

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



La comunicación para el desarrollo como proceso estratégico clave para la responsabilidad social empresarial: análisis de la gestión social del relacionamiento comunitario en el marco del Estudio de Impacto Ambiental de las operaciones térmicas de la empresa Kallpa

MEMORIA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO

AUTORA

KATHERINE MILAGROS ACOSTA QUIÑONEZ

ASESORA

SANDRA VERONICA CARRILLO HOYOS

Lima, Junio, 2020

RESUMEN

La comunicación es inherente a la interacción social. Por ello, su estudio en el relacionamiento entre empresa y comunidad resulta indispensable. La memoria profesional propone analizar y describir la gestión social en el relacionamiento comunitario de la empresa Kallpa Generación S.A., desde el enfoque de Comunicación para el Desarrollo, a partir de los casos de estudio de las centrales térmicas Kallpa y Las Flores ubicadas en el distrito de Chilca. Los casos son relevantes por situarse en el nodo de generación eléctrica más grande del país. Un conflicto social en la zona afectaría a más del 40% del territorio nacional. La metodología empleada fue de carácter cualitativo, la cual consideró la revisión de documentos oficiales de la empresa, principalmente, del Estudio de Impacto Ambiental. Además, se desarrolló entrevistas al Jefe en Campo de Relaciones Comunitarias, a la Directora de la institución educativa inicial del asentamiento humano 15 de Enero y a la obstetra encargada del Centro Materno Infantil de Chilca. La memoria profesional reconoce la importancia de la responsabilidad social empresarial para impulsar una gestión social preventiva que evite paralizaciones, respete los derechos ciudadanos y asegure el crecimiento económico sostenible de la empresa. Se pone de manifiesto el valor agregado de un Comunicador para el Desarrollo para establecer estrategias de comunicación, a largo plazo, en el relacionamiento comunitario, basadas en procesos de diálogo y participación para contribuir en la prevención de conflictos sociales, disminución del asistencialismo y fortalecimiento de la reputación empresarial. Por un lado, el diálogo resulta indispensable para reconocer y valorar a cada grupo de interés, identificar sus inquietudes y nivelar sus expectativas. Por último, la participación promueve acciones conjuntas con los diversos grupos de interés para la apropiación de los proyectos y la generación de confianza hacia la empresa.

DEDICATORIA

A mis padres, Augusto Acosta y Rita Quiñonez, por su amor y apoyo incondicional.



ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Presentación y delimitación del tema.....	1
1.2. Relevancia.....	3
2. Marco Teórico	7
2.1. Relacionamiento comunitario en empresas con proyectos de inversión privada de gran envergadura.....	7
2.2. Prevención de conflictos sociales y comunicación dialógica en el relacionamiento comunitario.....	12
2.3. Reputación empresarial y comunicación para el desarrollo en el relacionamiento comunitario.....	16
3. Metodología.....	21
3.1. Objetivos de la investigación.....	21
3.2. Tipo y método empleado.....	21
4. Contextualización de la experiencia profesional	23
4.1. Presentación de la organización donde se efectuó la experiencia laboral.....	23
4.2. Responsabilidades como especialista social junior del área de relaciones comunitarias.....	25
4.3. Logros personales.....	27
5. Problemática	37
5.1. Objetivos del área de relacionamiento comunitario para una adecuada gestión social	41
5.2. Estrategias de comunicación y relacionamiento para dar cumplimiento a los compromisos sociales asumidos en los EIAd.....	42
5.3. Estrategias de comunicación y relacionamiento para prevenir conflictos sociales	48
5.4. Estrategias de comunicación y relacionamiento para contribuir en la reputación de Kallpa, posicionándola como empresa socialmente responsable.....	53
Conclusiones.....	57
Bibliografía.....	60
ANEXOS.....	65

1. Introducción

1.1. Presentación y delimitación del tema

A finales de la década de los noventa, el concepto de responsabilidad social empresarial cobra mayor relevancia en América Latina, debido a distintos factores como la globalización, las nuevas tecnologías, el crecimiento de la conciencia ambiental, etc. En este contexto, se reconoce el poder de las empresas no solo en el ámbito económico sino también en lo social y ambiental. Así, las empresas se van inclinando por tener una visión estratégica para asegurar su crecimiento económico sostenible a largo plazo.

De esta manera, muchas empresas empezaron a fomentar una gestión que involucraba la identificación de sus principales grupos de interés social (aquellos que pueden ser afectados y afectar a la empresa), el conocimiento de sus preocupaciones, sus expectativas de desarrollo y la ejecución de actividades sostenibles (Alvarado y Luna, 2015). Esta gestión social se llevaba a cabo por medio de la creación de áreas que cuidaban el adecuado relacionamiento comunitario.

En el mencionado relacionamiento comunitario el proceso de comunicación es clave para fomentar espacios de diálogo y participación. Contar con estrategias basadas en una comunicación dialógica y participativa abren la posibilidad de que la empresa se anticipe e identifique posibles conflictos, aminorando el riesgo de involucrarse en situaciones confrontacionales que puedan paralizar las operaciones, poner en riesgo el orden público y perjudicar el desarrollo del país. “La comunicación para el desarrollo es el uso de los procesos, técnicas y medios de comunicación para ayudar a las personas a tomar plena conciencia de su situación y de sus opciones de cambio, para resolver conflictos, para trabajar hacia un consenso,

para ayudarlas a planificar acciones de cambio y desarrollo sostenible” (Fraser y Restrepo-Estrada, 2008, p.793).

En el caso del Perú, el Estado, como ente rector del cuidado del sistema y de los derechos de sus ciudadanos, es quien reconoce la importancia de prevenir situaciones de conflictividad en la relación empresa-comunidad. Por ello, brinda lineamientos básicos preventivos a través del Estudio de Impacto Ambiental detallado¹ (EIAd). En el mencionado estudio, se señala que las empresas de inversión privada de proyectos de gran envergadura deben contar con una gestión social estratégica que promueva la prevención de conflictos sociales, teniendo en cuenta lo estipulado por el Estado.

Por lo mencionado, la presente memoria profesional es una investigación que se basa en analizar y reflexionar sobre la gestión social del relacionamiento comunitario de la empresa de inversión privada Kallpa Generación S.A en dos de sus operaciones de gran envergadura como son las centrales térmicas Kallpa y Las Flores, en el marco del cumplimiento del EIAd. La memoria profesional, desde el enfoque de Comunicación para el Desarrollo, describe y analiza las estrategias de comunicación y relacionamiento implementadas por la empresa.

El documento está organizado en seis capítulos. En el primer capítulo, se presentan la delimitación del tema y la relevancia de abordar la comunicación como un proceso dialógico, participativo clave y estratégico en la gestión social del relacionamiento comunitario.

En el segundo capítulo, se exponen los conceptos teóricos utilizados para el desarrollo del análisis de la experiencia profesional. En la primera sección, se aborda la importancia del

¹Instrumento de gestión socio ambiental regulado por el Estado peruano según Ley N° 27446, Ley del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental. En el capítulo Marco Teórico, se desarrollará a profundidad el tema.

relacionamiento comunitario a partir de la teoría de los grupos de interés, en el marco de la gestión social de las empresas con proyectos de inversión privada de gran envergadura. Aquí, se describen las ventajas competitivas del relacionamiento comunitario y sus responsabilidades legales, a través del cumplimiento social de los compromisos asumidos en el EIA. El segundo tema del marco teórico se vincula con el valor de la comunicación dialógica para la prevención de conflictos sociales en el relacionamiento comunitario. En el último apartado, se reconoce la importancia de un adecuado relacionamiento comunitario para fortalecer la reputación empresarial. Asimismo, se valora el enfoque de Comunicación para el Desarrollo como proceso estratégico clave para la planificación y ejecución de una adecuada gestión social en el relacionamiento comunitario.

En el tercer capítulo, se presentan los objetivos de la investigación y la metodología empleada para el desarrollo de la presente memoria profesional. En el cuarto capítulo, se describe a la organización en donde se efectuó la experiencia laboral; se detallan las actividades asumidas; y, se exponen los logros personales alcanzados.

En el quinto capítulo, se señalan los problemas identificados en el desarrollo del quehacer profesional. Después, se describen las estrategias de comunicación y relacionamiento planteados y ejecutados para la gestión social del relacionamiento comunitario de la empresa. Finalmente, en el sexto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones, resaltando la importancia de la comunicación en el relacionamiento comunitario.

