las empresas nacionales y extranjeras, así como la variedad de productos que ofrecen que cubren satisfactoriamente las necesidades de distintos sectores de la población. Por otra parte, el sector no es reconocido por ser líder en temas de responsabilidad social. La EMCM, es considerada como empresa líder en productos alimenticios, y también destaca en una serie de atributos vinculados a su gestión empresarial, tales como participación en el mercado, red de distribución óptima y solidez financiera. Sin embargo, aún hay vacíos de imagen en temas vinculados a responsabilidad social (Memoria Anual, 2016).

En esta línea, ninguna empresa destaca como líder en atributos vinculados a aspectos sociales, ambientales y laborales. Asimismo, los entrevistados no coincidieron mayoritariamente en una empresa que destaque como la empresa con mejor reputación en el sector. Casi todos los entrevistados destacan de manera positiva el desempeño de las empresas de consumo masivo y considera que el sector aporta positivamente al desarrollo económico del país (Apoyo, 2014).

Cabe mencionar que el sector se asocia poco a prácticas sociales o ambientales. Sin embargo, existe una percepción altamente positiva respecto al sector. Se menciona que la fuerte competencia, así como el cambio en la ética de los negocios exige que las empresas mantengan a la vanguardia de las nuevas necesidades que tiene la población en términos de temas de corte social.

2. Sector Consumo Masivo Perú - zonas urbano industriales

La mayoría de las plantas de la empresa están ubicadas en un área industrial. La zona que limita con la planta del Predio Central por la calle Argentina en su mayoría, si bien tiene la

zonificación de uso industrial, sin embargo, se observó que también tiene un uso comercial y residencial.

Para el caso de la Planta del Callao, el mapa de zonificación de la Municipalidad de Callao muestra que la zona es principalmente residencial. Está destinada, en su mayoría, a viviendas, talleres y, en menor medida, a áreas de comercio zonal, educación básica e industria elemental y complementaria. En 2013, se llevó a cabo un cambio en la zonificación para el área donde estaba ubicadas la mayoría de empresas industriales, modificándose a zona residencial de densidad alta, además, dicha ordenanza también redujo el espacio industrial.

Los principales problemas que se perciben están muy vinculados a la presencia de fábricas. Incluso, estas son consideradas en sí mismas un problema por los vecinos de plantas por el deterioro de las veredas y problemas con el ruido y tráfico que generan los camiones.

La organización vecinal es débil. En algunas plantas, no se identificaron juntas vecinales, pero sí formas de organización espontánea para eventos puntuales durante el año. Se tienen la percepción de que la relación con la municipalidad es nula y existe la percepción de que nadie se preocupa por la zona, pues no han respondido a sus quejas.

- Delincuencia

La mayoría señala la presencia de gente de mal vivir, durante la noche, lo que genera robos al paso y peleas de pandillas. También lo vincularon a la poca iluminación de las calles.

- Basura

Algunos critican que se acumulan bolsas en los lugares cercanos a las plantas de la empresa. Existe la percepción de que personas de otros lugares usan la zona como botadero, a raíz de la característica industrial que la zona posee.

- Presencia de Fábricas

Los vecinos cerca de las plantas señalan que les incomoda que los camiones utilicen su calle para entrar en retroceso a la planta, dejando veredas rotas. Identifican a los camiones de la zona y esperan que en el futuro se retiren.

La mayoría de vecinos considera que las fábricas de la zona impactan negativamente en el vecindario por la presencia de camiones en la zona, en referencia a los que ingresan y salen de las plantas generando congestión y ruido vehicular. El ruido es el principal impacto que genera la presencia de camiones y es percibido sobre todo por los vecinos de todas las plantas.

3. Estrategia y organización de la Empresa

El enfoque de impactos, grupos de interés y expectativas está alineado al Modelo de Desarrollo Sostenible de la empresa, así como el proceso de materialidad de la Global Reporting Initiative G4. La empresa en cuestión, se ha caracterizado por implementar programas de inversión social en comunidades, principalmente dirigidos a la promoción de la nutrición infantil. La empresa ha decidido enfocar sus esfuerzos en esta dirección porque se trata de un tema vinculado directamente con el core business de la empresa.

Modelo de Desarrollo Sostenible

La empresa busca satisfacer tres necesidades vitales para la empresa: el compromiso con una gestión responsable en los aspectos productivos, laborales, sociales y ambientales en las comunidades donde opera. Segundo, busca mantener los más altos estándares de ética y transparencia en las relaciones con nuestros grupos de interés y tercero busca aportar proactivamente al desarrollo de iniciativas de comunidades mediante recursos organizacionales.

Asimismo, la empresa realiza periódicamente inversiones en infraestructura que no sólo representan mejoras de sus instalaciones, sino que también se convierten en obras de beneficio público. Un ejemplo de este tipo de obras es el asfaltado de un tramo de la Av. Argentina en la zona colindante al Complejo Callao, principal centro de operaciones de la empresa.

La empresa busca mantener una estrecha relación los vecinos de cada una de las plantas, brindándoles una atención directa ante cualquier solicitud o queja que puedan presentar. Asimismo, con el fin de contribuir a este medio, la empresa busca asegurar una convivencia cordial con los vecinos y sus autoridades locales, brindando información oportuna, comunicándonos de manera clara y asegurando una gestión responsable en aspectos sociales y ambientales. Actualmente la empresa cuenta con un protocolo de respuesta para atender consultas y/o reclamos, mediante el cual se busca poder identificar de manera más clara las necesidades y percepciones de las comunidades con el fin de dar respuesta rápida a las situaciones que puedan surgir. Para lograrlo es muy importante contar con el apoyo de los gerentes y jefes de nuestras unidades operativas. Este manual va dirigido a los Responsables de Operaciones de cada planta.



CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

Después de identificar y comprender los elementos fundamentales de las distintas guías revisadas sobre la Responsabilidad Social Empresarial y la gestión de las relaciones comunitarias, el objetivo siguiente de la investigación es encontrar la mejor manera de recopilar información para así analizar la gestión del relacionamiento comunitario urbano de la organización.

Por ello, en el presente capítulo se va a definir el diseño metodológico de la investigación, las fases, la metodología de recolección de información, el desarrollo de trabajo de campo y por último la metodología para la sistematización y análisis de la información.

1. Diseño Metodológico de Investigación

1.1 Alcance de investigación: descriptivo

La esencial herramienta para reconocer el contexto y su carácter universal es la investigación, la cual tiene una gran diversidad de fines (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), lo que ocasiona dilemas al investigador, por la cantidad de métodos, técnicas e instrumentos que existen para llevarla a cabo (Cerde, 1994). Debido a esto, es fundamental determinar algunos conceptos que permitan elegir las técnicas e instrumentos que se adapten mejor a las metas planteadas.

De acuerdo a Hernández et al. (2010) la investigación efectúa dos propósitos: El primero es originar conocimiento y teorías, y el segundo es, resolver problemas, los cuales se definen a dos tipos de investigación: la básica y la aplicada.

La investigación básica está formada por una amplia variedad de estudios dependiendo del tema, objeto de estudio u objetivo que se investigue. Uno de ellos es la investigación descriptiva, modelo sobre el cual se basan los demás tipos (Bernal, 2010). La función principal de la investigación descriptiva es la capacidad para recopilar las características fundamentales del objeto de estudio y la descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto (Cerde, 1994). Según Hernández et al. (2010), los estudios descriptivos tienen la finalidad de precisar las

propiedades y características de procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Esto quiere decir que busca recoger información sobre las variables a estudiar, sin embargo, no señala cómo se relacionan.

Debido a que la elección del tipo de investigación depende de los objetivos planteados, se puede decir que la presente es una investigación básica, porque pretende hacer una evaluación de la Relaciones Comunitarias de una organización. En adición, la investigación también es del tipo descriptiva ya que, busca detallar acerca de los elementos identificados de la gestión de la empresa en sus comunidades, es decir, busca recoger información de forma independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a estudiar.

Asimismo, conforme a Hernández et al., los estudios exploratorios van de la mano con las investigaciones con alcance descriptivo (2010), (...) “cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández et al., 2010, p. 79). Es decir, estos estudios se elaboran en el momento en que el propósito es analizar un tema o problema de investigación que se ha estudiado de manera escasa. De acuerdo a lo explorado, si bien existe una cantidad reducida de investigaciones relacionadas a la gestión de relaciones comunitarias, la mayoría están realizadas en empresas mineras. No obstante, la teoría y estudios existentes han sido útiles para el desarrollo del tema elegido.

1.2 Tipo de diseño

La “metodología” se relaciona con la parte operativa de una investigación, según Cerda (1994). Según Bernal (2010), los métodos de investigación se pueden dividir de acuerdo al uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizar la realidad, las cuales son: método cuantitativo y método cualitativo. Hernández et al (2010), los llama “enfoque cuantitativo” y “enfoque cualitativo”.

Mientras que el enfoque cuantitativo es “secuencial y probatorio, usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (...)” (p. 7); el enfoque cualitativo se

caracteriza por las muestras no probabilísticas y “son de gran valor, pues logran (...) obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et al., 2010, p. 262).

De acuerdo a lo anterior, esta investigación plantea usar una metodología con enfoque cualitativo, ya que se desea profundizar sobre la Responsabilidad Social y los elementos de las guías seleccionadas, para lo cual se decidió realizar entrevistas tanto a algunos miembros internos de la empresa como a parte de las comunidades aledañas a sus plantas. Para las entrevistas, se prepararon guías de preguntas semi-estructuradas para cada grupo de actores identificados, con la finalidad de entender sus percepciones de manera profunda. Asimismo, se utilizaron fuentes primarias y secundarias, las primeras a través de las entrevistas semi-estructuradas y las segundas con los documentos brindados por la empresa relacionados a su gestión de la Responsabilidad Social.

De acuerdo con el horizonte temporal, las investigaciones pueden ser transversales y longitudinales. Mientras que, en los estudios transversales, la recolección de la información se hace en un solo periodo de tiempo; en los estudios longitudinales la recolección de la información, se da en varios periodos de tiempo y siguen una secuencia (Pasco & Ponce, 2015). En este caso, la investigación será transversal, debido a que se va a investigar la gestión de la RS durante los años los años 2016 – 2018, es decir, un determinado periodo de tiempo.

Por último, es una investigación no experimental, porque no se realiza ninguna acción directa sobre la organización en estudio. En síntesis, la presente investigación es básica, de horizonte transversal, del tipo exploratoria y descriptiva, y no experimental.

1.3 Selección de las unidades de estudio

De manera general, el sujeto a estudiar es una organización del sector de consumo masivo. Dentro de este sujeto de estudio, se han identificado las sub unidades de estudio, para el caso específico estas vendrían a ser las 03 plantas con las que la empresa cuenta en la ciudad de Lima: Planta Predio Central, Planta Molino Callao y Plana Molino Santa Rosa.

Para investigar sobre la gestión de las relaciones comunitarias de cada planta, las unidades de análisis son básicamente las personas que viven cerca de las distintas plantas de la empresa. Se buscará identificar los potenciales riesgos sociales que se generarán a partir de la operación del día a día de las diferentes plantas. Esta investigación será de tipo cualitativa a través de entrevistas en profundidad a diferentes públicos: a miembros internos de la empresa, a personal de seguridad de las plantas y a los vecinos de la zona, en donde la empresa podría tener impactos.

La selección de las unidades de observación se realizó a través de un muestreo no probabilístico, debido a que la investigación no tiene como propósito, que los resultados de la muestra elegida sean generalizados al universo de actores enlazados con la empresa seleccionada. Se empleó el muestreo por conveniencia tanto para la selección de las plantas, los actores internos de la empresa y los actores de las comunidades aledañas a las plantas investigadas (Ponce & Pasco, 2015, p. 54).

Con respecto a la selección de las plantas, estas fueron elegidas en función al nivel de producción e importancia de las mismas, ya que concentran el 85% de la producción total, según la memoria anual de la empresa (2017). En relación a la selección de los actores internos de la organización, se realizó en base a la cercanía al área de Desarrollo Sostenible de la organización y a la autorización de los jefes. La selección de los actores de la comunidad, se debió en primer lugar a la complejidad de las operaciones de las plantas, las cuales generan un mayor impacto dentro del área de influencia de las plantas, a diferencia de aquellas que no son sujeto de estudio. Y segundo, está el hecho de que dichas plantas concentran la mayoría de casos e incidentes relacionados a temas comunitarios y asimismo, los distritos en donde se encuentran comparten características geográficas y demográficas que contribuyen a que la muestra sea homogénea respecto a medios urbanos en ámbitos industriales.

Finalmente, se utilizó el criterio de segmentación, ya que primero se dividió al conjunto de actores a investigar en grupos con características relacionadas, para luego seleccionar a unos pocos representantes de cada agrupación establecida.

1.4 Operacionalización del estudio

Para el diseño metodológico es importante la operacionalización del estudio que consiste en “... traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio” (Pasco & Ponce, 2015, p. 56). Para la investigación, se utilizó las variables del Comportamiento de la Empresa hacia la Comunidad aledaña y Comportamiento de la Comunidad aledaña hacia la empresa; cada una con subvariables. Esto se explica con mayor precisión en la Tabla 1.

2. Fases de la investigación

La investigación consta de 4 grandes fases. La primera consistió en un acercamiento al tema de estudio a través de una revisión bibliográfica sobre la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones y sus elementos más relevantes. Además, se realizó una primera entrevista no estructurada a un miembro de la empresa seleccionada, para tener un acercamiento al problema de investigación. Por lo tanto, a partir de ello, el objeto de estudio escogido es la gestión de las Relaciones Comunitarias de una empresa de Consumo Masivo.

La segunda fase se basó en la revisión de artículos académicos, tesis y literatura sobre el tema en cuestión, de esa manera, se desarrolló la problemática y los objetivos de la investigación. A continuación, se elaboró un marco teórico donde se hizo un acercamiento a los principales aspectos, además de la delimitación de la matriz de consistencia.

La tercera fase consistió en el diseño de la metodología de la investigación, en la que se estableció el enfoque del estudio, así como las variables que serían posteriormente utilizadas en la formulación de la guía de entrevistas para los actores seleccionados.

En la cuarta fase, se llevó a cabo el trabajo de campo, en el cual se realizaron entrevistas a los colaboradores internos de la empresa, personal de seguridad y a algunos vecinos pertenecientes a las comunidades aledañas a tres de las plantas de la empresa estudiada. Luego, se inició la transcripción de todas las entrevistas, para después sistematizar y analizar la información de acuerdo con las variables elegidas. La intención de contar con información

estructurada, es poder realizar el análisis correspondiente, siempre protegiendo el derecho de confidencialidad de las opiniones concedidas por parte de las personas entrevistadas. Finalmente, se desarrolló la redacción del capítulo de análisis de acuerdo con los resultados y hallazgos obtenidos, además de las conclusiones y recomendaciones segregadas en acciones a la gestión de relacionamiento comunitario urbano en la empresa de consumo masivo.

3. Metodología del recojo de información

En esta sección, primero, se desarrolla el criterio bajo el cual se seleccionan a los actores de estudio; segundo, se explican las variables de estudio; tercero, se exponen y explican las decisiones metodológicas tomadas con respecto a las herramientas de investigación que han sido utilizadas para la recolección de la información. Por último, se describe el proceso llevado a cabo en el trabajo de campo con el apoyo de las herramientas metodológicas antes definidas.

3.1. Variables e indicadores de estudio para la clasificación de los stakeholders

Para delimitar las variables, se utilizaron distintas pautas de evaluación de la Responsabilidad Social, entre ellas son: la ISO 26000, la AA 1000 y la Inversión Comunitaria Estratégica. Dichas guías proponen ciertos indicadores para poder determinar si la estrategia de la empresa con respecto a sus relaciones comunitarias se está gestionando efectivamente. En ese sentido, la presente investigación pretende conocer la percepción de la empresa con respecto a estas pautas y sus comunidades; y viceversa. Se buscó encontrar una brecha entre ambas percepciones. A partir de ello, en la Tabla 2 se desarrollan las variables, sus definiciones y justificaciones.

Tabla 2: Variables, Definición conceptual y operacional y justificación

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Justificación
Estrategia y perfil de la organización	Para Porter (1999), la estrategia implica la elección y ejecución de un conjunto de actividades diferentes para generar una propuesta de valor única que permita a la organización posicionarse de su competencia y generar eficiencia hacia la consecución de objetivos.	Se revisó el Reporte de Sostenibilidad de la empresa y se evaluó la estrategia de la empresa a partir de misión, visión y objetivos en general. Además se revisó el organigrama de la empresa, en especial cómo están ordenadas las áreas de Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible.	Es importante porque va a permitir que conozcamos a grandes rasgos el panorama en el que la empresa está comprometida y a la vez nos brinda una descripción del grado de implementación de su estrategia. Asimismo, nos permitirá entender el foco de la estrategia de sostenibilidad de la empresa y su postura frente a la gestión de las relaciones comunitarias de sus plantas, así como el nivel de atención e importancia que la empresa le dedica al tema.
Relaciones con la comunidad aledaña	Según el IFC (2010), el relacionamiento efectivo permite a la empresa actuar y hacer seguimiento, proviene de saber qué temas le interesan más a las comunidades, discutirlos con ellos desde el principio de forma apropiada y usar procesos interactivos, como mecanismos de reclamo accesibles.	Se evaluó las relaciones la empresa con sus comunidades, a partir de la percepción que la empresa tiene sobre vínculo con distintos actores de la comunidades aledañas a sus plantas.	Es relevante debido a que se podrá determinar si existe una relación entre la empresa y la comunidad y qué tan cercanos son. Además, se va a conocer los motivos de las reclamaciones, las principales preocupaciones de las comunidades aledañas y las demandas a la empresa.

Compromiso de la comunidad	Es “el proceso utilizado por una organización para implicar a los grupos de interés significativos con el objetivo de conseguir efectos consensuados” (Norma AA1000SES, 2014).	Se evaluó el compromiso de la empresa con sus comunidades, a partir de la percepción que la empresa tiene sobre sus propias obligaciones con distintos actores de la comunidades aledañas a sus plantas.	Es importante porque nos permitirá conocer si la empresa cuenta con un compromiso formal hacia las comunidades de la zona de influencia en que sus plantas operan.
Participación activa en la comunidad	La ISO 26000 (2011) sugiere participar y apoyar a instituciones o grupos de la sociedad civil con el objeto de ayudar a la resolución de problemas en la comunidad.	Se evaluó la participación que tiene la empresa en las comunidades aledañas, para lo cual se buscó conocer la percepción que la empresa tiene sobre la comunicación con las comunidades, las actividades que realizan para ellos, el manejo de sus impactos.	Es importante porque primero esto evidencia qué tanto la empresa se involucra con las personas que están cerca a sus plantas, si intervienen en alguna de sus dificultades y si colabora con ellos. Segundo, ya que, al ser una empresa de consumo masivo, realiza grandes operaciones en sus plantas que origina contaminación y esto afecta a los vecinos que habitan muy cerca, entonces es necesario conocer qué medidas toman para contrarrestar esto. Por último, vamos a conocer qué proyectos han realizado, cuáles tienen planificados y cuáles son sus objetivos.