1.2. Relevancia

Desde hace algunas décadas, el crecimiento económico del Perú significó la aparición de grandes proyectos de inversión privada en los sectores de minería, energía e hidrocarburos, etc.

Sin embargo, este crecimiento económico no fue acompañado por la capacidad del Estado para promover el desarrollo económico y social equitativo. La población peruana, al no tener sus necesidades básicas cubiertas, mantiene una posición de exigencia y altas expectativas hacia la inversión privada.

Esta realidad se desarrolla a nivel nacional. Por ello, la relación entre empresa y comunidad oscila en espacios de tensión y latentes conflictos. Si bien el conflicto es parte de las relaciones de todo grupo humano, una inadecuada gestión del mismo podría ocasionar situaciones de conflictividad, violentas y perjudiciales para el orden público y la economía del país. De esta manera, se pueden desencadenar protestas, paralizaciones y cierres definitivos de proyectos de inversión de gran envergadura.

Los casos de conflictividad social afectan e involucran indiscutiblemente a la comunidad cercana o grupos de interés social y al proyecto de inversión privada. Asimismo, podría involucrar y afectar los derechos de muchos ciudadanos a nivel nacional. En el caso de la experiencia profesional aquí tratada, por ejemplo, el desarrollo de un conflicto social en las operaciones térmicas de Kallpa Generación S.A. conllevaría a la paralización de las termoeléctricas del nodo de generación energético de Chilca, lo cual podría afectar a más del 40% del abastecimiento eléctrico a nivel nacional (Andina, 2017).

Así, se resalta la importancia del relacionamiento comunitario en las empresas con proyectos de inversión de gran envergadura; se valora el desarrollo de una gestión social estratégica que identifique a los principales grupos de interés social; y, se procura mantener una comunicación dialógica que analice sus expectativas y preocupaciones sobre el desarrollo de acciones conjuntas de manera participativa con el fin de que se prevengan conflictos sociales.

Desde la memoria profesional se pretende abordar la relevancia de la práctica de la Comunicación para el Desarrollo como estrategia clave que contribuye al relacionamiento comunitario preventivo y, a su vez, favorece la reputación empresarial. La descripción de un caso práctico, a partir de la especialidad de Comunicación para el Desarrollo, busca analizar las estrategias de comunicación y relacionamiento de propuestas ejecutadas, entre los años 2014 al 2017, como Especialista Social Junior, en las operaciones térmicas de la empresa Kallpa Generación, ubicadas en el distrito de Chilca, Perú.

Se busca visibilizar la comunicación como proceso dialógico y participativo, para el desarrollo sostenible clave; y, estratégico, para la gestión social del relacionamiento comunitario. La comunicación es inherente a la interacción y, por ende, al relacionamiento entre empresa y comunidad. En segundo lugar, una comunicación dialógica permite que la empresa reconozca a sus grupos de interés social como interlocutores válidos, a quienes les enviará información, pero sobre todo escuchará, prestará atención y analizará sus preocupaciones y expectativas para la prevención de conflictos. Finalmente, una comunicación participativa promueve acciones articuladas con los diversos grupos de interés, quienes al apropiarse y ser parte de las actividades sociales generan confianza hacia la empresa y disminuye la dependencia hacia la misma.

Desde la especialidad de Comunicación para el Desarrollo, nos distanciamos de los esquemas tradicionales que vinculan a la comunicación solo con la transmisión de mensajes. A través del presente documento, se pretende incidir en la valoración de la comunicación como un proceso que involucra la participación comunitaria, que reconoce y conoce la diversidad social, respeta

las expectativas locales, escucha y dialoga sobre sus preocupaciones para plantear acciones que beneficien realmente a todos los actores involucrados.



2. Marco Teórico

Se abordan los conceptos para el entendimiento de la problemática y las estrategias de comunicación y relacionamiento propuestos. En la primera sección, se presenta el tema de relacionamiento comunitario a partir de la teoría de los grupos de interés, en relación a las empresas con proyectos de inversión privada de gran envergadura. Además, se describe la importancia del EIAd para la gestión de compromisos sociales.

En la segunda parte, se desarrolla la importancia de considerar un enfoque preventivo de conflictos sociales, basada en una comunicación dialógica para el adecuado relacionamiento comunitario. Por último, la tercera sección presenta la relevancia de un adecuado relacionamiento comunitario para favorecer la reputación de la empresa. También, se define a la comunicación como un proceso dialógico participativo, desde el enfoque de Comunicación para el Desarrollo, que contribuye estratégicamente en la gestión social del relacionamiento comunitario.

2.1. Relacionamiento comunitario en empresas con proyectos de inversión privada de gran envergadura

El principal objetivo de una empresa es generar riqueza, pero, en las últimas décadas, se orienta a la generación de riqueza sostenible a largo plazo. Lo anterior se da porque se reconoce que las empresas están inmersas en la dinámica social. Esto se refuerza con la teoría de los grupos de interés, introducida por Edward Freeman (1984), que sostiene que para garantizar resultados financieros positivos y sostenibles, la empresa debe considerar las preocupaciones y expectativas de sus múltiples grupos de interés (Gil y Paula, 2011).

Los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgo (Gil y Paula, 2011, p.73).

A partir de este concepto, las empresas amplían su panorama contemplando en su gestión interacciones con amplios grupos de interés de toda su cadena de valor y desarrollando mayores responsabilidades sociales y ambientales. Así, para las empresas resulta indispensable profundizar en una gestión estratégica, que tenga una mirada integral y mantenga las ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

Existe un abanico de grupos de interés que pueden ser identificados por su influencia política, poder de decisión, cercanía a la empresa, dependencia a la empresa, entre otras opciones. De la misma manera, su clasificación es amplia y varía según la necesidad de cada empresa. Sin embargo, una de las más recurrentes es la clasificación por “ámbito interno (obligaciones y exigencias con los trabajadores y sus familias, accionistas, inversionistas y proveedores) y con un ámbito externo (obligaciones con la comunidad en la cual se inscribe, con los clientes, el Estado y toda organización que tenga una relación indirecta con la empresa)” (Achante, 2006, p.50).

Más allá de una adecuada clasificación o un único método de identificación, es importante reconocer la amplitud de los grupos de interés y que estos pueden ir variando dependiendo del rubro, el contexto social y las particularidades de cada empresa. La complejidad no solo radica en la identificación sino en la relación que deberá establecer la empresa para abordar de manera estratégica las preocupaciones, percepciones y expectativas de los diferentes grupos de interés.

En cuanto a los grupos de interés del ámbito externo, específicamente del aspecto social, según la Dirección General de Asuntos Ambientales (2001) pueden estar conformados por “familias, barrios, organizaciones económicas (gremios, cámaras de industria y comercio, asociaciones de productores), sociales (vaso de leche, clubes de madres) y políticas (alcaldías, dirigencias comunales, federaciones campesinas y nativas)” (p.10-11). Todos estos grupos podrán ser afectados de manera positiva o negativa y, a su vez, podrán afectar a la empresa, estableciéndose una relación que podrá ser armónica o conflictiva.

La empresa deberá orientar su gestión de manera estratégica, garantizando un adecuado relacionamiento, a través de la identificación de las preocupaciones, percepciones y expectativas de estos grupos de interés, estableciendo una relación de diálogo y confianza bajo el cumplimiento de sus responsabilidades económicas, sociales y ambientales.

Por lo mencionado, resulta indispensable que las empresas cuenten con un departamento o área que vele por el relacionamiento comunitario. Este deberá garantizar una gestión social estratégica orientada al desarrollo local para la aceptación de la empresa sobre la base de canales de comunicación de ida y vuelta (Ojeda, 2013). En la última década, dicha área se ha fortalecido y profesionalizado, a través del compromiso ético y voluntario de responsabilidad social empresarial (RSE), que cada día cobra mayor relevancia mediática e interés público.

Asimismo, el Estado incentiva la práctica del relacionamiento comunitario en todo proyecto de inversión privada de gran envergadura, resaltando los beneficios que la gestión social estratégica le otorga a la empresa como la facilidad de ingreso del proyecto a un determinado territorio, el desarrollo de la operación sin paralizaciones y el fortalecimiento de la reputación

de la empresa para participar en licitaciones futuras (DGAA, 2001). Asimismo, los beneficios de un buen relacionamiento comunitario también aportan al Estado, ya que contribuyen a mantener la tranquilidad social, el orden público y continuar fortaleciendo el desarrollo económico y social del país.