Variable Demográfica	Los datos demográficos se relacionan al análisis de la población humana por edades, situación familiar, grupos étnicos, actividades económicas, estado civil; etc. (García, 2014).	Se recopiló información sobre las características como la edad, género, tamaño de la familia y nivel socioeconómico de los vecinos entrevistados.	Es relevante para poder conocer las particularidades que asemejan o diferencian a las comunidades aledañas y caracterizarlos.
Dinámica de la estructura de la comunidad	La estructura social de comunidad es un satisfactor sinérgico de la necesidad de participación, estimulando la satisfacción de identidad, protección y afecto (Blaitt, 2010).	Se recopiló información sobre las formas de organizarse de los vecinos entrevistados.	Es relevante para poder conocer cómo interactúan las personas que forman parte de las comunidades aledañas, entre ellos y con la empresa.
Percepción de la Comunidad respecto al involucramiento de la empresa	Según Monterrubio (2013), son "precisamente los miembros de las comunidades locales quienes atestiguan y experimentan día a día los cambios suscitados en su localidad, sean éstos de manera individual o colectiva. De esta forma se ha reconocido que las percepciones y las actitudes de los locales son un factor importante para la planeación y diseño de políticas de las empresas".	Se recopiló información sobre las percepciones de algunos miembros de la comunidad acerca de la participación de la empresa.	Es relevante para poder conocer qué opinan las personas que conforman la comunidad acerca de la actuación de la empresa y qué esperan de ella.

3.1 Técnica de recolección de la información

Como se ha expuesto precedentemente, el enfoque de esta investigación es cualitativo. Por ello, la técnica empleada fue la entrevista individual en profundidad, para lo cual se realizaron guías de entrevistas semi-estructuradas (Ver anexos E y F) que fueron aplicadas a los miembros internos y externos de la empresa. Se valoró dicho método ya que, se acomoda a las distintas situaciones en el momento de la entrevista y además busca recopilar información minuciosa sobre un tema en específico, en este caso información en torno a las variables seleccionadas. El empleo de esta técnica nos permitió obtener la información para un análisis posterior. De igual forma, se trató de desarrollar una conversación natural, apoyándonos en las preguntas preparadas como guías, sin seguir un orden específico.

Las guías de entrevista se formularon según cada grupo. Se realizaron tres guías, una para cada grupo: miembros de la organización, como gerentes, jefes del área de Desarrollo Sostenible y jefes de las plantas seleccionadas; miembros del personal de seguridad; y finalmente, algunos vecinos de la comunidad aledaña a las plantas. Cada una de estas guías, estaba dividida en siete secciones según las variables de estudio: Estrategia y perfil de la organización, Relaciones de la empresa con la comunidad aledaña, Compromiso de la comunidad, Participación activa de la empresa en la comunidad, Variables Demográficas, Dinámica de la estructura de la comunidad y Percepción de la Comunidad respecto a la empresa. Se realizó una validación de preguntas con la colaboración de expertos en el tema de Relaciones Comunitarias. A partir de ello, se hizo modificaciones y se replantearon la guía de preguntas. Para el caso de los vecinos, se buscó utilizar preguntas sencillas, para facilitar el entendimiento de las mismas.

La presente investigación consta de 6 capítulos que abarcan el Marco Teórico, Marco Contextual, Marco Metodológico y Marco Analítico. Para cada uno de estos, se utilizó distintas fuentes de investigación que se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3: Fuentes de información según objetivos de investigación.

Objetivos Específicos	Fuente de información/ Técnica de investigación	Producto final
Delimitar la teoría de la gestión de Relacionamiento Comunitario Urbano y las guías para evaluar la estrategia de relacionamiento comunitario urbano en una empresa.	Fuentes de información secundarias: Uso de literatura académica relacionados al relacionamiento comunitario	Marco Teórico
Describir el contexto en el que está situada la empresa de consumo masivo.	Fuentes de información secundarias y primarias: Uso de información de la empresa y realización de entrevistas semi-estructurada a distintos actores, respectivamente.	Marco Contextual
Analizar la estrategia actual de gestión de relacionamiento comunitario urbano en la empresa de consumo masivo, según las variables seleccionadas.	Fuentes de información primarias: Realización de entrevistas semi-estructurada a distintos actores.	Marco Analítico

3.2 Recolección de datos de campo

Luego de haber definido la técnica de investigación, esta se empleó en el trabajo de campo, el cual se basó en tres grandes fases. La primera fase consistió en entrevistar a los gerentes y jefes de las áreas de Desarrollo Sostenible y a los jefes de las plantas seleccionadas. La segunda fase constó en entrevistar al personal de seguridad de las plantas, las que están ubicadas en Carmen de la Legua y Callao. Por último, la tercera fase consistió en entrevistar a los vecinos que residen cerca de las plantas.

En la primera fase, se buscó entrevistar a las personas que lideran las áreas de Desarrollo Sostenible de la empresa. Realizamos una entrevista inicial con una de las jefas, cuyo nombre

por”, quien nos dio algunos puntos iniciales sobre el trabajo de Responsabilidad Social de la empresa.

En la segunda fase, se entrevistó al personal de seguridad de las plantas seleccionadas, las que están ubicadas en Carmen de la Legua y Callao. La decisión de entrevistarlos es debido a que son quienes están al tanto de las personas que entran y salen de las plantas, además, conocen las eventualidades del día a día. Sin embargo, no todos los del personal de seguridad tenían las mismas opiniones, ya que algunos de ellos, vivían cerca, mientras que otros no y no tenían mucho conocimiento sobre la dinámica de la comunidad aledaña. por lo que finalmente se aplicaron (Ver Tabla).

En la tercera fase, se entrevistó a los vecinos que residen cerca de las plantas: Las de Carmen de la Legua y Callao.

Tabla 4: Lista de entrevistados

Grupo de interés	Lista de entrevistados
Miembros de la Empresa	Gerente de producción de molino Callao y Santa Rosa
	Gerente de Gestión Ambiental
	Jefe de Desarrollo Sostenible
Personal de Seguridad	Vigilante Molino Callao
	Vigilante Molino Predio Central
	Vigilante Molino Callao Puerta Chávez
	Vigilante Molino Santa Rosa
Vecinos	Vecina 1 - Representante de Asociación de adulto mayor
	Vecino 2 – Callao
	Vecino 3 – Callao

	Vecino 4 - Carmen de la Legua
	Vecino 5 - Carmen de la Legua
	Vecino 6 - Carmen de la Legua Condominios Villa Bonita 4
	Vecino 7 - Callao, Representante de Junta Vecinal “Jr. Ancash”

4. Desarrollo del trabajo de campo

El desarrollo del trabajo de campo se llevó a cabo en tres grandes etapas. Esta recolección de información se realizó durante el último bimestre del año 2018 y enero 2019. La primera etapa consistió en entrevistar a jefes del área de Desarrollo Sostenible de la empresa, ubicada en Carmen de la Legua. Mientras que la segunda etapa consistió en entrevistar a las personas que conforman en personal de seguridad de tres de las plantas de Carmen de la Legua y Callao. Por último, en la última etapa, los vecinos de la comunidad que viven en Carmen de la Legua y Callao.

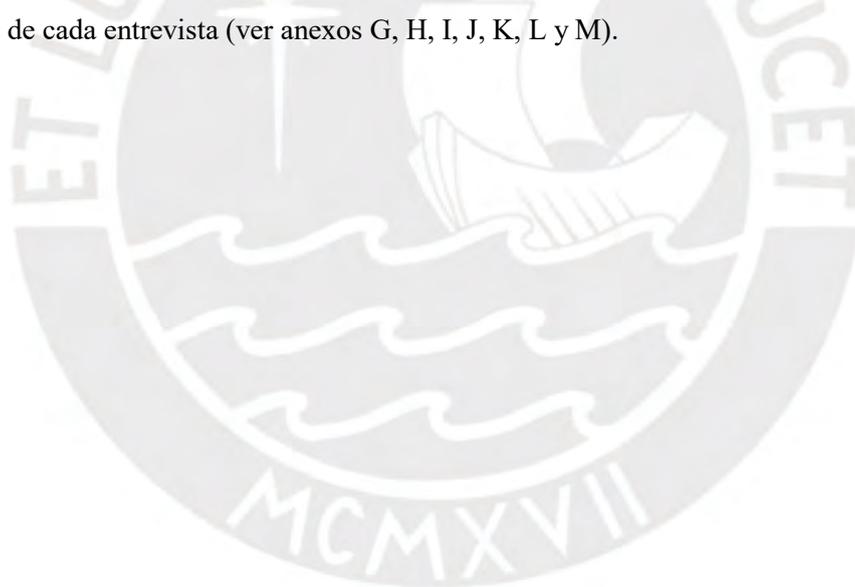
Inicialmente, una primera entrevista a una de las jefas del área se realizó en la oficina principal de la empresa en estudio, en el Callao. En esta entrevista se buscó conocer una idea general sobre la percepción que tiene la empresa sobre su propio comportamiento respecto a las comunidades que residen alrededor de las plantas y cómo están gestionando su estrategia de relaciones comunitarias.

Del mismo modo, las entrevistas se dividieron en tres grupos: Líderes de la gestión de la Responsabilidad Social en la empresa, jefes de plantas, personal de seguridad y miembros de la comunidad aledaña. En primer lugar, se realizaron entrevistas a jefas (2) del área de Desarrollo Sostenible de la empresa y a jefes de plantas (3), uno por cada planta seleccionada. En segundo lugar, a los vigilantes o personal de seguridad de las plantas (3). Por último, se llevaron a cabo entrevistas a los vecinos (5), para poder contrastar la percepción que tienen sobre el comportamiento de la empresa en relación a su comunidad.

5. Metodología para la sistematización y análisis de la información

Una vez terminado el recojo de información en el trabajo de campo, se continuó a sistematizar la información obtenida de las entrevistas según las variables.

En primer lugar, se transcribió las entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron, acorde a la información recopilada para cada variable. A continuación, se resaltan las palabras claves (“keywords”) de cada entrevista, en base a un criterio de información iterativa. Luego, los “keywords” se ordenaron a una matriz, que consistía en siete grandes cuadros, uno para cada variable (análisis y perfil de la organización, compromiso, relacionamiento, participación, variables demográficas, dinámica de la estructura de la comunidad y percepción de la comunidad) en donde se tuvo como objetivo realizar un análisis inicial de cada variable por actor entrevistado (jefes y gerentes, personal de seguridad y vecinos), teniendo como insumo las palabras más importantes de cada entrevista (ver anexos G, H, I, J, K, L y M).



CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Hallazgos y Resultados

En esta sección se expone el análisis de los principales hallazgos de la información recopilada en el trabajo de campo. Es importante destacar que la herramienta primordial de recolección de información en la presente investigación fue la entrevista a profundidad. A partir de ello, se ordenó la información de las entrevistas realizadas a cada actor según los ejes de estudio: el Comportamiento de la Empresa hacia la Comunidad aledaña y Comportamiento de la Comunidad aledaña hacia la empresa.

Dentro de cada eje se encuentra explicado y analizado los hallazgos más relevantes que han sido ordenados y clasificados según sus respectivas variables: Estrategia y análisis, Compromiso de la empresa, Relaciones con la Comunidad y la Participación activa en la comunidad. Asimismo, se abordan también las variables: Demográficas, Dinámica de la estructura de la comunidad y el Percepción de la comunidad acerca de la empresa. La finalidad de la división de los ejes mencionados, según la literatura, es abarcar y entender de una manera integral la interacción y la retroalimentación que existe entre las plantas de la empresa y la comunidad.

1.1 Eje Comportamiento de la Empresa hacia la Comunidad aledaña

En este apartado, se presentan los comentarios más resaltantes de las preguntas realizadas, además las acotaciones y puntos clave que coincidieron con las de otros entrevistados dentro de la empresa. El propósito del eje es conocer las prácticas de la Empresa estudiada en relación a las comunidades aledañas a sus principales plantas, para ello, se recopiló información de las entrevistas realizadas a algunos miembros de la empresa en estudio, como gerentes y jefes, y además personal de seguridad de las plantas.

Como se explicó previamente la elección de las personas a entrevistar se realizó con la finalidad de conocer las motivaciones directamente de las personas encargadas de tomar las

decisiones con respecto a la gestión de la responsabilidad social en las plantas para el caso de jefes y gerentes; y por otro lado se eligió a los vigilantes de las plantas principales puesto que, ellos son el primer contacto de la empresa con la comunidad y son el primer canal directo de comunicación y atención de todo tipo en las plantas.

1.1.1 Estrategia y perfil de la organización

Esta variable pudo analizarse a través de la revisión de las memorias anuales de la empresa y de la información colgada públicamente en su página web, además, gracias a las entrevistas realizadas a los representantes de las áreas de Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible, se reafirmó la información recopilada e incluso se obtuvo nueva información concerniente a la gestión de las plantas la cual en algunos casos no se encontraba actualizada o no era de pleno conocimiento para el público en general.

Para describir esta variable, fue necesario analizar la postura general sobre la gestión de la empresa y su postura frente a la responsabilidad social para determinar el perfil de la misma. Considerando que la empresa tiene como visión, “ser líder en los mercados en los que compite” y; como misión, “transformar mercados a través de marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en sus consumidores, se busca innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad” (Memoria Anual, 2016) podemos afirmar que el foco de la empresa de estudio está en generar valor económico y eso se ve reflejado en su misión y visión, sin embargo, no se deja de mencionar un aspecto clave para la sostenibilidad, esto es generar valor y bienestar para la sociedad. Esto se ve reafirmado en lo que afirma Beaumont, donde sostiene que la creación de valor social implica satisfacer necesidades humanas sin destruir otras, en aras de un bienestar general de la sociedad y no en pro del beneficio únicamente de la empresa.

Sobre la sub variable, declaración de una estrategia de sostenibilidad, se pudo determinar a partir de la revisión documentaria y del testimonio de los encargados de la empresa que actualmente la misma mantiene un modelo de gestión que apunta a convertirse en un modelo integral de gestión basado en sostenibilidad, sin embargo, a la fecha de la realización de este estudio, la empresa aún no maneja la sostenibilidad como un modelo de gestión en sí, que sea transversal al 100% de todas sus operaciones. Según lo que nos dice la Jefa de Desarrollo

Sostenible, actualmente se viene trabajando en la creación de una estrategia de sostenibilidad para la empresa y ya se encuentra en planes su formulación y lanzamiento en el segundo semestre de 2019. Pero de momento la empresa no cuenta con una estrategia que involucre toda su línea de operaciones y servicios. Sin embargo, si es importante mencionar que la empresa cuenta con un modelo de Desarrollo Sostenible, que también, según las palabras de la jefa del área correspondiente, sirve como guía estratégica, para la compañía y para determinadas áreas, y para alinear las acciones de la empresa hacia la consecución de objetivos y metas en beneficio de generar valor para la sociedad.

Según se puede apreciar en la página web de la empresa, este modelo está fundamentado en tres pilares estratégicos que sirven de guía para todas las operaciones principales. Estos son, medio ambiente y seguridad, salud y nutrición y desarrollo de cadena de valor. Sobre las implicancias de cada uno, también se explica el foco principal de cada directriz, en primer lugar, medio ambiente y seguridad, según lo expresado en su portal web, se refiere principalmente al manejo de impactos ambientales y el uso eficiente de recursos; en segundo lugar, salud y nutrición, busca promover hábitos de vida saludable, mediante iniciativas dirigidas a consumidores, colaboradores y la comunidad en general; y, en tercer lugar, desarrollo de cadena de valor, en donde se busca potenciar y fortalecer capacidades de determinados grupos de interés de la empresa como proveedores y clientes a través de emprendimiento y empleabilidad.

Sobre la sub variable, existencia de un estudio sobre stakeholders, se preguntó durante la entrevista a los encargados de la empresa si contaban con un estudio donde se realice un mapeo de todos los grupos de interés relevantes para la empresa, ante lo cual se dijo que, existe un mapeo que se realizó hace 4 años y fue realizado por una consultora privada. Según lo que nos comenta también la Jefa de Desarrollo Sostenible, “este mapeo involucró a todas las áreas del negocio a nivel corporativo y tenía como objetivo diferenciar la posición de la empresa frente a sus competidores cercanos, mejorar la reputación frente a la sociedad y generar valor para los accionistas.” A partir de este punto, podemos inferir que la empresa y sus acciones son influenciadas en gran parte por los intereses y necesidades de los grupos de interés prioritarios para la misma. En ese sentido, era importante entonces identificar que grupos de interés son los de mayor importancia para el sujeto de estudio.

Para realizar esto, se consultó a los encargados durante las entrevistas sobre la identificación y relevancia de los grupos de interés claves para la empresa. Se obtuvo como respuesta que la empresa posee un modelo de relacionamiento en donde se categorizan dos componentes, uno está definido como grupo de stakeholders tradicionales y el segundo como actores clave. Según lo comentado por la jefa de desarrollo sostenible, “los stakeholders tradicionales son comúnmente todos los grupos de interés que afectan o son afectados por el negocio; y por actores clave, se entiende que para la empresa son un determinado y selecto número de grupos de interés que son capaces de movilizar a la opinión pública y son capaces de modificar decisiones importantes de entes reguladores, un ejemplo de esto es como gremios empresariales o especialistas médicos podrían influir en decisiones tomadas por el congreso en pro de una ley de regulación de alimentos, entre otros”.

En ese sentido, para el tema de stakeholders tradicionales, según lo consultado, la empresa lleva a cabo el proceso convencional de mapeo, esto es, primero se identifica a todos los stakeholders vinculados a todas las actividades de la empresa, segundo, se pasa a identificar una lista de temas importantes para cada stakeholder y se evalúa la relación que se tiene con la empresa; tercero se procede a categorizar a cada uno en función a su nivel de decisión o influencia; como cuarto paso se procede a realizar un mapeo más detallado de cada uno de estos grupos y se presenta para aprobación a las distintas áreas de la empresa involucrada y se evalúa en función a los objetivos de las mismas.

Los stakeholders que la empresa determinó importantes, así como los temas que son relevantes para los mismos son los siguientes: accionista, autoridades, medios de comunicación y líderes de opinión, gremios, proveedores y clientes. En cuestión a los temas relevantes para la empresa según testimonio de los encargados y revisión documentaria son: precios y rotulado de alimentos, publicidad y regulación alimentaria; y regulación de organismos genéticamente modificados. Asimismo, en un plano más operativo la empresa considera importante desarrollar temas relacionados con reforzar el vínculo institucional con proveedores, clientes y otros socios estratégicos, un ejemplo puntual de esto es mejoras operativas puntuales como gestión de cobranzas y transporte.

Aterrizando al tema principal de esta investigación y su objetivo vinculado a la gestión de la responsabilidad social en las plantas de la empresa, se pudo identificar en principio en base a la revisión documentaria correspondiente de las memorias anuales y medios web de la empresa, que a partir de los años 2014 y 2015, se empezó a tomar en consideración la gestión de las comunidades y se inició la elaboración de un diagnóstico vecinal y de comunidades para la creación de un Plan de Relaciones Comunitarias. Esto debido a que, según las palabras de la encargada de las relaciones comunitarias de la planta, se hizo evidente la necesidad de la creación de un plan especializado para tratar los incidentes relacionados a las operaciones en las plantas principales de la empresa.

En el último reporte de sostenibilidad de la empresa suscrito siguiendo la modalidad del G4 del GRI, se pudo identificar brevemente, que se menciona una política de buen vecino con las comunidades cercanas a las plantas con el fin de atender “solicitudes y quejas que puedan presentar”. Esto en gran contraste, con el enfoque más notorio y a la inversión más elaborada que también se comenta en este reporte a proyectos de cadenas productivas en la sierra del país con el fin de potenciar nuevos portafolios de productos andinos dentro de lo que denominan su pilar de cadena de valor.

Por otro lado, es preciso comentar también, que gracias al acceso que se tuvo a los documentos del plan de relacionamiento comunitario antes mencionado, se pudo constatar que la empresa desarrolló e implementó un diagnóstico vecinal dentro de sus plantas con el fin de recopilar y detallar las principales percepciones y necesidades de los vecinos alrededor de sus plantas, con el fin de mapear cursos de acción en los casos en que la empresa encuentre alineados los objetivos y prioridades de la empresa con las necesidades encontradas.

En ese sentido se puede decir que la empresa si cuenta con un estudio detallado de sus grupos de interés a nivel corporativo, es decir, los cuales son prioridad para el negocio en sí. Por otro lado, a partir del año 2014, como se menciona, se empieza a realizar un estudio de las comunidades afectadas alrededor de las plantas mediante a elaboración de un plan de relacionamiento comunitario, pues la empresa empieza a tomar conciencia de los impactos de sus operaciones en cada una de sus plantas. A diferencia del estudio de stakeholders a nivel corporativo, este plan solo se ha realizado en una ocasión desde el 2015, según el testimonio de

la persona encargada de las relaciones comunitarias de las empresas y hasta el momento de elaboración de este estudio aún no se ha actualizado el diagnóstico realizados en las comunidades de las plantas.

Otro factor distintivo entre estos dos, es el grado de implementación y desarrollo ya que mientras el mapeo de stakeholders define bien las necesidades primordiales de cada stakeholder y le asigna un responsable para tomar las medidas adecuadas para trabajar en los objetivos requeridos, en contraste, podemos ver que el mapeo realizado en las comunidades de las plantas es aterrizado únicamente de forma descriptiva y propone someramente acciones e iniciativas a realizar en las comunidades.

Con respecto a la frecuencia del mapeo de stakeholders, los representantes de la empresa refieren que se realizan cada 3 a 4 años de manera global y cada área dependiendo de la necesidad del negocio actualiza su lista de stakeholders anualmente para los fines que convengan sus operaciones, sin embargo, según lo que nos refiere también la jefa de desarrollo sostenible, la necesidad de realizar un mapeo periódico de stakeholders ha incrementado debido a que las operaciones de la empresa se han ido expandiendo a nuevas geografías de países, lo cual representa también un nuevo reto para la gestión debido a que cada geografía diferente presenta stakeholders distintos y no son siempre los mismos.

Sin embargo, cuando se toma en consideración a las comunidades directas de las plantas la actualización de la información es mucho más dispersa, y se realiza con menor frecuencia a comparación de cómo se procede con otros stakeholders importantes de la organización. En ese sentido, en palabras de la jefa entrevistada, el mapeo de stakeholders, entendidos como comunidades, autoridades municipales, y vecinos de las zonas de influencia de las plantas, se realiza de forma anual al realizarse la planificación del año próximo y cuando se evalúan los objetivos y recursos prioritarios para el área encargada.

A diferencia del estudio de stakeholders a nivel corporativo, este plan solo se ha realizado en una ocasión desde el 2015, según el testimonio de la persona encargada de las relaciones comunitarias de las empresas y hasta el momento de elaboración de este estudio aún no se ha actualizado el diagnóstico realizados en las comunidades de las plantas. Sin embargo, también se

comentó la actualización de base de datos para el caso de stakeholders de relacionamiento comunitario se da sobre la marcha, es decir, a medida que van surgiendo nuevos incidentes que involucren actores cerca de las plantas, se evalúa el grado de incidencia de los mismos y se determina si son o no importantes como para ser considerados dentro del mapeo y del plan actual de relacionamiento comunitario.

Por otro lado, sobre la materialidad de la empresa, según lo visto antes, la empresa tiene un foco en el giro del negocio, es decir, los temas más relevantes para su gestión serán lo que son más importantes para los stakeholders clave. En sentido, a partir de la revisión de la matriz de materialidad se pudo determinar que los temas clave para la empresa de estudio son catalogados en primer lugar en función al modelo de desarrollo sostenible que se mencionó antes. Es decir, cada tema material, estará englobado dentro de la temática de 1) salud y nutrición, 2) medio ambiente y 3) cadena de valor.

Respondiendo a su primera directriz, salud y nutrición, ubicándose en la parte más alta de la matriz, significando que es de gran importancia para stakeholders y para la empresa, tenemos la formulación de nuevos productos y la educación a los consumidores a través del dialogo en referente a el tema del etiquetado de alimentos. Ambos aspectos responden, principalmente a asegurar la sostenibilidad económica del negocio, debido a que según lo que nos comenta la jefa de desarrollo sostenible, “es vital lograr la aceptación de nuestros productos en los consumidores, ya que hoy en día la sociedad se encuentra mucho más alerta sobre el tipo de alimentos que consumo y la información que puede encontrar sobre ellos, por eso trabajamos siempre en la creación de nuevos productos bajo los límites y estándares permitidos para la salud.”Esto, efectivamente contribuye a asegurar que en el tiempo el consumo de la mayoría de productos de la empresa no se vea afectados y así seguir generando ganancias.

En contraste a esto, ubicado en el cuadrante más bajo de la matriz, en donde la importancia para los stakeholders clave es baja y la importancia para la empresa está en un rango medio, tenemos dentro de la directriz de cadena de valor, una acotada mención a la innovación social. Buscamos consultar con la jefa desarrollo sostenible, si la gestión de las plantas estaba dentro de este concepto, a lo que obtuvimos como respuesta que efectivamente la inversión social, enmarcaba la gestión de plantas y otros proyectos a largo plazo que esperaban ser ejecutados.

Esto podría indicarnos a priori, que la gestión de la responsabilidad social y relacionamiento comunitario de las plantas no posee la misma importancia que los otros temas relevantes para la empresa o que no es considerada dentro del mismo nivel que los otros aspectos relevantes.

Sin embargo, esto contrasta con la situación encontrada en las áreas más operativas, en las entrevistas aplicadas a diferentes actores de la alta dirección de la empresa, resaltó lo que manifestó con respecto a las comunidades el Gerente de Producción de la planta principal. Según este actor, refiriéndose a los ciudadanos que viven cerca de las plantas, son un elemento muy valioso para la empresa y son considerados dentro de los principales aspectos fundamentales para la empresa: “Hoy en día son vitales, compartimos todo con las comunidades, compartimos energía eléctrica, servicios de agua, de desagüe, el medio ambiente que hay que mantener limpio, las pistas, las calles. estamos tan involucrados con ellos que incluso son nuestros clientes, su gente trabaja con nosotros, estamos más que involucrados, somos lo mismo (...) definitivamente, las comunidades son uno de los principales stakeholders de la empresa, íntimamente crecemos nosotros y también nuestras comunidades” (comunicación directa, 6 de noviembre, 2018).

A pesar, de lo que nos dice el gerente, podemos inferir que existe una disonancia entre lo que la empresa dice públicamente y lo que piensa la alta dirección con lo que piensan los directivos operativos y esto a su vez con lo que nos dice la teoría sobre la gestión de la responsabilidad social, con respecto a la importancia de la consideración de las comunidades en la estrategia y gestión de una empresa.

En relación a la dinámica entre las áreas dedicadas a la Responsabilidad Social de la empresa, se pudo evidenciar que existe una relación constante entre las plantas de producción, área de gestión de Calidad y el área de Gestión Ambiental, como lo mencionó la gerente de esta última área, “(...)para coordinar con los gerentes de calidad y coordinar con otros jefes o gerentes que tuvieran a cargo actividades relacionadas al cumplimiento ambiental, entonces coordino, yo le digo por si acaso no has hecho tal cosa, o te olvidas de eso, o la resolución dice tal cosa y tú estás controlando en otro punto, de eso se trata, de que coordinen” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2018). Por lo tanto, si bien los principales responsables de la Responsabilidad Social

en la empresa son determinadas áreas, hay otras, en cuyas actividades deben incluir ciertos requerimientos sociales ambientales.

Como se describió en capítulos anteriores, la dinámica existente entre las áreas especializadas que se encargan de la gestión de la Responsabilidad Social de la empresa es buena, en tanto permite atender y abordar los incidentes en las plantas de forma rápida y además en un plano más estratégico hay detrás siempre un equipo que está atendiendo las actividades a las que la empresa se comprometió con las comunidades alrededor de sus plantas, como lo son las donaciones periódicas a asociaciones de adulto mayor y juntas vecinales.

Sin embargo, a partir de la información recogida en las entrevistas y la revisión de documentos de la empresa, se pudo determinar que a pesar de que los equipos encargados de la gestión de la RS en las plantas buena en termino de comunicación y coordinación, aún no todas las áreas tienen claridad sobre cuál es la visión y misión de la empresa con respecto al modelo de desarrollo sostenible que posee la empresa. Por defecto, entonces muchos de los encargados de lidiar con las comunidades en la gestión de las relaciones comunitarias de la empresa, no conocen cuales son los lineamientos que guían el accionar de la empresa para con ellos. Esto se ve evidenciado de forma decreciente a medida que bajamos en la cadena de mando jerárquica de la empresa. Mientras que para la alta dirección encargada del tema las comunidades aledañas son actores maso menos importantes que hay que tener en consideración de vez en cuando, en un plano más operativo el gerente de planta no expresaba que las comunidades eran unos de los stakeholders más importantes para ellos.

Finalmente, como se pudo evidenciar, el discurso y el propósito que se quiere dar a la gestión de las plantas no está inculcado en todos los actores que están involucrados con el trato directo a las comunidades de las plantas, incluso tratándose de empleados contratados por terceros como lo son los vigilantes de las plantas. Aunque esto puede parecer un detalle menor, este hecho implica que el trato brindado por los vigilantes, encargados de recibir los incidentes y del trato directo con vecinos, no sea uniforme y con la misma consideración que se tendría con cualquier otro actor importante.

Es así que, en las entrevistas realizadas al personal de seguridad, se evidenciaron opiniones diversas, sin embargo, destacó el comentario de una vigilante acerca de lo que considera que es más importante para la organización: “Puede ser nutrición, porque es una fábrica de alimentos, luego podría ser la salud. Alimentación con la nutrición, aunque no es una alimentación saludable...” (comunicación directa, 1 de diciembre, 2018). Con ello, se demuestra que está claro a qué se dedica la empresa, sin embargo, también comentó “(...) yo creo que la empresa tiene que vivir en paz con su comunidad, está ahí, se mantiene ahí, se preocupa por que no hagan problemas, pero no creo que sea su pensamiento primordial, la comunidad” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2018). Así lo deja claro Lourdes, vigilante de la planta 1 de Carmen de la Legua.

Aunque es evidente que el personal de seguridad tiene una noción de los temas importantes para la empresa, también es importante denotar que como se describió en capítulos anteriores el personal de seguridad no contaba, hasta la fecha de la realización de este estudio, con una capacitación adecuada sobre relacionamiento comunitario y trato con vecinos. Cabe mencionar que se pudo constatar que existía un protocolo de atención vecinal implementado por el área de desarrollo sostenible, pero también se pudo comprobar que este protocolo no estaba actualizado y no era de total conocimiento por parte de los involucrado en el trato directo con las comunidades.

1.1.2 Compromiso de la comunidad

Según la definición propuesta en el marco teórico, definimos esta variable como el proceso por el cual la empresa logra generar comprometer e implicar a los grupos de interés con la finalidad de conseguir objetivos en común (Norma AA1000, 2011, p.56), desde esta perspectiva fue importante describir cual es el alcance y el nivel de desarrollo de este elemento en las comunidades aledañas a las plantas de la empresa.

Según lo abordado anteriormente en el marco conceptual, la posición con respecto a las comunidades está definida en función al nivel de importancia que los stakeholders clave del negocio puedan tener, en ese sentido las comunidades aledañas a las plantas serán importantes a un nivel operativo por tanto no impliquen un riesgo operativo de tipo social o ambiental. De esta manera, se puede definir que el alcance del compromiso que la empresa desea para las

comunidades será a un nivel básico o intermedio dentro del rango propuesto por la metodología AA1000 (2011, p. 21). Por ese motivo, el alcance del compromiso que la empresa espera desarrollar con sus comunidades se puede describir como consultivo.

Otro componente importante dentro del desarrollo del compromiso, es la correcta identificación de los atributos que definen la relación de la comunidad con la empresa. Dentro de estos atributos, la teoría considerada, sugiere considerar atributos como dependencia, responsabilidad, tensión e influencia (Norma AA1000, 2011, p.40). Según estos tipos, se puede definir que las comunidades cercanas a las plantas, encajan en la descripción del atributo de responsabilidad, en donde estas son tomadas como grupos con los cuales la empresa puede tener responsabilidades de tipo operacionales, morales, éticos y hasta legales. Lo cual efectivamente sucede en la realidad, pues se puede constatar que las operaciones de la empresa tienen un impacto directo en el entorno de las comunidades alrededor de sus plantas.

Por otro lado, es importante definir qué métodos son utilizados por la empresa en estudio como mecanismo de “engagement” y de dialogo con las comunidades para desarrollo el compromiso por parte de estas hacia la empresa. Asimismo, entendemos como método, todo mecanismo que sirve para generar un proceso de dialogo bidireccional entre la empresa y el grupo de interés. (AA100 2011: 24) Dentro de la descripción de niveles de compromiso, se pudo identificar que la empresa de estudio se encuentra en el nivel de compromiso más básico, esto es nivel consultivo, en donde existe un compromiso bidireccional muy básico en donde la dinámica de dialogo es reactiva, es decir puede darse el caso que la empresa solicita información y se consulta las comunidades para obtener una respuesta.

Dentro de esta categoría de nivel de compromiso, se encontró que la empresa utiliza los métodos básicos para generar la implicación de las comunidades cerca a sus plantas. Entre estos mecanismos, se validó que la empresa ha utilizado y utiliza encuestas, grupos de discusión, reuniones con grupos determinados de la comunidad y en algunos casos comités consultivos con autoridades locales como la municipalidad del distrito donde se encuentran ubicados.

Por otro lado, se hace evidente que la empresa podría plantear nuevos mecanismos de para generar compromiso, pero esto responde a la iniciativa de la empresa por desarrollar más

este punto y esto responde a los objetivos que pueda tener la empresa. Entre estos mecanismos, podrían utilizarse mecanismos de retroalimentación en línea a modo de encuestas en redes sociales, foros y talleres de asesoramiento nutricional y técnicos, implementación de proyectos en conjunto la comunidad, entre otros.

Es importante remarcar que realizar un correcto mapeo de los grupos de interés servirá como componente clave para definir el tipo y nivel de compromiso que se desea desarrollar. En la situación actual de la empresa, este proceso y metodología es tomado en cuenta y está en misma línea que la visión estratégica de la empresa. Asimismo, remarcar que el proceso de identificación y mapeo de stakeholder para el desarrollo del compromiso debe ser un proceso constante e iterativo, y en el caso de la empresa, como se mencionó anteriormente solo ha sido efectuado una vez con respecto a las comunidades cercanas a las plantas.

1.1.3 Relaciones con la comunidad aledaña

En este apartado, se detalla el tipo de relacionamiento y los mecanismos que la empresa de estudio emplea para desarrollar sus planes dentro de la comunidad, a partir de la definición del alcance de su compromiso y principalmente en función al tipo estrategia y perfil de la organización definidos previamente. Según, lo visto en el marco teórico, el involucramiento con los stakeholders es vital para generar beneficios para ambas partes, sin embargo, este tipo de beneficio mutuo no siempre es posible con todos los stakeholders de la organización, más aún cuando las prioridades de la organización están fijadas en ámbitos ajenos al stakeholder en cuestión.

Por ese motivo era importante determinar el tipo de relacionamiento que viene atado al involucramiento de la empresa con la comunidad, de acuerdo al jefe de producción de la planta principal de Callao, el relacionamiento con sus comunidades se da de esta manera: “Desde dar trabajo a los vecinos, capacitar, de participar en la vida social como el deporte, como las celebraciones que tengan las comunidades, desde aportar a las organizaciones benéficas, pasando por inquietudes que pueda tener la gente respecto a su vida cotidiana” (comunicación directa, 6 de noviembre, 2018). Es decir, podemos desprender que existe la noción de relacionamiento

dentro la empresa, sin embargo, según nos dice la teoría, formar únicamente parte de ciertas actividades sociales de los ciudadanos que viven cerca es relacionarse con ellos a un nivel básico, por el contrario, el involucramiento efectivo implica “ir más allá de las simples relaciones públicas” (Isea, 2011, p. 20).

Además, menciona que el relacionamiento con sus comunidades se refleja en “cualquier actividad que busque generar un impacto positivo en las comunidades con las que se trabaja, a través de atender determinadas necesidades, a través de hacer consultas, de hacer reuniones con los vecinos, para ver qué forma pueden verse afectados su vida con nuestras operaciones, o al revés, y de poder generar un impacto positivo en el desarrollo de estas comunidades” (comunicación directa, 6 de noviembre, 2018).