En el Perú, existen marcos normativos que velan por el adecuado relacionamiento comunitario, exigiéndole a la empresa una gestión social que priorice los impactos positivos y se comprometa a manejar adecuadamente los impactos negativos que pueda causar el proyecto de inversión privada. El Estado hace el esfuerzo por brindar lineamientos básicos que garantizan un ambiente social idóneo, que prevengan conflictos e impulsan el desarrollo de proyectos de inversión privada que benefician al país.

Según la Ley N° 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), todo proyecto de inversión privada, catalogado con impactos ambientales y sociales significativos, deberá presentar un EIAd. El EIAd es un instrumento preventivo de gestión socio ambiental que, específicamente, en el ámbito social, orienta a la empresa en el desarrollo de una línea de base socio económica de la situación inicial del proyecto; promueve la evaluación de los impactos sociales con el objetivo de que la empresa desarrolle medidas de mitigación; y, monitorea, a través de un Plan de Relaciones Comunitarias (PRC).

El PRC es de utilidad innegable para el Estado. Por medio de esta herramienta de gestión, la autoridad correspondiente le da seguimiento a los compromisos sociales asumidos por la empresa. El PRC pretende contribuir a que la empresa desarrolle un plan de acción adecuado que prevenga posibles conflictos sociales. Finalmente, busca ser de utilidad para los grupos de

interés sociales en la medida que promueve una comunicación clara y oportuna, y la ejecución de actividades de desarrollo económico social.

Se puede decir que el PRC es, en el aspecto social, la parte medular del EIAd. Si bien pretende ser un instrumento de gestión preventivo, el contexto social es cambiante y las acciones contempladas en el PRC se desarrollan para la aprobación de un determinado proyecto en un escenario social marcado por un tiempo definido. Por ello, resulta indispensable que las empresas evalúen periódicamente sus compromisos sociales, los actualicen y se adapten de acuerdo al contexto social en el que se encuentren para asegurar la continuidad del apoyo local y la licencia social para la operación.

Según el reglamento de la Ley SEIA, en el Artículo 30°, se señala que todo EIAd aprobado “debe ser actualizado por el titular en aquellos componentes que lo requieran, al quinto año de iniciada la ejecución del proyecto y por periodos consecutivos y similares”: el aspecto social, que engloba la línea de base, y el PRC podrían ser actualizados cada cinco años para una mejor estrategia social preventiva. Sin embargo, la mayoría de las empresas no actualizan sus EIAd, pues indican que existe ambigüedad en una parte del artículo que señala “que lo requieran”. Esto lo pueden considerar como que la actualización se realizará si la empresa lo requiere. Por ello, muchas operaciones se rigen bajo los compromisos sociales establecidos hace más de dos décadas. Si bien, actualmente, el Estado viene regularizando la normativa, a la fecha, se depende de la voluntad y ética de la RSE para una gestión social estratégica realmente preventiva.

En base a lo descrito, las relaciones comunitarias permiten un acercamiento estratégico de la empresa hacia sus diferentes grupos de interés en el ámbito social. Buscan conocer y

comprender las preocupaciones, percepciones y expectativas de los grupos de interés, a través de una comunicación estratégica. Planifican actividades con una visión sostenible a largo plazo con el objetivo de prevenir situaciones de conflicto y que la interacción social se desarrolle en un clima de confianza en donde la empresa cumpla con sus responsabilidades económicas, sociales y ambientales de forma ética y voluntaria, que vaya más allá del cumplimiento legal estipulado en el EIA regulado y fiscalizado por el Estado.

2.2. Prevención de conflictos sociales y comunicación dialógica en el relacionamiento comunitario

El conflicto es un proceso inherente a las relaciones sociales y resulta inevitable en todo proceso de relación. Para Folge (como se citó en Alzate, s/a, p.3) “El conflicto es la interacción de personas interdependientes que perciben objetivos incompatibles e interferencias mutuas en la consecución de sus objetivos”. Este involucra una interacción de oposición o bloqueo entre dos o más participantes (personas, grupos u organizaciones), en donde sus metas parecen incompatibles y que tendrán consecuencias constructivas o destructivas dependiendo de la gestión del mismo.

El conflicto no es intrínsecamente malo. Es parte del proceso de las relaciones humanas y pueden beneficiar a las partes involucradas. Actualmente, el enfoque interaccionista “sostiene que el conflicto no solamente puede llegar a ser una fuerza positiva, sino que es absolutamente necesario para el desempeño eficaz de un grupo de personas” (Anchante, 2006, p.51). En ese sentido, es importante abordar el conflicto desde una perspectiva positiva y considerarla como una oportunidad de aprendizaje que permite identificar los problemas subyacentes y las demandas postergadas. Sin embargo, es necesario reconocer la importancia de una adecuada gestión que evite desencadenar situaciones confrontacionales, destructivas y perpetuas.

La tipificación de un conflicto variará según los actores involucrados, la actividad económica, etc. Puede ser social, ambiental, laboral, político, minero, entre otros. De acuerdo al Viceministerio de Gobernanza Territorial de la Presidencia de Consejo de Ministros (2012), a través de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo (SGSD), el conflicto social es definido de la siguiente manera:

Un proceso social dinámico en el que dos o más partes interdependientes perciben que sus intereses se contraponen (...), adoptando acciones que pueden constituir una amenaza a la gobernabilidad y/o al orden público, y para cuya resolución, se requiere la intervención del Estado en calidad de mediador, negociador o garante de derechos (p.17).

A partir del concepto, se identifica que, si bien el Estado reconoce el conflicto social como proceso de cambio y dinamismo propio de cualquier sociedad, también se resalta la necesidad de evitar que desembogue en situaciones de violencia que desgasten el sistema y pongan en riesgo el Estado de derecho.

En ese sentido, es importante anticiparse y establecer una gestión social preventiva que evite el escalamiento de situaciones de conflictividad, que, a su vez, permita detectar el conflicto en su fase temprana. Una estrategia de prevención “permite adelantarse a los acontecimientos, contribuyendo por un lado a generar cambios en las condiciones que facilitan el surgimiento del conflicto (prevención estructural) y, por otro lado, a establecer mecanismos de diálogo y acercamiento entre los actores” (PCM, 2013, p.9). El conflicto social es característica natural de la vida en sociedad, pero anticiparse permite prevenir situaciones conflictivas. La

prevención debe englobar una visión estratégica y considerar el análisis constante del contexto social y el conocimiento de cada uno de los actores sociales.

También, se debe tener en cuenta los aspectos visibles y no visibles en el relacionamiento para la prevención del conflicto.



Fuente: Ayuntamiento de Vicoria-Gasteiz Udala

El relacionamiento deberá tener la capacidad necesaria para escuchar con apertura activa y de aprendizaje constante. Por ello, el diálogo es fundamental para la prevención del conflicto social, ya que articula a los actores para que puedan compartir sus percepciones y expectativas. A partir ello, será posible establecer acuerdos y consensos que, de ser cumplidos, serán muestras visibles de credibilidad para el fortalecimiento de la confianza (Canessa y García, 2016). Asimismo, es importante considerar el contexto social, los aspectos visibles y no visibles de los actores sociales para proyectar estrategias adecuadas de intervención para la prevención.

En el ámbito del relacionamiento comunitario empresarial, establecer el diálogo de manera temprana aminora la incertidumbre de sus grupos de interés social y la confianza se fortalece. De acuerdo con la Defensoría del Pueblo (2017), “El diálogo es un proceso comunicacional en el que dos o más partes en conflicto, de manera directa o asistida, informan, argumentan, debaten, crean opciones, negocian con la intención de llegar a acuerdos en un espacio ordenado e igualitario” (p.20). Se puede decir que el diálogo es un elemento importante para la prevención del conflicto y está inserto en el proceso de comunicación. Esto se refuerza en el concepto definido por Gumucio (2008) en donde “la comunicación es un proceso horizontal de diálogo e interacción, en dos o múltiples sentidos” (p.61).

La comunicación dialógica posibilita encontrar o establecer espacios intermedios, que resulten de las diferencias y la pluralidad de actores. En estos espacios de igualdad, escucha y respeto se gestarán nuevas ideas, posibles realidades a futuro, viables y sostenibles, en donde ambas partes deberán comprometerse para el logro de acuerdos.

La comunicación dialógica para la prevención de conflictos debe desarrollarse, prioritariamente, en el ámbito interpersonal directo, es decir, debe predominar un encuentro o facilitación cara a cara, evitando intermediaciones. Esto generará mayor cercanía, familiaridad y contribuirá al fortalecimiento de la confianza entre los actores sociales:

La facilitación puede jugar un papel decisivo en el desarrollo de un proceso de diálogo, ayudando a que los participantes colaboren de buena fe para entender las preocupaciones de cada uno. Una buena conducción contribuye a que los participantes se sientan cómodos para exponer sus posiciones y argumentos, y confíen en las posibilidades del espacio (Defensoría del Pueblo, 2017, p.61).

Para el relacionamiento comunitario, la comunicación dialógica se puede desarrollar a través de distintos mecanismos como reuniones, charlas, talleres de trabajo, visitas guiadas entre otras. En estos espacios, la empresa ganará legitimidad compartiendo información, escuchando y recibiendo opiniones. Por otro lado, para fortalecer la confianza es necesario que la empresa tenga credibilidad, a través del cumplimiento de los acuerdos y compromisos asumidos. Esto quiero decir que la prevención del conflicto contempla una visión a largo plazo que involucra el diálogo coherente entre lo que diga y haga la empresa para fortalecer la confianza y asegurar la sostenibilidad. Lo anterior se da a través de acciones sociales orientadas al desarrollo sostenible, es decir, acciones de inversión social² y responsabilidad social³ que minimizan las actividades de filantropía.

2.3. Reputación empresarial y comunicación para el desarrollo en el relacionamiento comunitario

La reputación es intangible y ha sido estudiada por diversas disciplinas. En relación a la reputación empresarial se puede decir que es “el reflejo que una organización tiene en el tiempo de cómo la ven sus influenciadores y cómo lo expresan a través de sus pensamientos y palabras (...). Es la suma de la identidad, imagen, percepciones, creencias y experiencias que los influenciadores han desarrollado en el tiempo con la empresa” (Arbelo y Pérez, 2001, p.5). A partir del concepto, se entiende que la reputación empresarial es un proceso social complejo, producto de la valoración de los diferentes grupos de interés de la empresa, tanto internos como

²“La inversión social se refiere a la canalización de recursos hacia obras sociales o benéficas, con el objetivo principal de mejorar la imagen de la organización a través del apoyo a una comunidad o a un tipo de acción (cultural, por ejemplo)” (Schwalb, 2004, p.113).

³“La empresa desarrolla una visión de futuro que incorpora a su comunidad, a la sociedad y a su país. Además, la empresa se organiza de forma que promueve liderazgos internos de colaboración voluntaria y destina recursos -como tiempo- además de dinero, para el desarrollo de la comunidad con el que establece una relación de mayor compromiso” (Schwalb, 2004, p.113-114).

externos. Es el cúmulo de percepciones de los diversos grupos de interés que tienen sobre las cualidades de la empresa. Dependiendo de cómo actúe la empresa y cómo desarrolle el relacionamiento con sus grupos de interés, estos últimos generarán ciertas emociones, construirán creencias y comunicarán de forma verbal o no verbal la percepción que tienen de la misma.

La reputación es responsabilidad de los grupos de interés por lo que difícilmente la empresa podrá modificarla de forma significativa. Asimismo, la responsabilidad de mantener una reputación favorable dependerá de todos los departamentos de la empresa (Arbelo y Perez, 2001, p.5). Requiere de la práctica de una coherencia constante, en donde las actividades de la empresa respondan a su misión, visión, valores corporativos y políticas éticas.

Una reputación exitosa conlleva tiempo, pero, a pesar de su complejidad, resulta ser el intangible más importante para la empresa. Una buena reputación es valiosa para generar ventajas competitivas como incrementar los precios, pues sirve como señal de calidad para los servicios o productos; permite reducir costes de transacción; la empresa tiene un acceso favorable al mercado de capitales, ya que da seguridad en el cumplimiento de contratos; contrata a trabajadores mejor preparados y hasta con menor remuneración; crea barreras de entrada a la competencia; tiene mayor posibilidad de diversificarse; reduce la asimetría de información; genera una mayor lealtad por parte de los consumidores y posibilita llegar a nuevos consumidores e influir en ellos (Martínez y Olmedo, 2010).

La gestión de una adecuada reputación empresarial es indispensable para la empresa e involucra a todas las áreas. Conlleva a que la empresa actúe de forma coherente y sepa

comunicarlo a cada uno de sus grupos de interés, quienes forjarán sus percepciones en base al vínculo y relacionamiento que tengan con la misma.

Algunos autores señalan que para la construcción de una reputación exitosa se deberá tener en cuenta seis pilares fundamentales: el desempeño financiero, el atractivo emocional, la visión y liderazgo, el entorno de trabajo, productos y servicios, y la responsabilidad social (Rodríguez, 2004). De acuerdo al concepto y realizando un análisis, se afirma que un adecuado relacionamiento comunitario favorecerá, desde su ámbito, a la reputación empresarial, ya que se vincula con el pilar de responsabilidad social.

La RSE es la “forma ética de gestión que implica la inclusión de expectativas de todos los grupos relacionados a la empresa, para lograr el desarrollo sostenible” (Anchante, 2006, p.49). Entonces, se reconoce que esta filosofía ética, que algunas empresas adoptan, impulsa acciones de desarrollo sostenible hacia sus diferentes grupos de interés, tanto internas como externas. A partir de ello, se señala que para contribuir a la reputación de una empresa, desde el relacionamiento comunitario, la gestión social deberá desarrollar acciones enmarcadas en la RSE, es decir, la empresa deberá ser coherente y promover una gestión social estratégica que proponga actividades de desarrollo sostenible que, a su vez, disminuyan las acciones filantrópicas.

Por lo expuesto, la gestión social estratégica deberá considerar tres aspectos importantes: identificar las percepciones y expectativas de los diferentes grupos de interés social para; diseñar y ejecutar acciones que contribuyan al desarrollo sostenible; y, comunicar el quehacer coherente de la empresa para influir en la construcción de percepciones favorables hacia la

misma. La suma de estos tres aspectos procurará un adecuado relacionamiento comunitario que favorezca, desde su ámbito, a la reputación empresarial.

Se destaca a la comunicación como elemento necesario para dar a conocer el quehacer coherente de la empresa. Sin embargo, de manera intrínseca, la comunicación se encuentra presente en los tres aspectos estratégicos. Desde el enfoque de Comunicación para el Desarrollo, se considera a la comunicación como un proceso horizontal de diálogo e interacción, cuyo eje es la participación ciudadana o comunitaria, que garantiza un desarrollo social apropiado y sostenible (Gumucio, 2008).

Se entiende que el proceso de comunicación involucra el diálogo horizontal, es decir, promueve interacciones armónicas, reconociendo al otro como un interlocutor válido. Por ello, esta práctica contribuye al primer aspecto, ya que fortalece y genera escenarios idóneos para la identificación de percepciones y expectativas de cada uno de los grupos de interés.

Por otro lado, la comunicación se vincula al segundo aspecto estratégico de reputación, ya que promueve el proceso de participación activa para el desarrollo de acciones sostenibles. A partir de que la población se apropie de las actividades sociales, reconozca sus derechos y cumpla con sus responsabilidades, las acciones de desarrollo serán sostenibles, alejadas de la dependencia y asistencialismo.

La participación es implicarse y tomar acción, necesariamente, en relación con otros, en la interacción: “La participación no es algo unívoco, ni inmediato, ni puntual, no se consigue de manera instantánea, sino es *gradual y contextual*; por ello requiere de un *proceso o estrategia* (...) que han de ir cubriendo una serie de etapas [de participación]” (Ventosa, 2016, p.87). A

partir de este concepto, se señala la importancia de la comunicación participativa como estrategia indispensable para involucrar a los diversos grupos de interés en el desarrollo de acciones sostenibles. Asimismo, se reconoce que deviene de un proceso gradual por lo que los cambios sociales son paulatinos.