Es también importante destacar de forma positiva que la empresa viene desarrollando hace años una modalidad de trabajo juvenil formativo en donde buscan fomentar el emprendimiento y promover empleabilidad en jóvenes de escasos recursos, muchos de ellos pertenecientes a los distritos vecinos a las plantas de la empresa, principalmente de Carmen de la Legua y Callao. Como se mencionó también, esta iniciativa forma parte de la directriz de cadena de valor del modelo de desarrollo sostenible de la empresa y destaca por ser la pionera en implementar este tipo de modalidades formativas técnicas en el país (Memoria Anual, 2015). Como resultado, muchos de los jóvenes que son capacitados y entrenados, en alianza con centros técnicos como Senati, son elegidos para desempeñar prácticas en la empresa en las áreas operativas principales, como producción, seguridad industrial y calidad. Finalmente, muchos de estos jóvenes que son formados dentro de la empresa son contratados con puestos fijos dentro de las plantas, siendo esto un ejemplo de cómo la empresa influye positivamente en la sociedad.

Sin embargo, no todos los entrevistados mostraron estar de acuerdo con lo mencionado. Según el comentario de personal de seguridad encargada en la planta principal: “A pesar de los programas para los jóvenes que les dan trabajo, la verdad es que no, considero que no hay una relación entre la empresa y la comunidad, tanto su apoyo con el entorno con el que vive, considero que se podría hacer más, pero como te digo todo es inversión, todo es dinero, lo que menos quiere una empresa pues es gastar, ¿no?” (comunicación directa, 19 de diciembre, 2018). La opinión de este actor es importante, pues refleja desde el punto de vista de alguien neutral que no conoce

cuales son los objetivos estratégicos de la empresa y al mismo tiempo es participe desde el interior de ella de como es el proceso e interacción entre las comunidades y las plantas. Siendo el caso, bajo su opinión la empresa aparenta ser una empresa socialmente responsable, pero en la práctica se muestra austera para con el público de la comunidad más cercana a sus plantas.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas, uno de los hallazgos más resaltantes fue el escaso vínculo entre ambos actores, debido a lo que contrariamente se podría pensar al tratarse de una empresa grande el nivel de involucramiento que posee dentro de las comunidades donde opera es esporádico y superficial pues se centra en atender necesidades menores y en atender incidentes que surgen y pueden ser motivo de impacto negativo para la empresa. Por otro lado, si bien el respeto es una característica resaltante de las relaciones entre la empresa y las comunidades aledañas, como lo menciona el jefe de producción “(...) mirarnos como una organización que está participando en la vida diaria de una comunidad, en ese sentido nuestra relación con los vecinos tiene que ser la óptima, basada siempre en el respeto.” (comunicación directa, 6 de noviembre, 2018); el relacionamiento con las comunidades es limitado. Una las principales razones para afirmar esto, es que porque se pudo constatar a que el número de actividades en las que las comunidades están presentes son muy pocas y el grado de complejidad de estas actividades no es el suficiente según lo visto por la teoría para considerar que la empresa esté cumpliendo con en su totalidad con el desarrollo de un enfoque de desarrollo sostenible, pues esta debe abordar todas las categorías presentes en los modelos de RSE al menos a un nivel medio (Isea, 2011, p.23). Como se pudo comprobar la principal actividad que la empresa realiza en conjunto con las comunidades es el ofrecimiento periódico que productos para donaciones de la empresa, los mismos que no representan mayor nivel de inversión. Muchas de estas donaciones son otorgadas principalmente a asociaciones del adulto mayor, albergues de ancianos y juntas vecinales que se congregan cerca de las plantas principales.

Lo anterior contrasta con la percepción que tienen los directivos de la empresa sobre lo que implica realizar una gestión efectiva de la RSE en sus plantas. Según se pudo conocer, el reducir riesgos e impactos que pueden afectar a las comunidades es una manera en que la empresa gestiona correctamente la RSE de las plantas, como afirma la gerente de gestión ambiental: “Yo creo que la empresa considera mucho a las comunidades sobre todo cuando hace estas matrices de riesgo, uno de sus principales stakeholders es la gente que lo rodea, las comunidades, ¿quién

me rodea atrás? por ejemplo, yo sé que produzco polvo, entonces tengo que minimizarlo porque puede afectar a mis vecinos antes de que suceda, se hacen las mediciones de polución y todo” (comunicación directa, 11 de noviembre, 2018).

En otras palabras, se está considerando que, al mitigar los impactos de las operaciones de la empresa, se está actuando correctamente con la comunidad porque se toma en consideración el posible efecto negativo en esta. Sin embargo, es preciso hacer notar que la gerente también hace mención al riesgo que implicaría dejar que los efectos negativos se den en la comunidad, entonces se puede decir que esto refleja actitud reactiva de parte de la empresa y está acotada al mero cumplimiento de los estándares y a la evasión del riesgo que implicaría para la empresa.

1.1.4 Participación activa de la empresa en la comunidad aledaña

Después de lo recogido en las entrevistas y del testimonio de ambos grupos involucrados, resalta de forma positiva la importancia que la empresa le pone a la comunicación con sus comunidades cercanas y todos sus stakeholders en general, así, se puede afirmar que la empresa está abierta a que personas en general y no solo de su comunidad se acerquen y planteen sus inquietudes, tal y como lo refiere el Gerente de Planta de Molino Faucett: “La comunicación se basa en la apertura, la apertura de nuestra empresa siempre ha sido bastante amplia, tenemos las puertas abiertas para que los vecinos se acerquen y planteen sus inquietudes, sus quejas o busquen algún tipo de respuesta, ya sea que los atendamos, los responsables de las plantas, o ya sea que canalicemos con el área respectiva que atendemos todas las consultas, tanto formales como informales, todas se contestan” (comunicación directa, 6 de noviembre, 2018). Es así que, según lo visto en la teoría, uno de los elementos importantes para una correcta gestión de la RSE es la comunicación de una organización con sus stakeholders y para el caso de estudio con la comunidad inmediata de las plantas, es aún más.

Asimismo, se puede evidenciar que la empresa tiene una buena disposición hacia la comunicación debido a que la empresa ha dispuesto una serie de canales dispuestos para que la comunidad en general pueda ponerse en contacto. Tal y como lo refiere el jefe de planta de Molino Callao, la comunicación se desarrolla de ésta forma: “La mayor parte se hace acá

directamente a las plantas, y otras veces se acercan a la central que tenemos, otras veces también llaman por teléfono, ya tenemos una serie de canales de comunicación, los vecinos se acercan a la planta o a nuestra central de llamadas de la empresa, la comunicación es bastante fluida en realidad” (comunicación directa, 6 de noviembre, 2018). Sin embargo, a pesar de la existencia de diversos canales de comunicación entre la empresa y la comunidad, existen otros elementos importantes a considerar.

En efecto, si hacemos una conexión de la variable antes mencionada con esta, se podría decir que existe una buena comunicación entre empresa y comunidad, pero según lo que nos refieren los representantes de la organización, hay ocasiones en donde los mensajes de parte de la empresa hacia la comunidad son difíciles de ser comunicados y al mismo tiempo entendidos. Esto debido a que en principio existe cierta desconfianza para con la empresa de parte de la comunidad y en segundo lugar porque el tipo de lenguaje técnico que muchas veces la empresa puede utilizar es difícil de entender para las personas, es aquí donde entra a tallar el tema de socio cultural y educativo, que, desde un punto de vista comunicativo tiene una gran importancia como nos indica Santos (2012):

Cada vez que un individuo escucha un mensaje que forma parte de un discurso, que a su vez ha sido estructurado en un contexto específico en el que intervienen fuerzas políticas, económicas y sociales múltiples y cambiantes, tiene la posibilidad de interpretar de acuerdo con sus creencias, su experiencia, los códigos y sistemas que ha aprendido y una cantidad de elementos que resultan tan extensos como complejos. (p.12)

Como se puede inferir, de igual manera, las comunidades de la empresa estarán sujetas a interpretar el mensaje que es transmitido por la empresa en función al contexto del que forman parte. Esto a su vez, puede generar que el mensaje no sea recibido de la forma en que se planeó y es ahí cuando surgen malos entendidos, y la otra parte, que es la comunidad se lleva la imagen errónea.

Reforzando esta idea, la gerente de gestión ambiental comentó lo siguiente (comunicación directa, 11 de diciembre, 2018): “Hay una comunicación fluida, pero no es proactiva. Es muy difícil la comunicación proactiva con las comunidades que nos rodean en la cual vivimos, porque

muchas veces no se entiende el tema ambiental y la gente está como parapetada que todo lo relacionado a lo ambiental se está haciendo mal, entonces iniciar una comunicación es para ellos querer esconder algo, no se toma de buena manera”. De esto se puede deducir dos cosas, primero que la percepción que tiene la empresa de la comunidad no es tan positiva, en efecto resulta un poco tedioso para los directivos encargados de las plantas tener que tratar incidentes que involucren las comunidades de las plantas. En segundo lugar, podemos apreciar que la comunidad mantiene una percepción de que las poblaciones locales no son partícipes de los beneficios de la empresa, y a su vez que las operaciones de la empresa representan un impacto negativo para el medio en donde conviven, incluso cuando no tienen conocimiento sobre los efectos de procesos y operaciones que tienen lugar en las plantas productivas de la empresa.

Por otra parte, de acuerdo también a la gerente de gestión ambiental, empezar una conversación es complicado por la falta de cultura por parte de las comunidades: “Como te digo es difícil involucrar a las comunidades sin iniciar un diálogo por cuanto no hay una cultura creada, entonces la empresa tendría que generar una cultura o tendría que adaptarse. A mí me han contado de muchas mesas de diálogo que ha habido, en que ya, cuando los llaman a participar de manera proactiva, preventiva, muy amigable, ¿qué sucede?, la gente va, pero con aprensión, con prejuicios, a la defensiva, no se trata de una mesa de conciliación, sino que termina siendo una mesa de peticiones, de exigencias” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2018). Como podemos apreciar, la percepción que tienen ambos actores entre sí da como resultado que la relación quede afectada, por un lado, la empresa verá con cierta aprensión tratar con las comunidades desde que ellas mantienen una posición defensiva; y por otro lado la comunidad bajo una percepción escéptica hacia la empresa, estará siempre cuestionando su accionar.

Aunado a esto último, según también a la gerente de gestión ambiental “aún no existe en la empresa el querer educar a las comunidades, estamos viviendo tiempos difíciles en donde piensan que pretendes engañarlos o quieres algún beneficio” (comunicación directa, de noviembre, 2018). Esto refuerza también la idea de que la postura y actitud de la comunidad hacia con la empresa también tiene influencia en la percepción de los directivos de la empresa. Asimismo, eso denota también que la empresa muestra una actitud que no es proactiva hacia la comunidad en términos de generar situaciones mucho más favorables y beneficiosas. Es decir, cuando se menciona que la empresa “no quiere educar” a la comunidad, se entiende que la

empresa está eligiendo el rumbo menos orientado a contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades cercanas a las plantas. En contraposición con lo que afirma la teoría, las empresas guiadas bajo un enfoque de responsabilidad social deberían establecer, mantener y fortalecer el desarrollo local mediante iniciativas variadas como proyectos participativos, que busquen educar y mejorar la calidad de vida de las familias dentro del territorio de influencia de las plantas de la empresa (Pérez, 2012, p.6).

Otro de los elementos que describen el tipo de participación activa de la empresa en la comunidad y que también puede explicar el punto anterior es la determinación de prioridades de la empresa. Según lo que dijo el jefe de producción: “Si bien es cierto que nuestra empresa tiene un rol de prioridades, creo que no hemos dejado de hacer lo básico y necesario con las comunidades, seguramente tenemos oportunidades de mejora que podemos considerar y dar prioridad a otras necesidades que puedan tener, sin embargo, hay una bastante y buena apertura de la empresa, de escuchar a los vecinos” (comunicación directa, 6 de noviembre, 2018). Lo dicho por la entrevistado evidencia la noción de que la empresa es consciente de que su rol para con la comunidad está restringido a las prioridades y objetivos de la empresa, sin embargo, no deja de ser cierto que la empresa cumple con desarrollar medidas básicas de relacionamiento y desarrollo de la comunidad como lo son los mecanismos de dialogo e iniciativas puntuales con un enfoque de filantropía, como lo son las donaciones de productos realizadas a asociaciones de adulto mayor en las zonas, como también se pudo recoger de los testimonios de estos actores y vecinos.

Un punto importante para la empresa es el compromiso de tener bajo control los riesgos asociados a sus operaciones y los límites de contaminación, tal y como lo refiere el gerente de producción de la planta principal de la empresa en Callao: “Debido a que estamos en una zona industrial, si bien nosotros no aportamos ruido, ni emisiones gaseosas, ni efluentes contaminantes fuera de ley o de los rangos establecidos, si estamos en una zona industrial, entonces podría generarse un embalse o emisión estos impactos ambientales fuera de rango y nos señalen por ser una empresa grande, que es lo que sucede con nuestros vecinos de Villa Bonita” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2018). Como se puede apreciar, la empresa tiene una gran preocupación por el impacto que pueda tener en el ambiente, de hecho, como se menciona en apartados anteriores, la empresa destaca por tener un record de cumplimiento de estándares ambientales

dentro de ley y por adelantarse a los requerimientos de estándares ambientales y de seguridad por parte de los entes reguladores.

En la misma línea, de acuerdo a la gerente de gestión ambiental comenta lo siguiente (comunicación directa, 11 de diciembre, 2018): “Nuestros impactos ambientales son poco significativos y hay potenciales que pueden llegar a ser de gran significancia, pero los tenemos controlados”. Además, una manera en que se puede evidenciar el compromiso es por medio del conocimiento de los impactos que la organización genera y sobre todo, apoyarse en ciertas normas internacionales que los controlen, como también comenta Carmen: “antes de tener esta legislación tan fiscalizadora, tan estricta, la empresa ya tenía ISO 14000, antes que la ley lo pidiera desde el año 2001 y eso te permite llevar una buena práctica y unas de las prácticas de la ISO de la 14000 es que identifiques y controles los impactos significativos y eso es lo que se hacía, y se viene haciendo también, entonces los aspectos están controlados para no generar impactos, sin embargo hay algunos riesgos” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2018).

De esto último, se puede evidenciar que la empresa realiza importantes esfuerzos por minimizar los impactos negativos y sus impactos en las comunidades donde opera, sin embargo, cabe preguntarse si este hecho es así para todas sus plantas principales de Lima. Según se pudo consultar, lo antes mencionado surge a raíz del hecho de que la infraestructura presente en su planta principal les permite tener un rango de acción más amplio en comparación a sus otras dos plantas en el Callao, en donde según testimonio de los representantes del área de desarrollo sostenible, se pudo recoger que dichos predios estaban ubicados en zonas mucho menos accesibles y por ende la infraestructura de ellos respectivamente es de menor calidad en comparación a su planta principal en Carmen de la Legua.

Entre los problemas habituales que se pudieron recoger de los testimonios de los vecinos ubicados en las zonas de Molino Callao y Molino Santa Rosa, resalta el tema del tráfico y la congestión de camiones de la empresa, emisión de olores, emisión de ruido, contaminación del aire por parte de residuos provenientes de las operaciones de la empresa. Con respecto a Molino Callao, uno de los principales problemas que refirieron los vecinos entrevistados, era con respecto al tráfico de camiones contratados por la empresa en la zona, la cual, debido a la configuración territorial del sector de Chacharitas, ubicado a la altura del jirón Huáscar en Callao, presentaba el

inconveniente de no ser muy apto por el gran tráfico de vehículos que generan las operaciones de la empresa. Esto producía caos y desorden en las angostas calles de la urbanización colindante a esta planta, por lo que según el testimonio de Elizabeth Pescorán, una de las dirigentes vecinales de la zona, se tuvo que realizar reclamos a las autoridades municipales para que puedan controlar y regular el tráfico en la zona.

Con respecto a Molino Santa Rosa, los problemas derivados de las operaciones llegaron a nivel más complejo cuando residuos de polvillo de trigo almacenado en una de los almacenes, se filtraron en las casas contiguas al predio. Esto ocasionó malestar entre los vecinos de las calles Ancash y Loreto, quienes rápidamente acudieron a la planta de la empresa a solicitar su queja y que se solucione el problema. En situaciones como esta es importante resaltar el accionar que la empresa lleva a cabo, pues gracias al protocolo de atención vecinal que tienen establecido, se les facilita dar con una rápida respuesta a todos los incidentes en los predios.

Según lo recogido de la entrevista con uno de los supervisores de seguridad, el protocolo implica primero realizar el reporte correspondiente en una ficha de incidentes provista por el área de desarrollo sostenible, seguido a esto se comunica el incidente al encargado directo de la planta, quien por lo general es el jefe o gerente de producción, este a su vez se encarga de comunicar directamente al área de desarrollo sostenible y a las demás áreas involucradas para proceder a dar el tratamiento del incidente.

Sin embargo, dentro de esta dinámica, como se pudo constatar en las entrevistas realizadas al personal de seguridad de las tres plantas principales, existían ciertos puntos que no estaban siendo trabajados o que necesitaban mejorarse para hacer el proceso más eficiente y efectivo. Entre estos inconvenientes, tenemos el desconocimiento parcial del protocolo por parte de los vigilantes de las plantas, que, aunque realizaban efectivamente la primera parte del contacto con las personas externas, asumían como rutina el procedimiento de reportar el hecho, y no como parte de un protocolo de atención exclusiva a vecinos. Asimismo, se evidenció que la empresa no había realizado capacitaciones sobre atención vecinal para los vigilantes de las plantas, por lo tanto, eso explicaba el desconocimiento en sí del protocolo y de la forma adecuada de tratar a los vecinos que acudieran a las plantas. Aunque, se tratase de personal tercero a la empresa, de igual

manera es importante que se asegure el primer contacto ante quejas y reclamos por parte de la comunidad.

Un ejemplo claro de esto es Villa Bonita, una residencial que está ubicada muy cerca de una de las plantas en el Callao y son, según testimonio de los encargados del área, quienes más quejas hacen llegar a la empresa: “Los residentes han llegado sabiendo que era una zona industrial, el problema podría ser que les impacte el ruido, pero cuando hemos medido el ruido, el ruido generado más alto es el de los camiones, que se desplazan en la avenida Argentina” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2018). Lo que quiere decir la gerente es que el compromiso que tienen se ve reflejado no solo en encargarse de sus propios impactos, sino también en mitigar lo que otras empresas ocasionan.

Ella misma refuerza este punto con un ejemplo concreto de la problemática que se genera en la zona industrial de Carmen de la Legua, en donde se encuentra una de sus plantas principales: “Nosotros contribuimos a ese flujo de camiones, sí, pero también al ser zona industrial así como crece la empresa en su actividad económica, las otras empresas también crecen y el flujo de camiones va a aumentar proporcionalmente, entonces no somos los que impactamos directamente, sin embargo, como siempre estamos un paso adelante, tratamos de minimizar esos ruidos, ya sea por una mejor infraestructura de camiones, por pedirles las revisiones técnicas y así” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2018).