Finalmente, en el último aspecto estratégico para la reputación, la comunicación dialógica permite transmitir información en un espacio de confianza, adecuado para los actores involucrados respetando las diversidades y expectativas.

Se considera importante dejar de lado los esquemas tradicionales que limitan la comunicación como transmisión de mensajes. Se propone entender a la comunicación como un proceso estratégico que contribuye y fortalece el relacionamiento comunitario, y que recaerá en mejorar la reputación empresarial. Entendido y profundizando el enfoque de Comunicación para el Desarrollo, se diseñarán estrategias de comunicación y relacionamiento que involucren a los diversos grupos de interés, prevengan conflictos sociales, promuevan acciones comunitarias con responsabilidades compartidas y se construya una reputación favorable para la empresa.

3. Metodología

3.1. Objetivos de la investigación

La experiencia profesional se desarrolla en el marco de la gestión social del relacionamiento comunitario de las operaciones térmicas Kallpa y Las Flores de la empresa privada Kallpa Generación S.A. Desde el enfoque de comunicación para el desarrollo, se reconoce a la comunicación como proceso estratégico que, en el marco de la gestión social, permite el desarrollo de un relacionamiento comunitario preventivo, que cumple con la normativa peruana (específicamente del EIAd) y favorece a la reputación empresarial. Para ello, se plantean dos objetivos:

- Describir la gestión social del relacionamiento comunitario, bajo el enfoque de Comunicación para el Desarrollo como proceso estratégico de relacionamiento.
- Identificar las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora orientadas a afianzar las relaciones con los diferentes grupos de interés, prevenir conflictos sociales e incidir en la reputación de la empresa.

3.2. Tipo y método empleado

La presente investigación busca describir, comprender e interpretar la experiencia profesional desarrollada como Especialista Social Junior en la gestión social del relacionamiento comunitario con enfoque cualitativo. Bajo este enfoque, se entiende que existen varias realidades subjetivas. Por ello, no se generalizará los resultados sino se estudiará el contexto y la cotidianidad para interpretar las percepciones y significados producidos por la experiencia (Hernández et al., 2010).

Para ello, se revisaron documentos oficiales de la empresa, desarrollados en su gestión social como el Plan de Relaciones Comunitarias, el Convenio de Cooperación y Apoyo Voluntario para la Ejecución de Obras, Programas y Proyectos Sociales, los EIA de las centrales térmicas Kallpa y Las Flores, la Política de Responsabilidad Social, la Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medioambiente, entre otros. Asimismo, se revisaron las leyes y documentaciones del Estado que regulan la normativa del relacionamiento comunitario.

Se revisaron las actividades y los proyectos sociales ejecutados por el área de relacionamiento, entre los años 2014 y 2017, a través de los reportes mensuales y anuales del área de relacionamiento comunitario. Finalmente, se desarrollaron tres entrevistas a profundidad con actores claves: Jefe en Campo de Relaciones Comunitarias de las centrales térmicas Kallpa y Las Flores, obstetra encargada del Centro Materno Infantil de Chilca y la Directora de la Institución Educativa Inicial del asentamiento humano 15 de Enero del distrito de Chilca.

4. Contextualización de la experiencia profesional

En el presente capítulo, se describen los datos de la organización en donde se llevó a cabo la experiencia profesional y las responsabilidades asignadas. Además, se identificarán y explicarán los logros personales alcanzados a partir de dicha experiencia.

4.1. Presentación de la organización donde se efectuó la experiencia laboral

La industria eléctrica es esencial para el desarrollo económico y social de todo país, ya que promueven el bienestar y la inclusión social de todo el colectivo peruano. Por ello, el Estado, desde hace más de dos décadas, prioriza e incentiva proyectos de inversión privada de gran envergadura en el sector eléctrico para potenciar el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

La inversión privada, en este sector, ha ido en aumento a través de importantes proyectos de generación, transmisión y distribución eléctrica. Es en este contexto que, en el 2005, se funda Kallpa Generación S.A. como una empresa privada generadora de energía eléctrica en el Perú.

Kallpa Generación S.A. (Kallpa) es una empresa peruana dedicada a la generación de energía eléctrica y pertenece al grupo energético Inkia Energy. Cuenta con varios proyectos de inversión privada de gran envergadura que suman una capacidad instalada⁴ de generación de 2906 megavatios (MW), distribuidos en cuatro centrales térmicas y tres centrales hidroeléctricas a nivel nacional.

⁴La capacidad instalada es la máxima producción de una empresa.

El desarrollo de la presente experiencia profesional se llevó a cabo en dos de sus más importantes centrales térmicas (C.T.): Kallpa y Las Flores, ubicadas en el distrito de Chilca, provincia de Cañete, departamento de Lima. Ambas tienen una capacidad total instalada de generación de 1063 MW.

C.T. Kallpa es la primera central de generación eléctrica de la empresa Kallpa. Inicia operaciones progresivas desde el 2007. Desde su planificación, se vincula el componente social a través del área de Relaciones Comunitarias a cargo de un Supervisor, quien, a su vez, lideraba la Superintendencia de Responsabilidad Social de toda la empresa.

El crecimiento de la empresa Kallpa fue rápidamente en aumento, añadiendo a su portafolio más centrales térmicas e hidroeléctricas. Así, para el 2014, compra la operación central térmica Las Flores, que pertenecía a la empresa Duke Energy. Dicha central se ubicaba en el distrito de Chilca y con la adquisición de la misma, la empresa Kallpa asume los compromisos económicos, sociales y ambientales que ello conlleva.

Este crecimiento empresarial ocasionó cambios y reestructuraciones a nivel corporativo y, de manera particular, en la gestión social. En el 2014, se creó la Gerencia de Responsabilidad Social de Kallpa, así como la consolidación y fortalecimiento de las áreas de Relaciones Comunitarias por operación, que reportarían a esta nueva gerencia.

En el caso de las operaciones térmicas de Chilca (C.T. Kallpa y C.T. Las Flores) se fortaleció y consolidó un solo equipo de relaciones comunitarias con el objetivo gestionar adecuadamente el cumplimiento de las obligaciones sociales asumidas en los EIAd de las centrales térmicas Kallpa (aprobado en el 2005) y Las Flores (aprobado en el 2008).

Asimismo, el equipo social debía estar alineado al cumplimiento de los estándares y políticas de la empresa (Política de Responsabilidad Social, Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medioambiente, código de conducta, entre otros).

4.2. Responsabilidades como especialista social junior del área de relaciones comunitarias

En el 2014, fui convocada como parte del equipo social del área de Relaciones Comunitarias de las centrales térmicas Kallpa y Las Flores de la empresa Kallpa en el distrito de Chilca, y ocupé el cargo de Especialista Social Junior.

Junto a mi jefe directo, tuvimos la misión de planificar y ejecutar estrategias acordes al cumplimiento de las obligaciones y compromisos sociales, asumidos por la empresa frente al Estado a través del EIAd y frente a la población a través del Convenio de Cooperación y Apoyo Voluntario para la Ejecución de Obras, Programas y Proyectos Sociales. Además, asumimos el reto de la Gerencia de Responsabilidad Social en contribuir a la reputación de Kallpa, posicionándola como una empresa socialmente responsable en la prevención de conflictos sociales.

Dentro de las principales acciones lideradas se destacan las siguientes:

- Análisis y sistematización de los compromisos y obligaciones de índole social asumidos en los EIAd de las centrales térmicas Kallpa y Las Flores.

- Revisión y sistematización de los avances y pendientes sociales comprometidos en el Convenio de Cooperación y Apoyo Voluntario para la Ejecución de Obras, Programas y Proyectos Sociales firmado con la Municipalidad Distrital de Chilca.
- Elaboración y actualización periódica del Plan de Relaciones Comunitarias que involucre los compromisos y obligaciones asumidas legal y voluntariamente por la empresa.
- Ejecución y cumplimiento de las actividades y proyectos programados en el Plan de Relaciones Comunitarias.
- Cumplimiento de las Políticas de Responsabilidad Social y de Seguridad, Salud Ocupacional y Medioambiente de la empresa.
- Mapeo y monitoreo permanente de los principales actores y grupos de interés del área de influencia social para la prevención de conflictos sociales.
- Formulación y ejecución de estrategias de comunicación y relacionamiento con los diversos grupos de interés.
- Generación de alianzas estratégicas con instituciones del Estado y empresas del sector eléctrico para la implementación de proyectos sociales en la zona.
- Gestión de espacios de diálogo permanentes a través de reuniones informativas, visitas guiadas y encuentros casuales.
- Evaluación y propuesta de actividades y proyectos viables de interés local para un trabajo conjunto y articulado con los diversos grupos de interés en temas de educación, salud y desarrollo productivo.
- Validación de las ideas y recursos comunicacionales dirigidos a los grupos de interés social.
- Gestión estratégica de recursos para apoyos solidarios a los principales grupos de interés.

- Elaboración de reportes quincenales, mensuales y anuales para la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa y entidades del Estado, de ser el caso.

Es preciso mencionar que, si bien las responsabilidades del cargo profesional surgieron a partir de la necesidad del cumplimiento de los diversos compromisos y las obligaciones sociales asumidas en el EIAd y en el Convenio, el contexto cambiante y el relacionamiento constante permitieron la generación de nuevas actividades o proyectos que enriquecieron mi experiencia.

4.3. Logros personales

4.3.1. Reconocer a los actores sociales como interlocutores válidos

Mi experiencia profesional en la empresa Kallpa inicia en el 2014, momento en que la empresa pasaba por una serie de reestructuraciones a nivel corporativo. En ese tiempo, se crea la Gerencia de Responsabilidad Social con retos, expectativas y responsabilidades importantes para el equipo de relaciones comunitarias de las operaciones térmicas Kallpa y Las Flores. Al ser parte del equipo social, asumí con entusiasmo los desafíos entre los cuales destacaba la tarea de contribuir en la reputación de Kallpa, posicionándola como una empresa socialmente responsable.

Para el logro de este objetivo, reconocí, por mi formación académica, la importancia de partir por conocer qué piensan los diversos grupos de interés en relación a la empresa, cómo la perciben y qué expectativas tienen. Así, decidí acercarme a los líderes e integrantes de los diversos grupos de interés y aprovechar cada oportunidad de encuentro para consultar sus opiniones en relación a la empresa. Esta acción, que nació de manera espontánea y sin una preparación formal rigurosa, me permitió visibilizar la importancia de ser consciente

del otro como interlocutor válido, en donde se aprecie el aporte brindado sin agregarle algún juicio de valor.

Los diversos actores sociales fueron interlocutores válidos para nosotros, pues se escucharon. Ello permitió que se fortalezcan los lazos de respeto y confianza como punto de partida para la generación de escenarios de diálogo adecuados. Me di cuenta de la importancia y necesidad de generar espacios de diálogo formales, pero también casuales en donde se observe a cada actor social como interlocutor válido y, a su vez, los diversos grupos de interés se sientan respetados porque sus aportes son escuchados.

Partir reconociendo “al otro” como actor social importante en el proceso de diálogo fue esencial en nuestra estrategia de relacionamiento. Los representantes de los diversos grupos de interés se sentían respetados y, sobre todo, escuchados. Por ello, promovimos espacios formales de diálogo (visitas guiadas, reuniones periódicas) y espacios informales (encuentros deportivos, bodegas, etc.), donde se realizaban conversaciones casuales en actividades propias del lugar. Todos estos espacios mantenían una dinámica de amplitud y escucha constante, lo que permitió fortalecer la cercanía con la población y la confianza necesaria (con el paso de los años) para que nos inviten a reuniones y eventos locales como si fuéramos un vecino más.

4.3.2. Relacionamiento cara a cara

El Convenio de apoyo voluntario entre Kallpa y la Municipalidad Distrital de Chilca no permitía la interacción directa con la comunidad. Si bien las coordinaciones se realizaban a través de asambleas públicas entre la empresa y la Municipalidad, la participación e interés local eran mínimos, debido a las denuncias y disminución de la legitimidad

Municipal local. Por ello, el área de relaciones comunitarias propone como estrategia un trabajo de relacionamiento directo, una comunicación dialógica cara a cara en donde exista una presencia constante, por parte de la empresa, en la comunidad.

Tener como pilar un relacionamiento cara a cara con los diversos grupos de interés, nos permitió conocer las inquietudes, dudas, temores y expectativas que tenían en relación a la empresa. Asimismo, nos obligó a conocer a detalle cada una de las actividades y proyectos de los programas del Plan de Relaciones Comunitarias, las Políticas que guiaban el actuar social de la empresa y, sobre todo, conocer el funcionamiento y operación de las centrales térmicas para brindar respuestas certeras y de utilidad para la población.

Los actores sociales valoraban la cercanía y facilidad para resolver alguna inquietud o solicitar algún pedido. Si bien no todas las solicitudes eran atendidas, se valoraba positivamente las respuestas y el alivio de evitar la engorrosa labor de enviar una serie de documentos por mesa de partes.

El relacionamiento cara a cara nos brindó la extraordinaria oportunidad de acercar la información sobre las actividades sociales, ambientales y operativas de la empresa en la zona. De esta manera, se sumaron más participantes a los proyectos sociales y se debilitó comentarios negativos como “la empresa no hace nada por el Distrito”. Por ello, se debe valorar la importancia de conocer a la empresa tanto en el ámbito social como en el operativo.

También, el relacionamiento mencionado fue de vital importancia en la medida de que los actores sociales tuvieron la confianza y libertad para expresar sus opiniones, es decir,

porque participaron de manera activa del proceso de diálogo. Por ello, valoro los recursos comunicacionales, las habilidades comunicativas y de facilitación que promovieron la participación.

4.3.3. Empatía y vocación de servicio

El distrito de Chilca, a pesar de estar muy cerca de la capital, mostraba una serie de carencias y necesidades básicas; sumado a ello, la cultura asistencialista local colocaba a la empresa como un actor social clave para la solicitud de infinidad de demandas locales. Cada grupo de interés social resaltaba y demandaba diversas necesidades desatendidas, muchas de ellas fuera del alcance de la empresa. Sin embargo, era necesario tener la capacidad de colocarse en la posición de cada actor social para comprenderlo y, desde los alcances de la empresa, nivelar expectativas y brindar algún tipo de solución, sin usurpar las obligaciones del Estado.

Por lo mencionado, resalto la construcción de dos capacidades sociales básicas que se fortalecieron en el relacionamiento directo con los diversos grupos de interés: la empatía y la vocación de servicio. Por un lado, fue necesario practicar la empatía con cada uno de los actores sociales, ya que así logramos entender sus necesidades y la demanda de sus solicitudes, pero, sobre todo, dábamos respuestas a ellas, no necesariamente atendiéndolas, pero sí tratando de encontrar alternativas o propuesta de solución en donde se involucren a más actores y a los mismos demandantes.

Por otro lado, se fortaleció la vocación de servicio porque las inquietudes y demandas eran atendidas en el marco de la RSE de la empresa. En caso contrario, se trataba de buscar

alternativas de soluciones conjuntas en donde se mostraba a la población que ellos también podrían ser parte de la solución, no solo parte del problema.

La práctica de estas dos capacidades contribuyó a que los diversos grupos de interés reconozcan a la empresa como un aliado estratégico y no solo como una entidad de donaciones.

4.3.4. Lucha constante en contra del asistencialismo

En el distrito de Chilca se ubican una serie de empresas privadas de diversos sectores industriales, pero es resaltante la presencia de cuatro empresas termoeléctricas distribuidas en su territorio, lo que la convierte en el nodo de generación eléctrica más grande del país.

En general, para los inicios de cada empresa térmica, la aceptación por parte de la población fue otorgada, principalmente, por el incremento de mano de obra local y las prácticas asistencialistas sociales que se eran recurrentes para lograr el avance de aprobaciones a corto plazo.

Para el 2014, las actividades de inversión social se fortalecían con las políticas de responsabilidad social empresarial y el enfoque de desarrollo sostenible a nivel nacional. Sin embargo, la población de Chilca se encontraba familiarizada y demandaba prácticas asistencialistas.

Reconocimos como empresa que habíamos contribuido en el fortalecimiento de esta mala práctica por facilidad, rapidez y logro de objetivos a corto plazo. Éramos conscientes de la importancia de tener una visión a largo plazo en donde nuestra práctica de relacionamiento

invierta en temas sociales sostenibles para que la población no dependa directamente de la empresa sino que diversifique sus alternativas de desarrollo.