Otro punto que se desprende de lo anterior es el impacto que pueden llegar a generar las empresas cercanas, debido a que como se explicó en la descripción del contexto, muchas de las empresas colindantes en la zona industrial de Carmen de la Legua desempeñan operaciones que también generan externalidades negativas en el ambiente. Puede ser el caso que muchas de ellas no operen dentro de los parámetros ambientales permitidos, lo cual implicaría consecuencias a la empresa en estudio y a todo el grupo de empresas que operan en la zona, sin embargo, por el hecho de ser una empresa grande y reconocida la atención y el foco es desviada hacia ella.

Según la gerente, muchas veces ocurren contingencias que la empresa no ha ocasionado, sino otras empresas que se encuentran en el área industrial, sin embargo, siendo la única que contesta a los reclamos, es necesario encargarse de aportar soluciones. Tal como lo explica: “En esas

situaciones, es cuando se presentan los reclamos de parte de la comunidad, ante esto, la empresa busca dar todas las soluciones del caso, asumir actividades que puedan ayudar a las comunidades, a mitigar esos impactos que pueden no haber sido ocasionados por la empresa” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2018).

1.2 Comportamiento de la comunidad aledaña a la empresa

En esta sección, se presenta el análisis de los hallazgos que más destacaron de las preguntas aplicadas a los miembros de la comunidad. El propósito de la variable es conocer de manera general, quiénes son, sus comportamientos como vecinos y sus percepciones acerca de la relación que tienen con la empresa en estudio. Para ello, se plantearon tres variables: Demográficas, dinámica de la estructura social y percepciones de la comunidad.

1.2.1 Variables Demográficas

Según la información recopilada y el testimonio de vecinos de la zona, en los distritos de Carmen de la Legua y Callao, la gran parte de la población se caracteriza por ser adulto mayor, y de ingreso bajo y promedio. Asimismo, la mayoría de entrevistados considera que la zona es principalmente industrial. La mayoría de vecinos tiene más de 30 años viviendo en la zona. Es en la zona más alejada a la planta, en el corazón del distrito en donde habitan las personas con mayor antigüedad. En las zonas residenciales como Villa Bonita, ubicada en la Av. Argentina frente a la planta principal de la empresa, se reconoce la presencia de niños principalmente, así como también la presencia de extranjeros. Por la antigüedad de los vecinos se pudo observar una importante presencia de adulto mayor y esto es confirmado por el número de asociaciones de adulto mayor que existen en funcionamiento en el distrito. (Ver anexo K)

1.2.2 Dinámica de la estructura social de la comunidad

La dinámica de la estructura social de la comunidad está basada en las relaciones entre vecinos, cómo se vinculan entre ellos, si es que se reúnen en juntas vecinales, si tienen conflictos, si otras empresas además del caso de estudio, les afecta en su vida diaria, etc. En este caso, una

de las personas que forma parte y es representante de la Asociación de Adulto Mayor es la señora Delia, quien comentó que las personas de la tercera edad se reúnen en distintas situaciones: “En los grupos de adultos mayores hay comedores, vaso de leche, juntas vecinales, celebración del día del adulto mayor, etc” y además nos comentó que ante eventualidades “recurrimos a las Municipalidades, todos recurrimos a las autoridades civiles, en este caso la Municipalidad, pero muchas organizaciones volteamos a las empresas que son nuestros vecinos y tocamos sus puertas, muchos nos responden pero otros no nos tienen en cuenta dentro de su plan de trabajo” (comunicación directa, 15 de enero, 2019).

Por otro lado, tuvimos una conversación con una persona residente del condominio Villa Bonita, y que además está muy involucrada en la gestión del lugar donde vive, nos comentó: “Tenemos directivas por edificio y directiva general, tenemos administración, pero también está a nuestro mando, los dirigimos sobre lo que tienen que hacer” (comunicación directa, 29 de noviembre, 2018). Con esto podemos interpretar, que esta vecina mantiene una participación activa respecto a los asuntos de su distrito y además tiene conocimiento de las necesidades de sus vecinos y lo que sucede en su condominio y alrededores.

Conforme a las declaraciones de los vecinos entrevistados, no existe una relación entre empresas y los vecinos de Carmen de la Legua. Una de las vecinas que vive en Villa Bonita enunció lo siguiente: “La única conexión que hemos tenido, es con la empresa (sujeto de estudio), nunca hemos podido contactar a otras empresas” (comunicación directa, 29 de noviembre, 2018). Asimismo, otra de las vecinas que también forma parte de la Asociación del Adulto Mayor dijo: “Hay falta de difusión de información, las comunicaciones son muy alejadas, falta comunicación con los eventos que realizamos, las empresas, no todas se interesan por los vecinos, hemos mandado oficios a diferentes empresas, pero dicen que no pueden ayudar, nos dan respuestas que no hacen eso” (comunicación directa, 21 de noviembre, 2018). De esto último, podemos resaltar que en general la percepción que se tiene de las empresas del parque industria de Callao con la comunidad es que las empresas no muestran interés por forjar un vínculo con las comunidades.

Al vivir tan cerca a muchas empresas, esta agrupación a pesar de las constantes negativas de las organizaciones, espera a que se le atienda al pedido de sus necesidades. A esto, otro de los vecinos, el señor Mario manifestó: “Hay frustración con la gente, se supone que, si es mi vecino

y te toca la puerta por algo, llamémoslo simbólico, porque, por ejemplo, si le decimos a Paraíso si nos puede dar un par de colchones o para algún adulto mayor que no tiene, por esos dos o tres colchones no se va a ir a la quiebra la empresa” (comunicación directa, 17 de enero, 2019). Lo dicho por el entrevistado refleja la postura paternalista que mantienen muchos de los vecinos de las comunidades aledañas a las plantas, asimismo, nos da un panorama de cuáles son las expectativas que tienen de las empresas.

Sus pedidos no son demandas exigentes, por ello esta agrupación de adultos mayores, no comprende la falta de disposición a ayudar de parte de las empresas, la señora Delia nos narró: “Una vez, a una empresa le pedimos por ejemplo, algunos juegos didácticos para los abuelitos, no eran gran cosa y nos han respondido que no tienen la política de hacer este tipo de cosas, entonces eso nos defrauda un poco y vemos con mucha pena y tristeza que ellos no se ponen a pensar que ellos están dentro de nuestro distrito, y pagan sus impuestos y todo, pero hay que ser un poco más amable, tener un poco de sensibilidad como decimos” (comunicación directa, 15 de enero, 2019). Esto también no lleva a inferir que el pensamiento de la comunidad se influenciado por la negativa de las empresas a ayudarlos, es decir, al tener generalizada la idea de que las empresas industriales grandes de la zona no dan ningún tipo de ayuda en general, entonces deberían conformarse con lo poco que estas estén dispuestas a darles en algún momento.

La vecina de Villa Bonita comentó que usan tres maneras de comunicarse con las empresas de la zona. Primero, a través de cartas u oficios, segundo, a través de correos electrónicos y tercero, de manera presencial. Conforme a la vecina: “La comunicación es por escrito y por correo, cuando yo mandé la carta, una amiga hace la movilización, entrega los oficios, otra persona va y visita los locales. Mandé a Paraíso, a Cementos Acero, mandé oficios a varios bancos, como Interbank, Banbif y solo me contestó Banbif. Banbif y la empresa (sujeto de estudio) son las únicas que han respondido” (comunicación directa, 29 de noviembre, 2018). Este último comentario, ha sido repetitivo en otros vecinos entrevistados, lo que resalta positivamente que la empresa en estudio si procura brindar atención de algún tipo a las comunidades. En adición, el canal que ha sido efectivo para la obtención de respuestas fue el de los oficios: “Fue a través de oficios que me comuniqué, por correo, ni teléfono responden las empresas” (comunicación directa, 29 de noviembre, 2018).

1.2.3 Percepción de la Comunidad sobre la empresa

En general, algunos miembros de la comunidad tienen una percepción positiva de la empresa, en comparación con la opinión que tienen acerca de las empresas que se encuentran cerca. Mientras que otros esperan mucho más de ella.

De acuerdo a la representante de la Asociación del Adulto Mayor, que también es vecina de la empresa, “el año pasado han sido muy buenas con nosotros, realmente no esperábamos tanto de la empresa, pero pasaron las expectativas, estuvimos muy contentos el año pasado en la Navidad. La relación con la empresa es beneficiosa, saludable, generosa, son muy buenas personas, muy buena empresa” (comunicación directa, 15 de enero, 2019). Con esto se tiene una primera impresión positiva acerca de la empresa, aunque podemos entender que es debido a que la empresa había realizado una donación de productos en fechas recientes a la realización de la entrevista, por lo que se puede intuir cierto tipo de condicionamiento o sesgo a favor de la empresa en ese momento.

Las empresas en general, no se preocupan por resolver problemas que ocurren en la comunidad, como afirma la señora Delia: “Yo creo que si la Municipalidad como autoridad civil se acerca a conversar con las empresas, podría darse soluciones para estos problemas o carencias, porque de alguna manera ustedes pagan sus impuestos y esas cosas que son de tipo sociales y tal vez las empresas pueden verlo de otra manera, con sensibilidad, tan importante y tan necesario para el distrito (comunicación directa, 15 de enero, 2019). En adición, uno de los vecinos mencionó que “la relación del distrito con las empresas está muy deteriorada, nuestra relación con casos excepcionales, como con la empresa de estudio, hay un apoyo hay una ayuda con la empresa, pero con las demás no” (comunicación directa, 17 de enero, 2019).

Ante la existencia problemas sociales en la comunidad, se les preguntó acerca del involucramiento de la empresa en ellos y según la representante de la Asociación del Adulto Mayor, “De hecho habría que mejorar mucho, eso depende mucho de que se reúnan, sin acercamiento, no hay diálogo, entonces, no hay un acercamiento real, completo en general, tal vez dependa de nosotros, alcaldes, la gerencia de social, debería de tocar las puertas y hablar con los responsables de la empresa para que haya ese acercamiento, esa fluidez de poder resolver las

cosas, poner un granito de arena ustedes como empresa y nosotros, ayudarse mutuamente, una mano con la otra” (comunicación directa, 15 de enero, 2019)

La señora Delia dio a conocer algunas de sus expectativas como vecina: “Falta fortalecer un poco más esa cooperación porque a veces no se trata solo de dar algo, algún producto que tu fábricas, sino dar también un esparcimiento a los adultos mayores, un paseo que les permita respirar otros aires, un día de compartir con los representantes de la empresa y los adultos mayores, me gustaría realmente eso, que para nuestro aniversario que es el día del adulto mayor también compartan con nosotros y vean la alegría que es dar y recibir simplemente el cariño y el respeto” (comunicación directa, 15 de enero, 2019). De esto, podemos rescatar que las exigencias y necesidades que las comunidades tienen y sus soluciones no dependen únicamente de una resolución de tipo material, en efecto, consideran como ideal desarrollar actividades con un trasfondo más completo y menos táctico que solo el hecho de recibir cosas materiales.

Un tema que fue consultado por uno de los vecinos fue acerca de las oportunidades laborales que ofrece la empresa para los jóvenes que residen cerca de las plantas y cuestionó el por qué no existen las mismas oportunidades para las personas de tercera edad. Acotó que “hay un problema, bueno es en general en el Perú, la mayoría no accede a una pensión porque no han aportado, al sistema, hay personas que han trabajado en la empresa, pero han aportado 18 o 19 años, y tiene que ser 20 mínimo, a veces por dos años que le faltan no reciben nada, y es un drama, es un adulto mayor que no tiene nada” (comunicación directa, 17 de enero, 2019).

Por otro lado, las donaciones son una manifestación de interés, atención y un buen trato de parte de la empresa hacia los vecinos. Una de las vecinas que pertenece a la Asociación de Adulto Mayor se manifestó satisfecha: “La comunicación mediante los oficios que nosotros llevamos con la empresa, tenemos buena comunicación, siempre nos han ayudado con las solicitudes que les hacemos llegar, estamos conformes” (comunicación directa, 21 de noviembre, 2018). Reconoce que en las empresas también tienen sus reglas y ayudan según la capacidad que tienen. Sin embargo, también dijo: “Estoy enterada que la empresa ha ayudado bastante a la Municipalidad y nos han ayudado con los agasajos del día de la madre y sabemos que colabora bastante” (comunicación directa, 21 de noviembre, 2018).

Además, se manifestó molestias por dos motivos: la presencia de roedores y los olores que emite la planta cercana a Villa Bonita. Los vecinos asumen que los roedores llegan al condominio porque la empresa los aleja hacia ellos: “hay muchos roedores, ustedes deben de saber algo de los desechos de las plantas atrae a los roedores, y como ustedes tienen eso para espantarlas lo que hacen es venir a los condominios, aquí hemos hecho una campaña para fumigar, hemos puesto unas trampitas para las ratas que salen por las fábricas” (comunicación directa, 29 de noviembre, 2018). Con respecto a los olores: “vivo en el sexto piso, yo puedo ver a la empresa, mayormente huele a fruta, a dulce, a vainilla, pero también sale un humo blanco con un olor a harina de pescado y aviso a todos que cierren su ventana” (comunicación directa, 29 de noviembre, 2018). No obstante, reconocen que estos problemas posiblemente ya existían antes de la llegada de los ciudadanos de Villa Bonita, por lo tanto, han asumido la responsabilidad de encargarse de la solución.

Otro asunto que se comentó fue el tema, que debido a que el condominio se encuentra en una zona industrial, no existen áreas verdes, salvo un parque que encuentra descuidado: “Ese parque yo te digo, viene a ser nuestros pulmones, porque todo lo demás es pasto artificial, por esto de las ratas hemos querido poner el grass sintético, por eso ese parque en los condominios están abiertos, pero si está enrejado sería para los niños y familias que viven acá, como están abierto se malogra, ahorita estamos detrás de eso, estamos olvidados por el cambio de municipalidad, queremos algo natural no sintético” (comunicación directa, 29 de noviembre, 2018)

Por último, la propuesta de la vecina que vive en Villa Bonita es que si las empresas, en especial la organización en estudio, llevan algún tipo de taller o actividad al condominio, van a fidelizar a los que son sus clientes. La vecina manifiesta que “si las empresas llevaran talleres, sería algo positivo, significaría una mayor fidelidad a sus marcas, actividades que puede realizar la empresa, tiene una variedad de productos que consumimos a diario, si ustedes pueden conectar con nosotros, 480 vecinos, si usted puede hacer con nosotros, cualquier taller es para que nosotros no pensemos en otra empresa, solo en ustedes, más si nos enseñan algo, nos informa sobre sus productos, nos dice sobre un proyecto de nutrición para sus hijos, la gente va a consumir más los que ustedes hacen, hay mucha desinformación, entonces si ustedes dan talleres, van a tener un cliente fijo de sus productos” (comunicación directa, 29 de noviembre, 2018).

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1.1 Conclusión sobre los fundamentos teóricos vinculados a la gestión de las relaciones comunitarias y conceptos sobre la Responsabilidad Social Empresarial

Como se pudo observar en el primer capítulo, existen diversas guías que sirven para gestionar la Responsabilidad Social de una empresa. Estas herramientas pueden ser aplicadas a cualquier empresa que esté realizando o teniendo intenciones de iniciar operaciones que se enfoquen en la ejecución de la RS. Sin embargo, la presente investigación está orientada específicamente a la gestión de las relaciones comunitarias, para lo cual se ha tomado elementos similares entre ellos que evalúen a la empresa en este aspecto. Así que, para tal fin, se seleccionaron las pautas más relevantes del GRI, la ISO 26000, la AA1000 y la Inversión Comunitaria Estratégica. En base a estas guías, se optó por seleccionar los elementos relacionados a la gestión de comunidades, que tengan patrones en común y que además se complementen. Las variables estrategia y perfil de la organización, relación con la comunidad, compromiso de la comunidad y la participación activa de la empresa en la comunidad aledaña, se utilizaron para realizar la guía de entrevistas dirigidas a los gerentes y jefes, mientras que las variables demográficas, la dinámica de la estructura social y las percepciones de la comunidad se usaron para la creación de la guía de entrevistas orientadas a la comunidad, es decir a los vecinos del entorno cercano de las plantas.

De igual manera, la Empresa seleccionada como sujeto de estudio cuenta con el área de Gestión Ambiental y el área de Desarrollo Sostenible, que la diferencia de las otras empresas debido a que al ser una de las empresas más importantes del país, buscan generar valor y bienestar, tanto a sus consumidores como a la sociedad en general. Sin embargo, si bien el desarrollo de actividades de responsabilidad social es parte de la estrategia de una empresa, su objetivo es generar valor económico, por medio de la obtención de ganancias al igual que otras empresas. Al respecto, la Empresa estudiada tiene una estrategia de relaciones comunitarias muy incipiente y

las pautas descritas en el marco teórico, pueden ser útiles para la empresa, según los objetivos que se plantee. De la misma forma, la empresa podrá realizar un mapeo más detallado de su comunidad en el futuro para poder identificar a actores que no han sido cubiertos en sus actividades, para así poder adoptar medidas para prevenir posibles riesgos a futuros y asegurar la sostenibilidad de las operaciones.

1.2 Conclusión de la Responsabilidad Social de la Empresa estudiada

La estrategia general de la empresa en estudio tiene incluida elementos básicos propios de una gestión Responsabilidad Social, según lo descrito en el marco teórico, abarca cuestiones ambientales, sociales y económicas, no obstante, según la información recogida y analizada de la revisión documentaria y testimonios de los jefes de las distintas áreas de la empresa, el peso que se le da a las acciones correspondientes a cada uno de estos pilares no es equivalente entre sí, pues aún prevalece dentro de la cultura organizacional, un enfoque netamente económico sobre todo lo demás.

Al analizar la estrategia de Responsabilidad Social y sostenibilidad de la empresa podemos afirmar que el foco principal de su gestión está en los consumidores y clientes, debido al peso e importancia que la empresa avoca en mejorar cada uno de sus procesos clave dentro de la cadena de valor, esto va desde procesos de calidad hasta selección y homologación de proveedores, entre otros procesos. En segundo lugar, su estrategia busca responder a las necesidades del gobierno y la sociedad, pues son stakeholders claves para la asegurar la sostenibilidad del negocio, esto, que debido a las características inherentes del rubro del sector alimenticio requieren un tratamiento más cuidadoso pues, existe un mayor escrutinio público de estos para con las empresas del sector.

En tercer lugar, se encuentran los proveedores de la empresa, con los cuales se busca brindar espacios para el desarrollo de los mismos en términos de calidad y conocimiento técnico con la finalidad de que puedan contribuir al desarrollo del negocio que mantienen. Esto se evidencia en la existencia de programas de capacitación de proveedores para mejora de la cadena productiva. Finalmente, en un cuarto lugar, se encuentran las comunidades, donde nuevamente, se puede evidenciar el enfoque económico pues se categoriza a los comunidad y público interno

a todos los actores secundarios que son influenciados por las operaciones de la empresa, principalmente clientes y público en general que es afectado por las externalidades de la empresa. Sin embargo, se mantiene el fin lucrativo de la empresa pues las acciones que se llevan a cabo apuntan a generar una fidelización y a prevenir el deterioro de la reputación de la empresa. En la misma línea, las comunidades aledañas a las plantas, los cuales son el foco de la investigación tienen un papel mucho más disminuido bajo la perspectiva de la empresa. El involucramiento de la empresa con estas no pasa de ser meramente de carácter filantrópico y simbólico, es decir no existe un desarrollo en conjunto ni preocupación específica por estas.

Según la literatura y modelos revisados, el enfoque de valor compartido debe ser la piedra angular del desarrollo de comunidades, y esto no se evidencia en el accionar de la empresa. Asimismo, las acciones de corte ambiental y de procesos son efectuados con estricto cumplimiento de la norma, y en eso cabe resaltar que la empresa siempre está a la vanguardia del cumplimiento y mejora en cada de uno de sus procesos pues posee diversas certificaciones de calidad con respecto a esto.

A pesar de esto, se puede afirmar que la empresa no entiende la responsabilidad social como un modelo de gestión integral y transversal a todos sus procesos, pero aún no es aplicado de tal manera pues no se evidencia de forma completa la forma óptima del cumplimiento de este enfoque. Un ejemplo de esto se puede evidenciar en el trato a sus proveedores, que, aunque, la empresa busca siempre capacitar, la empresa aún no implementa procesos de selección y evaluación de proveedores que fomenten el cumplimiento de buenas prácticas y el abastecimiento responsable en sus procesos.

Por otro lado, la empresa cuenta actividades adicionales como voluntariado corporativo en donde se busca promover el emprendimiento social a través de iniciativas propias de los colaboradores en los que se trabajan algunos temas de nutrición.

1.3 Conclusión sobre las percepciones de la gestión de la Empresa estudiada y las comunidades aledañas seleccionadas, según las variables estudiadas

En este apartado se han dividido las conclusiones en dos partes: los factores positivos de la gestión de la empresa en estudio con sus comunidades aledañas y los aspectos a mejorar en su gestión.

- Factores positivos de la gestión de la empresa en estudio

En primer lugar, se puede concluir que la empresa está realizando algunas gestiones de manera eficiente en su relación con las comunidades aledañas a sus plantas, como la asistencia a las demandas de las mismas. Por un lado, como está descrito en el capítulo 5, las comunidades valoran que la empresa las escuche y atienda a sus llamados. Por otro lado, la empresa es consciente de que esta acción es valorada especialmente, por la asociación de los adultos mayores, ya que, en el distrito de la planta principal son pocas las empresas que brindan algún tipo de ayuda a las asociaciones.

De igual manera, para los miembros de la comunidad, como algunos vecinos es importante contar con un vínculo de amistad antes de realizar alguna negociación. La empresa lo tiene en cuenta; por ello, desde el inicio de las operaciones encargó esta responsabilidad a al encargado de las relaciones comunitarias para pactar reuniones anuales al inicio de cada año para reunirse y pactar el apoyo que cada organización recibirá por parte la empresa, esto sirve también para la planificación de recursos y para la priorización de actividades según los objetivos propuesto por la directiva.

En segundo lugar, con respecto a las organizaciones vecinales y personas naturales de la planta principal de Carmen de la Legua, en general se puede concluir que la empresa gestiona de manera adecuada su relación, debido a que cuenta con la aprobación de dichas organizaciones, pues la mayoría de vecinos se siente a gusto con el trato recibido por parte de la empresa, sin embargo esto difiere un poco con la percepción de los vecinos de la zona de Santa Rosa y Callao, donde evidencia un poco más de molestia con algunas de las externalidades generadas por las operaciones de la empresa.

Esto, según lo visto, causado por la proximidad física de las plantas con los vecindarios afectados por este tipo de problemas y por la distribución zonal de las viviendas con las plantas, que en este caso es más directa. A pesar de esto, de igual manera se sienten agradecidos para con la empresa por el apoyo que les brindan de forma puntual en eventos y fechas importantes en el año, sin embargo, consideran que la empresa está en capacidad de poder brindar mayores beneficios a la comunidad no solo mediante entrega de productos para temas puntuales, sino también con la implementación de proyectos e iniciativas más complejas que generen un beneficio a largo plazo.

Para finalizar, se concluye que, los gerentes y jefes en su mayoría se encuentran alineados a la visión, misión y objetivos de la empresa, debido a que existe concordancia entre lo que señalan. Cabe resaltar que la única brecha encontrada fue la opinión que tiene una de las jefas del área de sostenibilidad, que a diferencia de los demás colaboradores entrevistados no considera una prioridad las relaciones con las comunidades que están cerca de las plantas debido al poco impacto que estas pueden tener las operaciones de la empresa, aun así, aunado a la opinión del gerente ambiental, el objetivo debe ser siempre cumplir con lo establecido por la ley y anticiparse a futuras contingencias.

- Factores a mejorar por la empresa en estudio

Según lo analizado, se pide a la empresa un mayor compromiso con las comunidades en términos de calidad de apoyo, esto implica mayor involucramiento y mayor despliegue de recursos de la empresa, que no necesariamente deben ser financieros, sino que al contrario estos puedan ser de tipo técnico a modo de talleres útiles para los distintos públicos que conforman las comunidades. Esto es adultos mayores, madres de familia y demás. El conocimiento debe estar relacionado a temas de nutrición y salud.

Con respecto a la gestión interna, aunque se tienen protocolos, estos se encuentran desconectados entre sí, y existe un desconocimiento general de tema de relaciones comunitarias y los objetivos del área. Asimismo, el personal de seguridad, debería estar recibiendo capacitación por parte de la empresa que lo contrata y por parte de la empresa sujeto de estudio. Finalmente,

el proceso y el enfoque de gestión debería estar interiorizado por todas las áreas involucradas en la gestión de las relaciones comunitarias.

1.4 Conclusión general de la gestión de relacionamiento comunitario urbano de la Empresa estudiada

Es importante destacar que la presente investigación se ha llevado a cabo en un rango de tiempo determinado, el recogimiento de datos se realizó en el año 2018 y los hallazgos han sido evaluados durante ese lapso, por lo que esas percepciones pueden variar. Además, al tratarse de una investigación cualitativa, no se busca una generalización ya que los resultados son subjetivos.

A partir de la identificación de las brechas y diferencias entre los públicos analizados, se puede resaltar que uno de los hallazgos principales fue con respecto a la percepción general que los vecinos tienen sobre la empresa. Esta diferencia se da por la distinción de ubicaciones geográficas de las personas entrevistadas, como en algunos casos refirieron, las zonas pertenecientes a las plantas de Santa Rosa y Callao, ubicados en algunos de los barrios sensibles y convulsionados, presentan una percepción más negativa de la empresa. Asimismo, esto guarda relación directa con el tipo de operación que ocurre en estos predios, pues según lo afirmado por los entrevistados de la empresa y los vecinos, las molestias son principalmente por el polvo y manipulación que se da en los molinos, así como también el tema del tráfico de camiones y otras molestias en general.

Aunado a este punto, la proximidad de las operaciones afecta directamente la percepción moderadas y en contra de los distintos tipos de vecinos entrevistados. Como se analizó en el predio principal, la infraestructura moderna y adecuada permite un mejor funcionamiento operativo lo cual contribuye a una mejor percepción por parte de los vecinos, en contraste con los predios de Callao y Santa Rosa, los cuales son predios con una mayor antigüedad, los cuales a su vez colindan directamente con casas de vecinos de la zona.

Al respecto la empresa, mantiene una posición neutral, pues reconoce que las comunidades aledañas a sus plantas son importantes y deben ser gestionadas como consecuencia

del impacto que las operaciones de la empresa tienen directa e indirectamente con el medio ambiente. Por otro lado, los vecinos reconocen, que se encuentran en una zona industrial, y que bajo su propia voluntad tomaron la decisión de vivir allí, para el caso de la zona de los condominios frente a la planta principal.

2. Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda que los líderes, sobre todo de las áreas involucradas, conozcan con claridad la estrategia de Responsabilidad Social en general, pues en algunos casos, no era de su entendimiento. Esta información, a su vez, se compartiría con los demás colaboradores y podría generar una mayor atención a las operaciones que realizan a diario. En esta línea se recomienda desarrollar talleres y charlar de capacitación del personal de seguridad de cada una de las plantas, con la finalidad de mejorar el protocolo de atención vecinal en términos de calidad y eficiencia en el proceso.

Asimismo, como se pudo recoger, dentro del protocolo existen procesos que pueden ser mejorados sin que impliquen una inversión cuantiosa. Uno de estos procesos involucra el registro de incidentes tal y como se pudo constatar, el llenado en físico de los formatos resultaba ineficiente, pues resta tiempo de comunicación al momento de enviar los documentos al área especializada y por otro lado genera residuos y ocupa lugar, por ende recomendamos a la empresa establecer un mecanismo de registro de incidentes en un portal electrónico, en donde aunado a la cas capacitaciones del personal de seguridad y directivos responsables de las plantas puedan llevar a cabo el protocolo de relacionamiento comunitario.

En segundo lugar, si bien la empresa manifiesta que entre los aspectos más relevantes de su gestión se encuentra la comunidad, se deberían hacer mayores esfuerzos por ser proactivos en relación a ellos, siendo una de las empresas más grandes del país, debería ser parte de su presupuesto el invertir en actividades de inversión social, según lo propuesto en los modelos teóricos, que generen un impacto a largo plazo.

Del mismo modo, se recomienda que la empresa defina bien qué significa para ellos relacionarse con la comunidad. Los miembros entrevistados de la empresa no coincidieron en lo

que se trata el relacionamiento comunitario, al parecer sus respuestas se basaron en lo que la organización intenta hacer, pero no existe una plena seguridad de qué se trata. Con ello, así como se trabaja en conjunto para cuidar a la empresa de la legislación ambiental, se podría trabajar en equipo en favor de las comunidades que viven cerca de las plantas. Aunque se destaca, que la empresa cumple un rol importante al implementar acciones con un enfoque de filantropía como lo son las donaciones, se recomienda desarrollar acciones más estratégicas que impliquen el desarrollo de habilidades y la educación de sus comunidades, estos a su vez podrían estar enfocados a temas relacionados al giro del negocio, es decir nutrición. Esto generaría más valor compartido a largo plazo en comparación a las actividades que ya realiza la empresa.

Además, aunque se entienden las razones por las que es complicado lograr una comunicación que sea realmente efectiva entre la empresa y la comunidad aledaña, se recomienda mejorar la comunicación entre ambos actores. Así como existen áreas especializadas en la comunicación interna y también en aquella que se dedica a hacerla hacia los consumidores, debería existir una que se enfoque a las comunidades aledañas a la empresa.

Por otro lado, la participación de la empresa podría centrarse más que atender reclamos, realizando un trabajo arduo en conjunto, no solo las áreas encargadas sino también las áreas que se ven involucradas, como el área de producción y el área de calidad. Uno de los principales medios de escucha podría ser en las reuniones que se le celebra al Adulto Mayor, donde en medio de una conversación se les podría prestar atención a asuntos que la empresa puede que desconozca y a raíz de ello, empezar a hacer algo. Por ese motivo, se recomienda a la empresa crear un área especializada para la atención de las relaciones comunitarias de sus plantas, puesto que como se pudo constatar, actualmente solo una persona centraliza la labor de gestionar la RSE en todas las plantas de la empresa a nivel nacional. Esta medida generaría beneficios a largo plazo y estaría alineada con la estrategia de la empresa de llevar su gestión de la RSE a nivel corporativo en los demás países en donde opera. Asimismo, consideramos que este equipo especializado podría ser tercerizado con empresas consultoras especialistas en relaciones comunitarias y no necesariamente de la empresa.

Finalmente, se puede indicar que la empresa realiza una gestión incompleta y no abarca principios clave de una adecuada gestión bajo un enfoque de RSE y esto se traduce en una gestión

táctica de las Relaciones Comunitarias, debido a varios factores que aún no han gestionado y que están pendientes. Sin embargo, se espera que esta investigación sea de utilidad a la empresa y se convierta en un motivo más para que se esfuercen en mejorar sus relaciones con sus comunidades cercanas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2007). *La información relacionada con los recursos humanos: necesidad, determinantes y efectos*. Universidad Santiago de Compostela
- Alicorp (2015). *Memoria Anual*.
Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21400_QUxJQ09SQzE.html
- Alicorp (2016). *Memoria Anual*. Alicorp S.A.A. Desarrollo Sostenible
- Argandoña, A. e Isea, R. (2011). *ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. IESE Business School. Universidad de Navarra
- Austermuhle, S. & Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2012). *Sostenibilidad y ecoeficiencia en la empresa moderna*. Lima: UPC, Fondo Editorial
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a ed.). Bogotá: Prentice-Hall/Pearson Educación.
- Blaitt, R. (2010). *La estructura social de comunidad y su aporte en la búsqueda de sostenibilidad. Caso de las Ecoaldeas*. Universidad La Serena. Cuaderno de Investigación Urbanística n° 69 – marzo / abril 2010
- Campos Freire, F. (2009). *La RSC es una oportunidad para mejorar la credibilidad y confianza de la prensa*. XI Congreso de la Sociedad Española de Periodística (SEP) “El drama del Periodismo. Narración e información en la cultura del espectáculo”, 24-25 de abril 2009.
- Caravedo, B. (2006). *Responsabilidad Social: Todos. Hacia un encuentro de todos los peruanos*. Lima, Perú: PNUD.
- Capron, M. (2002), *The Evaluation of the Corporate Social Responsibility of Social Economy Firms*. Francia.
- Comisión Europea - Dirección General de la Empresa (2013). *Guía para una comunicación eficaz*. Consulta: 03 de abril de 2019
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/files/csr/campaign/documentation/download/guide_es.pdf>
- Corporación Financiera Internacional (2010). *Inversión Comunitaria Estratégica*. Manual de buenas prácticas para empresas que operan en mercados emergentes. Washington, D.C

Comité Técnico de la Norma AA1000SES (2011). *Comité Técnico NORMA AA1000SES*.
Managing a Sustainable Business, S.L.U Madrid

Constanza, R. y Patten, C. (1995). *Defining and predicting sustainability*. *Ecological Economics*
N. ° 15, pp. 193-196.

Empresa Editora El Comercio. (2017, 17 abril). ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)? El Comercio, p. 1. Recuperado de
<https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/responsabilidad-social-empresas/que-son-objetivos-desarrollo-sostenible-ods-1002708>

European Foundation for Management Development (2005). *The globally responsible initiative: A call for engagement (Brochure)*.

Gallegos, G (2015). *Estrategias de Relacionamiento Comunitario Urbano*. Obtenido de (Memoria para optar el Título de Licenciada en Comunicación para el Desarrollo que presenta la Bachiller. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú): Recuperado de
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6610/GALLEGOS_TORRES_GRACIELA ESTRATEGIAS_RELACIONAMIENTO.pdf?sequence=1

Garavito, C. (2008). *Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo*. *Economía*, XXXI, pp. 81-104.

García (2014). *La demografía desde el enfoque de la teoría general de sistemas*. México. Recuperado de:
http://tecnociencia.uach.mx/numeros/v8n2/data/La_Demografia_desde_el_enfoque_de_la_teor%C3%ADa_general_de_sistemas.pdf

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Interamericana Editores.

Higueras, E (2014). *Desarrollo urbano sostenible y criterios de diseño urbano para ordenaciones residenciales*. Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/259619864_DESARROLLO_URBANO_SOSTENIBLE_Y_CRITERIOS_DE_DISENO_URBANO_PARA_ORDENACIONES_RESIDENCIALES

Instituto Ethos (2016). *¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial?* Disponible en:
<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>

Instituto Nacional de Información Estadística (2013). *Principales indicadores macroeconómicos: PBI por sector*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Ivorra, L. (2017). *Nueva Triple Línea Base de la Sostenibilidad, Sostenibilidad Redefinida*. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/318405399_Nueva_Triple_Linea_Base_de_la_Sostenibilidad_Sostenibilidad_Redefinida

La empresa (2014). *Reporte de Sostenibilidad*. Disponible en <https://www.alicorp.com.pe/alicorp/desarrollo-sostenible/reporte-de-sostenibilidad.html>

Marquina, P. (2012). *¿Cuál es la situación actual de la RS en el Perú?* Revista *Strategia*, 6(23), pp. 68-73. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/4079/4047>

MAYER, E. (1994). *Recursos Naturales, Medio Ambiente, Tecnología y Desarrollo*. SEPIA, Perú, el problema agrario en debate. Lima.

Mejía, O y Soto, T (2013). *Comunicación vecinal: un panorama a los conflictos sociourbanos*. Punto Medio. Lima, año 5, número 10, pp 70-79. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/167333404/Punto-Medio-2013>

Ministerio de Producción (2016). *Reporte de producción manufacturera*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi91efe8248e14f489c_60.pdf

Leyva, A. & López, J. (2008). *La responsabilidad social de las empresas mineras y el derecho a la información: Resumen del conversatorio realizado en marzo del 2008*. Recuperado de http://www.noticiasaliadas.org/objetos/informe/8PE_RSEM-DI.pdf

Monterrubio, J; Mendoza, M y Huitrón, T (2013). *Percepciones de la comunidad local sobre los impactos sociales del "spring break" en Acapulco, México*. El Periplo Sustentable, núm. 24, enero-junio, 2013, pp. 41-65. Universidad Autónoma del Estado de México. México

Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.

Naciones Unidas (1987). *Comisión Brundtland, Nuestro Futuro Común*. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Organización Mundial de la Salud (2018). *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.who.int/topics/sustainable-development-goals/es/>

Pasco - Font, Alberto (1999). *Desarrollo Sustentable en el Perú*. Lima: Agenda: PERÚ. Recuperado de <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/26746/114555.pdf?sequence=1>

Pasco, M.M., & Ponce, M.F. (2015). *Guía de Investigación en Gestión (1ra ed.)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Pérez, A (2012). *Conceptos y Herramientas para la gestión estratégica de Relaciones Comunitarias en las Industrias Extractivas*

Perú 2021 (2010). *Información general*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/>

Porter, M. & Kramer, M. (2006). *Strategy and Society*. Harvard Business Review, 78-92.

Rodríguez, L.C. & Ríos-Osorio, L.A. (2016). *Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI*. Dimensión Empresarial 14(2), DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i2.659>

Rodríguez, J. (2008). *Modelo stakeholder y responsabilidad social: El gobierno corporativo global*. M@n@gement, 11(2), 81-111. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1021049823?accountid=28391>

Santos, V. Dionne. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf

Sethi, S. P., Rovenpor, J. L., & Demir, M. (2017). *Enhancing the Quality of Reporting in Corporate Social Responsibility Guidance Documents: The Roles of ISO 26000, Global Reporting Initiative and CSR-Sustainability Monitor*. Business & Society Review (00453609), 122(2), 139-163. doi:10.1111/basr.12113

Unión Mundial para la Naturaleza (2007). *Diseñando un futuro sostenible -Programa de la UICN* pp. 2009-2012. Barcelona.