Como es natural, no podemos cambiar hábitos y costumbres de manera inmediata. Por ello, insertamos en nuestra estrategia de relacionamiento aportes voluntarios mínimos para actividades de corte asistencialista e ir insertando actividades alternativas sostenibles, articuladas con los grupos de interés.

Esta medida contribuyó a que los actores sociales comprendan, de manera paulatina y con ejemplos visibles y tangibles, los beneficios de apostar por actividades y proyectos de inversión social. Asimismo, aportó a que la empresa tome conciencia de que las ejecuciones de actividades cortoplacistas tendrían resultados adversos y negativos para la propia empresa.

4.3.5. Valorar las iniciativas locales

Las demandas locales eran diversas y se multiplicaban por cada grupo de interés local, pero éramos conscientes de que no podíamos satisfacer todas las necesidades. Teníamos el compromiso de proponer alternativas viables y sostenibles de actividades y proyectos de inversión social que contribuyeran al desarrollo local a través de un trabajo conjunto y articulado con los actores sociales.

Bajo esta premisa, con el respaldo de nuestra Gerencia de Responsabilidad Social y la escucha constante de nuestros grupos de interés, se plantearon actividades y proyectos alternativos de inversión social, en donde se enfatizaba la participación y colaboración de los diversos actores sociales.

Así, se ejecutaron actividades en salud, educación y desarrollo productivo en articulación con los diversos grupos de interés claves como el Centro Materno Infantil Chilca, instituciones educativas, organizaciones sociales de base, sindicatos de construcción civil, entre otros, en donde cada actor social, desde su espacio y sus posibilidades, da un aporte para el desarrollo y la ejecución de las actividades o proyectos.

Se aprovecharon los espacios de diálogo para conocer las inquietudes, planificar las actividades y ejecutarlas de manera conjunta. Esta práctica permitió contar con ejemplos tangibles y visibles del aporte y valor de las actividades y proyectos de inversión social en beneficio de la comunidad. Estos ejemplos fueron valiosos para la consecución de propuestas alternativas a solicitudes asistencialistas. Además, los grupos de interés mostraban una actitud positiva y defendían dichas propuestas alternativas porque se sentían parte de.

4.3.6. Alianza estratégica con empresas de generación eléctrica

Para el 2014, la población hacía evidente su creciente malestar en relación a las termoeléctricas. Si bien reconocían el incremento laboral que generaron en la etapa de construcción, para la fecha, estas empresas se encontraban operando y el empleo había disminuido significativamente. Las térmicas eran percibidas negativamente como agentes contaminantes, basándose en desinformación y afirmaciones negativas por parte de líderes gremiales y políticos.

Esta percepción negativa era responsabilidad de las mismas empresas por el bajo nivel de interacción social y las prácticas asistencialistas que no generaban relaciones de confianza

ni visión a largo plazo. No todas las empresas tenían las mismas prácticas y políticas sociales, pero el actuar positivo o negativo de cualquier térmica terminaba por involucrar a todas, ya que se compartía la misma área de influencia social.

Como empresa, se entendió que las diferencias y disputas comerciales siempre estarían latentes, pero si se quería mejorar la imagen de la empresa se debía trabajar de manera articulada con todas las empresas generadoras vecinas y dejar de lado las diferencias. Por ello, se tendieron puentes de comunicación con las áreas de relacionamiento comunitario de las demás térmicas ubicadas en el distrito de Chilca.

Este acercamiento permitió articular y gestionar actividades de mayor impacto sin duplicar esfuerzos en beneficio del área de influencia social. Los grupos de interés valoraron de manera positiva este tipo de intervenciones, contribuyendo a la mejora de la imagen de las térmicas frente a la población.

Además, de manera interna, esta articulación contribuyó al apalancamiento de fondos, permitiendo sobrepasar las metas con el mismo presupuesto de inversión.

4.3.7. Más allá de lo normativo

Para el 2014, el Convenio de apoyo voluntario entre Kallpa y la Municipalidad Distrital de Chilca culminaba. Se habían realizado aportes sociales significativos, pero la interacción social era débil y la percepción negativa hacia las empresas térmicas iba en aumento. La empresa buscaba mejorar su imagen a nivel local y cumplir con los compromisos sociales asumidos frente al Estado, más aún cuando en el contexto nacional se ponía énfasis en la RSE y Kallpa empezaba a expandirse.

Se revisaron los EIAd de las centrales térmica Las Flores y Kallpa, en relación al ámbito social, y nos dimos cuenta de la importancia de cada uno de los programas desarrollados, pues permitían promover un desarrollo local. La amplitud de los mismos dejaba el escenario abierto para que la empresa o cumpla con lo mínimo indispensable o desarrolle su responsabilidad social cabalmente.

Reconociendo los objetivos de la Gerencia de Responsabilidad Social de Kallpa, se optó por ir más allá de la normativa y se elaboró un Plan de Relaciones Comunitarias que homologaba los compromisos sociales estipulados en los EIAd de ambas térmicas, para darles seguimiento y cumplirlos periódicamente. Se incluyeron más actividades y proyectos en cada uno de los programas con el fin de asegurar el fortalecimiento de las relaciones sociales entre empresa-comunidad.

Este apoyo y facilidad por parte de la Gerencia posibilitó la ejecución de estrategias de relacionamiento viables y adecuadas que fortalecieron la confianza y credibilidad con los diversos grupos de interés, contribuyendo a la reputación de la empresa y previniendo la generación de conflictos sociales.

4.3.8. Fortalecimiento de capacidades administrativas

El trabajo constante y periódico hizo evidente la consolidación del relacionamiento comunitario en la zona. Se tenía contacto con los diversos grupos de interés; la confianza iba en aumento; los proyectos sociales contaban con una participación activa; y, se generaban espacios de diálogo constantes con diversos actores sociales. Sin embargo, los

logros deben hacerse evidentes con fuentes de verificación válidas para dar cumplimiento a los compromisos del Estado, así como para los reportes internos.

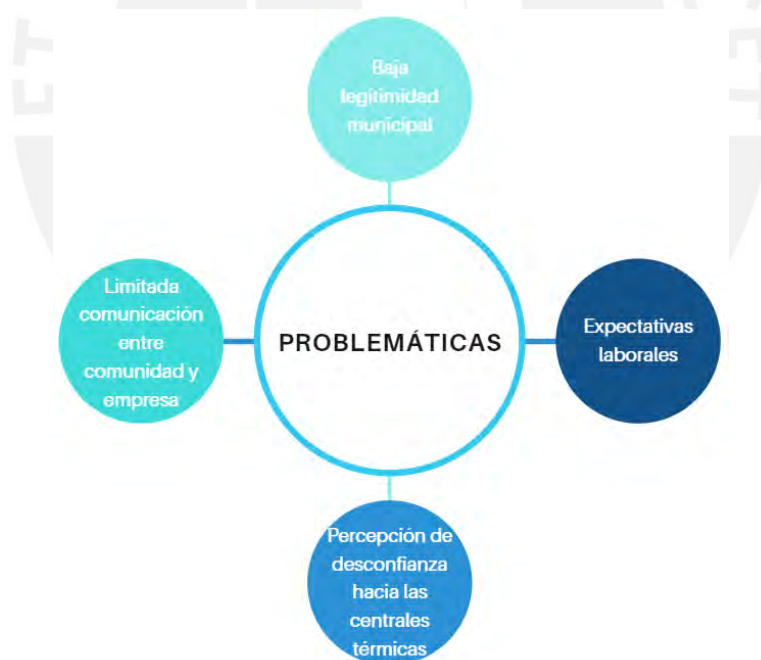
A manera de logro personal, reconocí la importancia de fortalecer mis capacidades administrativas para recabar constantemente evidencia válida que permita sustentar los avances y así facilitar las solicitudes de aprobación a Gerencia. Además, la información debe ser clasificada de manera periódica para dar respuesta a solicitudes por parte de entidades del Estado que velan por el cumplimiento de los compromisos sociales.

Contar con la información actualizada y periódica permitió responder de manera eficiente los reportes solicitados por Gerencia. Asimismo, permitió realizar proyecciones, evaluar los avances y sustentar el cumplimiento del 100% de los compromisos sociales, la prevención de conflictos (cero paralizaciones) y el fortalecimiento de la confianza entre empresa y comunidad.