The world commission on environment and development (1987). *Our common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Vallaes, F. (2006). *La responsabilidad social de las organizaciones*. CD Multimedia Programa de Apoyo a Iniciativas de Responsabilidad Social, Ética y Desarrollo. Lima-Perú.

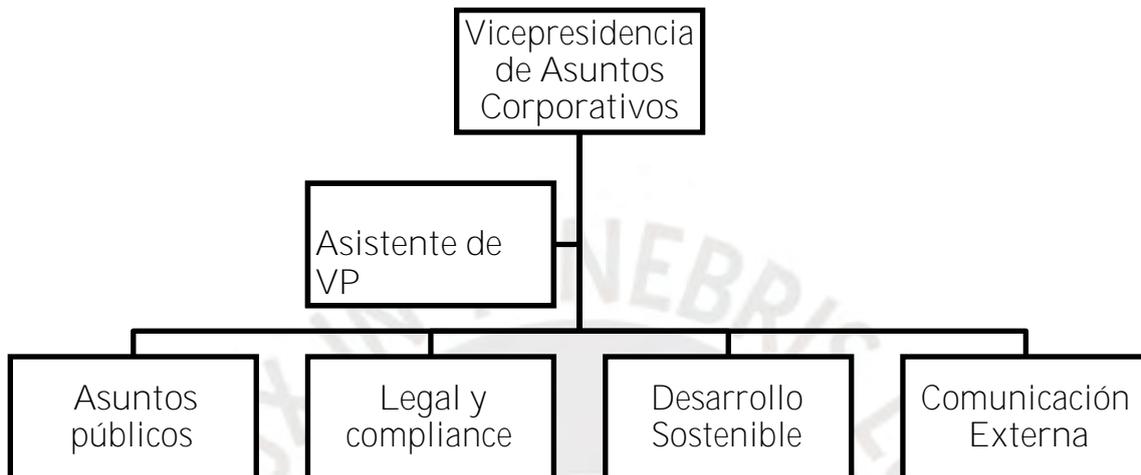
World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) (1996). *Ecoefficient Leadership for Improved Economic and Environmental Performance*. Geneva. World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) (2002), Responsabilidad Social Empresarial. Disponible en <http://www.wbcsd.ch/>

ANEXO A: Matriz de consistencia

TÍTULO: EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN COMUNIDADES URBANAS: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES COMUNITARIAS EN LAS PLANTAS DE UNA EMPRESA PERUANA DE CONSUMO MASIVO				
TEMA: DESARROLLO SOSTENIBLE EN COMUNIDADES URBANAS: LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES COMUNITARIAS EN LAS PLANTAS DE UNA EMPRESA				
PROBLEMA	OBJETIVOS	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	METODOLOGÍA
Existe una tendencia mundial a asociar la Responsabilidad Social Empresarial con aplicaciones instrumentales de gestión. En efecto, existen diversas herramientas de diagnóstico y reporte de la RSE que permiten a las empresas gestionar ciertos aspectos críticos e informar a la sociedad sobre el cumplimiento de normas y estándares empresariales.	Objetivo General	Pregunta General	1. Estrategia y perfil de la organización 2. Relaciones con la comunidad aledaña 3. Compromiso de la comunidad 4. Participación activa en la comunidad 5. Variable Demográfica 6. Dinámica de la estructura de la comunidad 7. Percepción de la Comunidad respecto al involucramiento de la empresa	
	Diagnosticarla	¿Cómo está siendo gestionada la Responsabilidad Social de las plantas de una empresa de consumo masivo a partir de diversos elementos de guías de Desarrollo Sostenible?		
Las relaciones comunitarias son parte importante de la RS, y para la empresa sujeto de estudio, el hecho de estar en medio urbano le puede implicar un cambio de enfoque de gestión en contraste con lo que los modelos sostienen. Además, es importante destacar que en nuestro país, el término de relaciones comunitarias está vinculado a la gestión de RS en sectores extractivos y más consulsionados donde el core de las operaciones tiene mayor impacto, sin embargo cuanto puede diferir a un	Delimitar la teoría de la gestión de stakeholders: Relacionamento Comunitario Urbano.	¿Qué teorías existen sobre el relacionamiento comunitario en contextos urbano-industriales?	* Definiciones sobre relaciones comunitarias *Relaciones comunitarias urbanas	* Revisión de literatura pertinente *Entrevistas a expertos
	Delimitar las guías para diagnosticar o evaluar la estrategia de relacionamiento comunitario urbano en una empresa de consumo masivo.	¿Cuáles son las metodologías existentes para la evaluación de estrategias de las relaciones comunitarias urbanas?	*ISO26000 *GRI *Inversión comunitaria estratégica	*AA1000 *EMAS
Asimismo, la influencia del estilo de gestión y la formulación de la estrategia de la empresa puede afectar totalmente la forma en que la empresa decida gestionar la RS de la empresa como un corporativo, dándole menos peso a la gestión detallada de sus plantas principales. A este hecho, se suma el entorno en donde están localizadas las plantas principales sujeto de estudio, dos de ellas en entornos culturales, sociales y ecómicos distintos al de la planta principal.	Describir el contexto en el que está situada la empresa de consumo masivo.	¿Cómo se caracteriza el contexto en el que está situada la empresa de consumo masivo?	*Percepción de la Comunidad respecto a la empresa *Dinámica de la estructura social de la comunidad *Demográficas	* Revisión de literatura pertinente *Entrevistas semi estructuradas a comunidad
	Analizar la estrategia actual de gestión de relacionamiento comunitario urbano en la empresa de consumo masivo	¿Qué tan efectiva es la estrategia actual de gestión de relacionamiento comunitario urbano en la empresa de consumo masivo?	*Estrategia de sostenibilidad *Gestión social estratégica *Estrategia y perfil de la organización	*Documentos de la empresa *Entrevistas semi estructuradas a representantes
	Brindar recomendaciones segregadas en acciones a la gestión de relacionamiento comunitario urbano en la empresa de consumo masivo.	¿Qué recomendaciones se le podría dar al área de Desarrollo Sostenible de la empresa de consumo masivo en estudio		

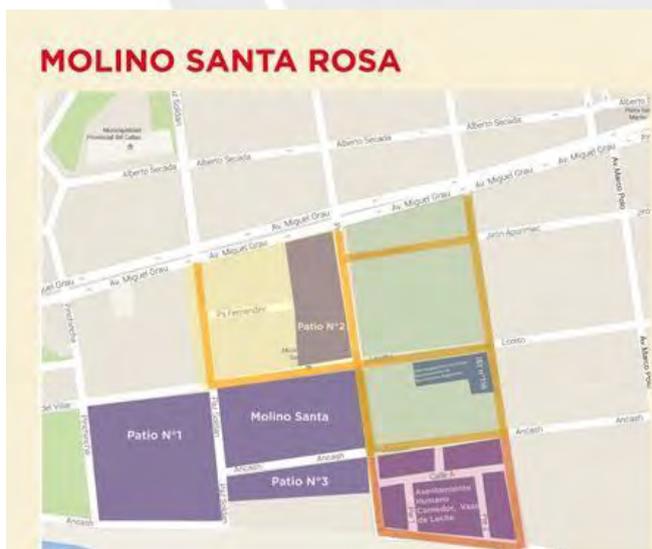
ANEXO C: Estructura Organizacional

Organigrama del área de asuntos corporativos de la empresa: 2018

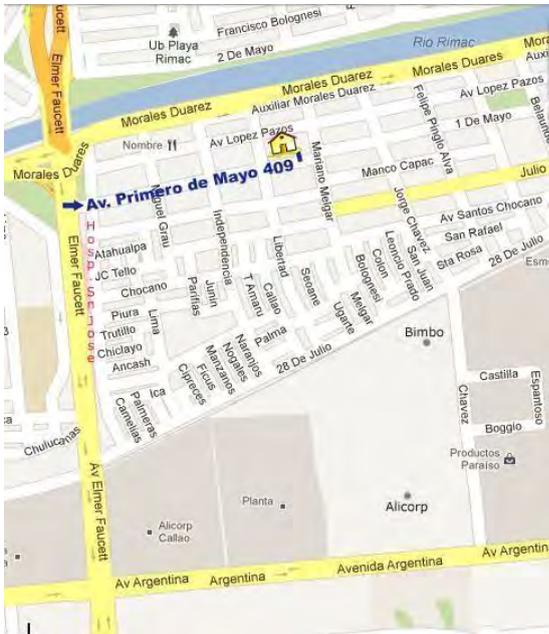


ANEXO D: Mapa de plantas de la empresa

Mapa Molino Santa Rosa: Loreto 345



Mapa Planta Central: Av. Argentina 4785



Mapa Molino Callao: Huáscar 156



ANEXO E: Guía de entrevistas Gerentes y Jefes de Planta

VARIABLES	PREGUNTAS GUÍA
Información contextual	¿Cuáles son las funciones principales que desempeña la organización? ¿Y usted?
	¿Cuáles son los mayores problemas a nivel de seguridad en las plantas?
	¿Ha habido denuncias? ¿Qué tan frecuentes han sido?
	¿Ha habido algún contacto entre ustedes y los vecinos de las comunidades aledañas?
	Con respecto a los objetivos planteados en su Estrategia de Relaciones Comunitarias, ¿cómo se encuentran actualmente en la consecución de este objetivo? ¿Qué dificultades han encontrado?
Estrategia y análisis	¿Existe una estrategia de sostenibilidad? (Si/no)
	¿A quién está dirigida la estrategia de sostenibilidad?
	¿Cuán difundida/conocida/inoculada está la estrategia de sostenibilidad en la empresa?
	¿La alta dirección conoce y está involucrada en la implementación de la estrategia de sostenibilidad? (SI/No)
	¿Cómo es el involucramiento o participación de la alta dirección en la implementación de la estrategia de sostenibilidad?
	¿Usan el término Materialidad en la empresa?
	¿Tienen algún Top de Materialidad en la empresa?
	¿Qué temas son las más relevantes para la empresa?
	¿Existe un estudio profundo sobre los stakeholders de la empresa?
	¿Qué tan importantes son las comunidades aledañas a las plantas al realizar sus operaciones?
	¿Creen que la comunidad podría ser en algún momento prioridad para la empresa?

	¿Cuál es el tipo de estructura organizacional?
	¿Existe un área que se dedique plenamente a la comunidad cercana a la empresa?
	¿Alguna otra área realiza alguna actividad relacionada con la gestión de comunidades?
	¿Las demás áreas trabajan con la de Desarrollo Sostenible?
Relaciones con la Comunidad aledaña	¿La empresa ayuda a las personas con problemas sencillos que van más allá de sus intereses inmediatos?
	¿El personal de la empresa se siente bienvenido cuando visita las comunidades?
	¿Cuál es el tipo de relación con la comunidad?
	¿Cómo se desarrolla la relación la Comunidad?
	¿Es frecuente la relación con la Comunidad?
	¿Cada cuánto se actualiza información sobre sus stakeholders?
	¿Reconoce a la comunidad en la que está presente como parte interesada importante en su toma de decisiones?
	¿Busca tomar medidas de solución a las reclamaciones y manifestaciones de la comunidad?
	¿Posee un proceso estructurado para registrar reclamaciones?
	¿Se realizan reuniones sistemáticas para informar acerca de las acciones emprendidas para minimizar reclamaciones?
	En el último año, ¿la empresa ha recibido reclamaciones o manifestaciones de la comunidad por exceso de basura, generación de mal olor, efluentes y otras formas de polución (sonora, visual, etcétera)?
	En el último año, ¿la empresa ha recibido reclamaciones o manifestaciones de la comunidad por exceso de tráfico de vehículos, lo que causaba desorden?

	En el último año, ¿la empresa ha recibido reclamaciones o manifestaciones de la comunidad por intromisión en sistemas de comunicación?
	En el último año, ¿la empresa ha recibido reclamaciones o manifestaciones de la comunidad por otros motivos de similar naturaleza?
Compromiso de la empresa con la comunidad	¿Se consulta a las comunidades periódicamente y tienen voz en la solución de los problemas que puedan surgir?
	¿Qué tan comprometida está la empresa con la comunidad cercana?
	¿Concientiza y entrena a sus empleados para que respeten los valores y tradiciones de la comunidad donde actúa?
	¿Cuáles son las otras maneras en que se manifiesta el compromiso de la empresa con su comunidad?
Participación activa de la empresa en la comunidad aledaña	¿Participa activamente, con otras empresas, instituciones privadas y/o públicas, del debate de los problemas comunitarios y la búsqueda de soluciones?
	¿Toma acciones preventivas anticipándose a los posibles impactos que sus actividades puedan tener sobre la comunidad del entorno?
	¿Participa activamente de la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones?
	¿Coopera con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser aprovechadas por la comunidad?
	¿Existe una comunicación con las comunidades aledañas?
	¿Qué grado de comunicación considera que tiene la empresa con las comunidades aledañas?
	¿Con qué frecuencia la empresa intercambia información con las comunidades aledañas?
	¿Qué tipo de mensajes transmite la organización las comunidades aledañas?
¿Podría decir que la comunicación de la empresa con las comunidades aledañas es a través de conversaciones formales o	

	informales?
	¿Cuenta con un programa para emplear el mayor número de personas de la comunidad?
	¿La empresa conoce en profundidad sus impactos en la comunidad?
	¿Tienen una política formal para anticiparse a demandas de la comunidad e informarla sobre actuales y futuros planes e impactos de sus actividades?
	¿Involucra a la comunidad en la resolución de los problemas?
	¿Mantiene comités permanentes o grupos de trabajo con la participación de liderazgos locales para analizar sus actividades y monitorear sus impactos?

ANEXO F: Guía de entrevistas Comunidad

VARIABLES	PREGUNTAS GUÍA
Información contextual - Demográficas	¿Hace cuánto tiempo vive en esta zona?
	¿Cuántas personas integran su familia? De ellos, ¿cuántos son adultos y cuantos niños?
	¿Cuál es su actividad principal? ¿Lo realiza en esta zona o se traslada a otra?
	¿Está satisfecho de vivir en esta zona? ¿Qué cosa cambiaría?
	¿Conoce cuántas fábricas, plantas, y molinos hay en esta zona? Mencione cuales conoce
Dinámica de la estructura social de la comunidad	¿Cómo es la relación actual con las empresas y los vecinos de la zona?
	Si hubiera algún inconveniente o malestar en la zona, ¿a quién recurre usted para solucionarlo?
	¿Conoce alguna empresa de la zona que esté realizando alguna actividad de apoyo y Responsabilidad Social con los vecinos?

	<p>¿Cómo vecinos de esta zona cuentan con algún tipo de organización y junta vecinal? ¿En qué casos se han reunido como vecinos?</p>
	<p>¿Cree necesario participar de alguna organización como poblador de la zona?</p>
Percepción de la comunidad acerca de la empresa	<p>¿Cómo ve la comunidad a la empresa? ¿La comunidad piensa que la empresa genera los máximos beneficios para la población local?</p>
	<p>¿Los miembros de la comunidad tienen acceso directo a las personas encargadas de tomar las decisiones de la empresa?</p>
	<p>¿La comunidad está bien informada sobre las perspectivas y planes futuros de la empresa?</p>
	<p>¿Piensa que las actividades que realiza la empresa para Comunidad, son iguales para todos? ¿ofrece las mismas oportunidades para todos?</p>
	<p>¿Cuáles son los programas sociales que desarrolla la empresa? ¿Ha participado en alguna de ellas? ¿Conoce de qué se tratan?</p>
	<p>¿Cuál es la percepción que tiene la comunidad de las acciones que realiza la empresa en la comunidad en términos de resolver problemas de la comunidad?</p>
	<p>¿Cree que sirven los programas sociales de la empresa? ¿Cree que resuelven los problemas que tiene la comunidad?</p>
	<p>Según la comunidad, ¿qué piensa la comunidad sobre el empleo que ofrece la empresa? ¿existen capacitaciones que les permita desarrollar habilidades para determinados empleos? ¿piensa que son suficientes?</p>
	<p>¿Existen actividades que manifiesten el interés de la empresa por la generación de riqueza e ingresos de la comunidad aledaña a las plantas? ¿Cuáles son? ¿Cada cuánto se realizan estas actividades? ¿Ha participado en alguna de ellas? ¿Conoce de qué se tratan?</p>
<p>Para la comunidad, ¿qué tan importantes se siente la comunidad aledaña a las plantas de la empresa?</p>	

ANEXO G Matrices verticales variable Análisis y perfil de la organización

Variable Análisis y perfil de organización		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Gerente de producción de molino Callao y Santa Rosa	-Mi labor en los molinos es asegurar el producto -Nuestro cliente merece un atención de calidad y en tiempo adecuados -Tenemos la misión de garantizar que la marca esté bien mantenida, conocida y respetada en las comunidades donde operamos	El gerente de producción está involucrado completamente no solo en sus funciones, ya que también protege el prestigio de la empresa.
Gerente de Gestión Ambiental	-Cada instrumento ambiental te remite determinados compromisos y obligaciones -No se había hecho un seguimiento estricto del mismo -El no cumplimiento, primero es un incumplimiento legal, el punto es que si se fijaron esas actividades -Me comunico con producción para organizar ciertos puntos que ellos tienen que cumplir dentro de sus operaciones -No se quiere impactar en el medio ambiente	-La tarea de la gerente de gestión ambiental se basa en instrumentos de la Responsabilidad Social. -Se da una coordinación con el área de producción. -La gerente conoce cuáles son los impactos de las actividades de la empresa
Jefe de Desarrollo Sostenible	-La creación de la vicepresidencia de asuntos corporativos supervisará la comunicación corporativa de la compañía y sus programas de responsabilidad social y asuntos ambientales	-La jefa de Desarrollo Sostenible tiene conocimiento que comparte muchas de sus funciones con la nueva vicepresidencia.
Total:		
-Existe una coordinación entre el área de producción y el área de gestión ambiental, la gerente de ésta última se encarga que todos cumplan con los requerimientos de Responsabilidad Social. -Se evidencia un trabajo en equipo entre ambas áreas, a pesar de que sus funciones sean distintas, todos suman en ofrecer buenos productos y acordes a las exigencias del cuidado del		

medio ambiente y comunidad.

-La jefa de Desarrollo Sostenible parece que cumple con sus funciones pero no se involucra demasiado en trabajar junto a las demás áreas y con la creación de la nueva área, entiende que compartirá ciertas ocupaciones relacionadas a la RS.

ANEXO H Matrices verticales variable Compromiso de la empresa con la comunidad

Variable Compromiso de la empresa con la comunidad		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Gerente de producción de molino Callao y Santa Rosa	-La importancia de las comunidades para las operaciones de la empresa hoy en día son vitales -Compartimos todo con las comunidades - Compartimos energía eléctrica, servicios de agua, de desagüe, el medio ambiente que hay que mantener limpio, las pistas, las calles -Estamos tan involucrados con ellos que incluso son nuestros clientes, su gente trabaja con nosotros, estamos más que involucrados -Somos lo mismo	-El gerente de producción afirma que la empresa está comprometida con la comunidad. -El gerente de producción considera que tanto la empresa como la comunidad aledaña están al mismo nivel de importancia.

Gerente de Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa ya tenía ISO 14000, antes que la ley lo pidiera desde el año 2001 -La ISO 14000 te permite llevar una buena práctica -Unas de las prácticas de la ISO 14000 es que identifiques y controles los impactos significativos, eso es lo que se hacía y se viene haciendo -Los aspectos están controlados para no generar impactos, sin embargo hay algunos riesgos, debido a que estamos en una zona industrial -Nosotros no aportamos ruido, emisiones gaseosas, no aportamos efluentes contaminantes, fuera de ley de los rangos establecidos -Estamos en una zona industrial donde podría generarse un embalse o algún vecino emita estos impactos ambientales fuera de rango y nos señalen por ser una empresa grande 	<ul style="list-style-type: none"> -La gerente de gestión ambiental afirma que la empresa se guía de las normas de la ISO 14000 -Es de su conocimiento los riesgos a los están expuestas las personas que viven cerca a las plantas, al estar ubicadas en una zona industrial -Son conscientes de los impactos que ocasionan las operaciones de las plantas, sin embargo, se procura mantenerse de lo permitido.
Jefe de Desarrollo Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> -En el año 2018, formamos parte del grupo de 10 empresas por el Índice de Buen Gobierno Corporativo -El reconocimiento deja claro nuestro compromiso hacia una comunicación transparente y de respeto con distintos grupos de interés -Estar dentro de esta lista es un referente, tenemos buenas prácticas corporativas, basadas en la transparencia, equidad, responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -La jefa de desarrollo sostenible manifiesta que la organización está comprometida en cada una de sus operaciones.

Total:

-Tanto el gerente de producción como la gerente de desarrollo sostenible sostienen que la empresa está comprometida con el medio ambiente y la comunidad.

-La empresa se guía de las normas de la ISO 14000.

-La empresa tiene mapeado los riesgos que pueden afectar a los vecinos y son conscientes de los impactos que ocasionan las operaciones de las plantas.

-El compromiso se evidencia al seguir las pautas de una normatividad reconocida internacionalmente y conocer las posibles contingencias que pueden ocasionar sus operaciones.



ANEXO I Matrices verticales variable Relaciones con comunidad aledaña

Variable Relaciones con comunidad aledaña		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Gerente de producción de molino Callao y Santa Rosa	-Las comunidades son uno de los principales stakeholders de la empresa -Crecemos nosotros y también nuestras comunidades -La alta dirección involucra a las comunidades dentro de sus decisiones -Es parte de nuestra política, estar inmersos en el desarrollo de nuestras comunidades, basadas en el respeto y en el crecimiento juntos -Crecemos nosotros y también crecen nuestras comunidades, no solamente localmente sino también en los otros países donde operamos	-El gerente de producción afirma que existe una relación con las comunidades, apoyadas en el respeto. -El relacionamiento puede verse reflejado en el crecimiento tanto de la empresa como de sus comunidades.
Gerente de Gestión Ambiental	-La empresa considera mucho a las comunidades sobre todo cuando hace estas matrices de riesgo -Uno de sus principales stakeholders es la gente que lo rodea, las comunidades -Si yo sé que produzco polvo, tengo que minimizarlo porque puedo afectar a mis vecinos, antes de que suceda se hacen las mediciones de polución y todo	-La gerente declara que los impactos de las operaciones de la empresa afectan a sus vecinos. -Para ella, el relacionamiento se da cuando la empresa reduce el riesgo e impactos de sus actividades a favor de las comunidades.
Jefe de Desarrollo Sostenible	-Es una relación un poco complicada -Existen muchos limitantes que no nos permiten acercarnos por ambos lados -Los vecinos no muestran un interés por escuchar razones de la empresa	La jefa deja en claro que existe una relación con las comunidades aledañas, sin embargo, es una relación limitada.

Vigilante Molino Callao	-La relación que he visto fue antes de Navidad, para dejar su solicitud de donación de productos, panetones	La relación empresa - comunidad se da al atender las solicitudes de los vecinos en festividades especiales.
Vigilante Molino Predio Central	-La relación, yo diría que es nula - Frente a frente, no hay reuniones, no se citan a los vecinos que viven alrededor para conocer sus problemáticas para ver qué se puede hacer	No hay una relación entre la empresa y comunidad porque no ha observado que sea algo presencial.
Vigilante Molino Callao Puerta Chávez	-La empresa colabora bastante con las personas que vienen, así que sí son importantes	La empresa apoya a los vecinos que asisten personalmente a la planta.
Vigilante Molino Santa Rosa	-La relación de la empresa con vecinos es distante, marcan su distancia -Los vecinos de acá son terribles, es una zona convulsionada, hay mucha delincuencia -Aquí solo vienen por conveniencia, por festividades, panetones esas cosas.	-La relación empresa - comunidad no es cercana. -La delincuencia forma parte de la realidad de la comunidad. -La comunidad se acerca a la empresa por interés.
Total:		
<p>-El respeto es una característica resaltante de las relaciones entre la empresa y las comunidades aledañas.</p> <p>-El reducir riesgos e impactos que pueden afectar a las comunidades es una manera en que la empresa se relaciona con las personas.</p> <p>-El relacionamiento con las comunidades es limitado.</p> <p>-Otra manera en que la empresa se relaciona con la comunidad es cuando se atiende a las solicitudes de los vecinos.</p> <p>-Hace falta un acercamiento presencial de la empresa hacia la comunidad.</p> <p>-En síntesis, existe un relacionamiento con la comunidad pero es acotado.</p>		

ANEXO J: Matrices verticales variable Participación de la empresa en la comunidad aledaña

Variable Participación de la empresa en la comunidad		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Gerente de producción de molino Callao y Santa Rosa	<ul style="list-style-type: none"> -La comunicación se basa en la apertura -La apertura de nuestra empresa siempre ha sido bastante amplia - Tenemos las puertas abiertas para que los vecinos se acerquen y planteen sus inquietudes, sus quejas o busquen algún tipo de respuesta -Atendemos todas las consultas, tanto formales como informales, y todas se contestan -La comunicación es bastante fluida -El flujo de comunicación se hace aca directamente a las plantas y otras veces se acercan a la central que tenemos -También llaman por teléfono, ya tenemos una serie de canales de comunicación -Es una comunicación mayormente informal 	<ul style="list-style-type: none"> -El gerente se refiere a que la empresa está abierta a las personas que se acerquen. -Todas las consultas se responden. -Hay facilidad en la comunicación. -Es una comunicación directa. -Tienen una serie de canales de comunicación, entre ellas el teléfono. -La comunicación es informal y formal.

Gerente de Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> -Yo creo que sí hay una comunicación fluida, toda vez que es correctiva, pero no es proactiva -Es muy difícil una comunicación proactiva con las comunidades que nos rodean en la cual vivimos -Muchas veces no se entiende el tema ambiental y la gente está como parapetada que todo lo relacionado a lo ambiental se está haciendo mal -Iniciar una comunicación es para ellos querer esconder algo, no se toma de buena manera -Cuando se presentan los reclamos, se trata de dar todas las soluciones del caso, asumir actividades que puedan ayudar a las comunidades, a mitigar esos impactos -A veces son impactos que pueden no haber sido ocasionados por la misma empresa -Es difícil involucrar a las comunidades sin iniciar un diálogo -La empresa tendría que generar un cultura o tendría que adaptarse -En muchas mesas de diálogo que han habido, la gente va pero con aprensión, con prejuicios, a la defensiva -Termina siendo una mesa de peticiones, de exigencias 	<ul style="list-style-type: none"> -La gerente afirma que la comunicación es fluida. -La comunicación no es proactiva. -La gente no comprende el tema ambiental. -Existen prejuicios sobre el tema ambiental. -La comunicación con la comunidad es complicada -Se trata de dar las soluciones que se esperan. -La empresa asume la responsabilidad de solucionar impactos que son causados por las demás empresas que trabajan cerca. -Hace falta generar una cultura en las personas sobre temas ambientales. -Las personas que van a la empresa solo se quejan y hay muchas peticiones.
Jefe de Desarrollo Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> -Más allá de las quejas de los vecinos que vienen a dejar, no hay más -La comunicación real se da de forma respetuosa con los consumidores - Estamos comprometidos con la transparencia y responsabilidad en la información sobre nuestros productos -Existe la atención a nuestros consumidores, se les ofrece canales de comunicación cercanos y accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> -Para la jefe de desarrollo sostenible la comunicación se basa en atención de quejas. -La comunicación se da con los consumidores.

<p>Vigilante Molino Callao</p>	<p>-La comunicación de la empresa con vecinos es directa -La empresa vecina de almacenes de productos químicos, varias oportunidades vienen a conversar con los ingenieros sobre el polvillo que llega a sus tanques, entre ellos hay cierta comunicación -El ingeniero los atiende y siempre llegan a buenos términos</p>	<p>-La comunicación es directa con la comunidad. -Otras empresas también se acercan a conversar.</p>
<p>Vigilante Molino Predio Central</p>	<p>-Lo que sé es que tiene una comunicación por vía telefónica -Lo ideal sería realizar algún tipo de reuniones mensuales para saber las problemáticas de los vecinos - Transmite que no les toma tanto interés, que no pueden ayudar, no son una empresa de beneficencia -La empresa responde con el tema de las donaciones -Si ustedes han hecho algún tipo de promesa, la desconozco -Yo creo que ustedes lo hacen, con el beneficio, con el beneficio para ambos</p>	<p>-Un canal de comunicación es el teléfono. -Se percibe que a la empresa no le interesa involucrarse con la comunidad. -La manera de participar de la empresa con la comunidad es a través de sus donaciones.</p>
<p>Vigilante Molino Callao Puerta Chávez</p>	<p>-La empresa no incomoda a nadie -Los vecinos pueden recurrir a la empresa, pero casi no tienen problemas -La empresa colabora bastante con las personas que vienen -Las únicas veces que vienen, son para navidad, los de Villa Bonita o los de la Comisaría</p>	<p>-Existe una apertura por parte de la empresa hacia los vecinos. -La empresa coopera con la comunidad a través de sus donaciones.</p>

<p>Vigilante Molino Santa Rosa</p>	<p>-La comunicación de la empresa con los vecinos, se trata de cubrir todas las quejas -Ese trigo, tiene un polvillo y tiene piojos, afecta a los vecinos, se mandaba gente a limpiar la casa de la gente, no hay una solución eficaz para eliminar esos bichos</p> <p>-También se quejan por los ruidos, la descarga del trigo ocasiona ruido, cuando hay operativos, hay de día y de noche</p> <p>-La atención que se le da a los vecinos es buena</p> <p>-La solución es de momento pero no es algo permanente</p>	<p>-Existe un problema de contaminación que afecta a los vecinos: Las molestias que causa la descarga de trigo y su infestación.</p> <p>-Otro de los problemas es la contaminación acústica, por los ruidos de la descarga de trigo.</p> <p>-Hay buena atención a los vecinos.</p> <p>-Se dan soluciones pero no son continuos.</p>
<p>Total:</p> <p>-La empresa está abierta a las personas que se acerquen, se les da una buena atención a los vecinos y todas sus consultas se responden</p> <p>-La gerente afirma que la comunicación es fluida, hay facilidad en la comunicación, aunque sea formal o informal es una comunicación directa</p> <p>-Tienen una serie de canales de comunicación, entre ellas el teléfono</p> <p>-Para una de las jefas, la comunicación no puede ser proactiva debido a que la gente tiene prejuicios sobre el tema ambiental, hace falta una cultura sobre temas ambientales, la comunicación se basa en la atención de reclamos</p> <p>-Los vigilantes coinciden en que la participación de la empresa se manifiesta en las donaciones que ofrece a la comunidad en fechas festivas, pero se percibe que a la empresa no le interesa involucrarse demasiado con la comunidad</p> <p>-Los vigilantes afirman del problema de contaminación que afecta a los vecinos: Las molestias que causa el polvillo de trigo infestado y la contaminación acústica, ante esto, la empresa dan soluciones pero son no permanentes.</p>		

ANEXO K: Matrices verticales variable Demográficas de la comunidad aledaña

Variable Demográfica		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Vecina 1 - Representante de Asociación de adulto mayor	-70 años -Representante de la Asociación del Adulto Mayor de Carmen de la Legua -Vive en el distrito de Carmen de la Legua -Son 7 personas en su casa, 5 adultos y dos niñas	-Es una persona que pertenece a la tercera edad o adulto mayor - Reside en Carmen de la Legua. -Su familia es grande.
Vecino 2 - Carmen de la Legua	-49 años -Es profesora de primaria en un colegio en Arica -Vive en el distrito de Carmen de la Legua hace 15 años -Son 4 personas en su casa, dos adultos y dos niñas	-Es una persona que pertenece a la adultez. -Es una persona activa laboralmente. -Reside en Carmen de la Legua. -Su familia es nuclear.
Vecino 3 - Carmen de la Legua	-55 años -Es operario en una fábrica en Los Olivos -Vive en el distrito de Carmen de la Legua hace 31 años -Son 6 personas en su casa, 4 adultos y dos niñas	-Es una persona que pertenece a la adultez. -Es una persona activa laboralmente. -Reside en Carmen de la Legua. - Su familia es grande.
Vecino 4 - Callao	-76 años -No trabaja -Vive en Carmen de la Legua desde hace 53 años -Vive con su esposa	-Es una persona que pertenece a la tercera edad. -No es una persona activa laboralmente. -Reside en Carmen de la Legua. - Su familia es de a dos.

ANEXO L: Matrices verticales variable Dinámica de la estructura social de los vecinos

Variable Dinámica de la estructura social de los vecinos		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Vecina 1 - Representante de Asociación de adulto mayor	-Trabajamos con la parroquia, con Cáritas del Perú, la Municipalidad del Callao -La Municipalidad del Callao, tiene programas sociales -No nos reunimos tan seguido con las autoridades -Quisiéramos hacer una feria de comida, de exponer trabajos, de labores que hacen las personas que pertenecemos a Adulto Mayor -Necesitamos el espacio y siempre hay que coordinar con la Municipalidad	-La Municipalidad del Callao hace trabajo social -No hay reuniones con las autoridades -La agrupación de Adulto Mayor tienen el deseo de hacer actividades
Vecino 2 - Carmen de la Legua	-Con las empresas no hay ninguna relación -Con mis vecinos, a algunos los conozco por mis abuelos que han vivido aquí desde hace muchos años -Sé que hay juntas vecinales y se quiere hacer alguna manifestación para que nos hagan caso por el polvo -Todos saben que es una empresa muy grande y se cree que no les harán caso, entonces se desaniman	-No existe relación entre empresas y los vecinos de Carmen de la Legua -Se conocen entre vecinos -La contaminación les causa malestar por lo que quieren hacer algo al respecto, pero temen que no les presten atención
Vecino 3 - Carmen de la Legua	-No conozco sobre alguna agrupación vecinal -Por la delincuencia se debería hacer algo -La policía interviene pero no se hace algo realmente	-No existe agrupación de vecinos -La delincuencia es un tema importante sin resolverse
Vecino 4 - Callao	-Primero se formó el sector industrial, las personas vinieron después a sabiendas que no es un lugar adecuado - La gente que vive acá fue producto de una invasión -Conozco a mis vecinos que formamos parte de la agrupación de adulto mayor	-Existe consciencia que los alrededores de la planta de Callao no son totalmente aptos para vivir -La agrupación del adulto mayor es una forma de relacionarse para los vecinos

ANEXO M: Matrices verticales variable Percepción de la Comunidad sobre la Empresa

Variable Percepción de la comunidad sobre la empresa		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Vecina 1 - Representante ante de Asociación de adultos mayor	-Pienso que de repente para otras empresas no somos importantes, no es importante apoyarnos, tender la mano - Hay otras empresas que siempre nos toman en cuenta en su plan de trabajo - Tenemos empresas que se dedican a la alimentación como Bimbo por ejemplo, que hacen productos comestibles y antes de que se vayan deberían de donarlos - Hace falta compromiso que deberían tener las empresas con sus vecinos, un compromiso de apoyo, de ayuda	-Debido a que la vecina representa a una agrupación, parece estar enterada un poco más acerca de los problemas que otras empresas ocasionan. -Hace falta compromiso por parte de otras empresas. - La empresa en estudio es la única que demuestra que le interesa sus vecinos.
Vecino 2 - Carmen de la Legua	-Solo dan donaciones en ciertas fechas, supongo que nos consideran un poco - No estoy enterada de más cosas -Lo más importante para ellos debe ser la nutrición, porque se dedican a hacer alimentos, lo demás viene después -Sé que la empresa responde a llamadas telefónicas	-La vecina piensa que para la empresa lo más importante es la nutrición. -Las donaciones son una demostración de atención por parte de la empresa.
Vecino 3 - Carmen de la Legua	-La empresa demuestra su total indiferencia ante nosotros porque no dan la cara -No vemos a personas que puedan hacer las cabezas o líderes -No nos informan sobre el polvo que ocasionan, es frustrante -No sabemos a ciencia cierta si es dañino el polvo	-La no participación de los líderes de la empresa es una manifestación de indiferencia para el vecino. -No tienen conocimiento sobre las consecuencias de la contaminación.

<p>Vecino 4 - Callao</p>	<p>-Sé que Repsa, que elabora productos refractarios, ladrillos y cemento, el problema ahí, las maquinas trituran, mueven, mezclan y eso sale al medio ambiente -Esa empresa ha ocasionado enfermedades como la silicosis, han habido casos de silicosis y han muerto por ello -Hacer reclamos no sirve en esas empresas, pero en su empresa sí - La única empresa que nos han atendido han sido ustedes -¿Todas las empresas tienen la gerencia de Relaciones Comunitarias?</p>	<p>-Se han dado problemas fuertes con otras empresas debido a la contaminación que ha ocasionado perjuicios a los vecinos. - De todas las empresas que están cerca a los vecinos, la única que atiende sus reclamos ha sido la empresa en estudio. - Nace la curiosidad sobre la existencia de una gerencia de Relaciones Comunitarias en las otras empresas.</p>
------------------------------	--	---