5. Problemática

Kallpa Generación S.A. inicia sus operaciones en el 2007 con la central térmica Kallpa en el distrito de Chilca. En el ámbito social, el cumplimiento de las obligaciones sociales asumidas en el EIAd y las actividades y proyectos ejecutados a través del Convenio establecido con la Municipalidad Distrital de Chilca, aseguraban la operación térmica.

Sin embargo, para el 2014, la dinámica social sufrió algunos cambios propios del relacionamiento entre los actores sociales y por aspectos políticos, económicos y sociales del contexto local, generando una situación compleja y de reto para la gestión social del área de relaciones comunitarias. Entre los principales aspectos se destacan los siguientes:



Fuente: Elaboración propia

- **Baja legitimidad de la Municipalidad Distrital de Chilca**

Para el 2014, en Chilca, la población ascendía a 15000 habitantes aproximadamente, en su mayoría semi-urbana ubicada en asentamientos humanos. Muchos de estos habitantes eran migrantes provenientes de Lima y Cañete en busca de trabajo y casa propia. Entre los principales problemas sociales se encontraban el saneamiento de agua y desagüe, problemas de propiedad y tenencia de tierras, escasas oportunidades laborales, debilidad en los servicios y acceso a la salud pública, acceso limitado a la educación superior, entre otros.

El distrito albergaba a decenas de empresas de mediana y gran envergadura que proyectaban un crecimiento económico y social local. A pesar de ello, la capacidad de gestión era lenta y muchas de las promesas políticas eran incumplidas en las diversas gestiones ediles. Así, el descontento de la población no se hizo esperar e iba en aumento, menguando la credibilidad y legitimidad de sus instituciones, principalmente, de la municipal.

La percepción de casos de corrupción incrementaba y los líderes locales y políticos aprovechaban el escenario para generar ruido e incentivar la desconfianza local. Esto debilitaba el tejido social, la apatía iba en aumento y la participación ciudadana disminuía.

- **Expectativas laborales**

La construcción de grandes operaciones térmicas en el distrito promovió la contratación de mano de obra local durante varios años, permitiendo dinamizar la economía local. Sin embargo, durante el 2014, todos los proyectos térmicos se encontraban en operación. Por ello, la mano de obra local disminuyó sustancialmente.

Las necesidades cortoplacistas de las familias imposibilitaron la inversión en educación de los trabajadores, quienes al no encontrarse debidamente capacitados no podían ocupar cargos operativos. Por ello, la falta de empleo iba en aumento.

Se generaron cinco gremios de construcción civil que pugnaban, entre ellos, por cupos de construcción locales, llegando a situación de conflicto que afectaba la tranquilidad del Distrito. Los líderes de estos gremios eran percibidos como personas que anteponían sus intereses personales y utilizaban a sus grupos para presionar e incentivar escenarios de conflicto social.

- **Percepción de desconfianza hacia las centrales térmicas**

El distrito de Chilca es el nodo de generación eléctrica más grande a nivel nacional, pues alberga cuatro centrales térmicas en su territorio. La dinamización económica que generaron dichas empresas fue innegable en cuanto a la generación de puestos de trabajo, crecimiento de servicios de alimentación, hospedaje, venta de productos, entre otros.

Asimismo, en el ámbito social, cada empresa desarrolló actividades de relacionamiento, dependiendo de los compromisos sociales asumidos en sus EIAd y sus propias políticas empresariales. Una de las prácticas más recurrentes fueron actividades de corte asistencialista por su practicidad en la ejecución y el logro de objetivos a corto plazo. Sin embargo, en la medida en que se reforzaba dicha práctica se debilitaba un relacionamiento a largo plazo y de generación de confianza.

El distrito de Chilca era el área de influencia social de todas las térmicas. El trabajo social de las áreas de relaciones comunitarias de cada empresa se orientaba de manera aislada y particular

para el cumplimiento de sus propios objetivos. Las disputas por quien tenía la mejor percepción social en la zona terminaban por afectar la reputación de todas las centrales.

Para la población todas las operaciones térmicas eran vistas por igual. Tenían inquietudes y temores en relación a la contaminación ambiental que pudieran generar todas las centrales. Existía desinformación sobre pagos de impuestos municipales, la viabilidad del funcionamiento de las operaciones, entre muchas otras dudas más. Asimismo, en escenarios electorales, los líderes políticos aprovechaban la oportunidad para generar ruido e incrementar la desconfianza local.

- **Limitada comunicación entre comunidad y empresa**

En el 2009, se firma el Convenio de Cooperación y Apoyo Voluntario para la Ejecución de Obras, Programas y Proyectos Sociales entre Kallpa Generación S.A. y la Municipalidad Distrital de Chilca. En el tiempo, se ejecutaron medidas de mejoras en infraestructura de la salud, educación, alimentación e infraestructura productiva. Sin embargo, gran parte de la población desconocía muchos de estos apoyos. Este desconocimiento se producía, principalmente, porque la comunicación con la comunidad no se realizaba de forma directa sino que estaba intermediada por la Municipalidad.

El convenio tenía una duración de 5 años. Por ello, durante ese tiempo, todo el apoyo y las actividades sociales se desprendían de los términos estipulados en el convenio. La relación social entre Kallpa y la comunidad se canalizaba de manera formal por la Municipalidad. Las solicitudes o pedidos recibían un trámite burocrático y lento, así como las respuestas ofrecidas. Además, cuando la Municipalidad perdía legitimidad entre la población innegablemente perjudicaba la reputación de la empresa.

En el 2014, se concluían los términos de apoyo estipulados, por lo que la empresa debía evaluar la formulación de un nuevo convenio o el trabajo social directo con la población.

5.1. Objetivos del área de relacionamiento comunitario para una adecuada gestión social

En la complejidad del escenario social se suma el crecimiento corporativo de la empresa. Para el 2014, Kallpa contaba con más operaciones a nivel nacional y, además, adquiere la central térmica Las Flores en el mismo distrito de Chilca.

Este crecimiento corporativo trajo consigo una serie de cambios y reestructuraciones a nivel interno. Kallpa comenzaba a consolidarse como una de las empresas más importantes del sector a nivel nacional. Por ello, sus estándares de calidad aumentaron, al igual que su compromiso por ir acorde a los estándares nacionales e internacionales de responsabilidad social empresarial.

Para el 2014, la empresa crea la Gerencia de Responsabilidad Social y refuerza las áreas de relaciones comunitarias de sus operaciones. En el caso de Chilca, se constituye un equipo que lidere la gestión social de sus dos principales centrales térmicas Kallpa y Las Flores, las mismas que sumaban 1063 MW de su capacidad generadora instalada.

A partir de ello, se plantearon los siguientes objetivos para el área:

- Dar cumplimiento a los compromisos sociales asumidos en los Estudios de Impacto Ambiental detallado de las centrales térmicas Kallpa y Las Flores

- Prevenir los conflictos sociales en el área de influencia social
- Contribuir en la reputación de Kallpa, posicionándola como una empresa socialmente responsable

Resulta importante mencionar que las problemáticas identificadas anteriormente pueden presentar soluciones múltiples. Para efectos de la presente memoria, se tomarán en cuenta las problemáticas expuestas y, en relación a los objetivos del área de relacionamiento comunitario, se diseñará y ejecutará una gestión social estratégica desde el enfoque de comunicación para el desarrollo.

Se considerará a la comunicación como un proceso estratégico relevante en la gestión social del relacionamiento comunitario. Por ello, se explicarán y detallarán las estrategias de comunicación y relacionamiento propuestas y ejecutadas. Por un tema académico, se ha establecido el orden de las estrategias de acuerdo a los objetivos, pero es importante señalar que, en la práctica, estas estrategias de comunicación y relacionamiento confluyeron y se interrelacionaron.

5.2. Estrategias de comunicación y relacionamiento para dar cumplimiento a los compromisos sociales asumidos en los EIAd

Existen obligaciones sociales estipuladas en el EIAd que la empresa se compromete a cumplir durante la operación de su proyecto. Para el 2014, la empresa Kallpa contaba con dos EIAd, uno de la central térmica Kallpa y otro de la central térmica Las Flores.

El objetivo de cumplir con todos los compromisos estipulados en los EIAd era de vital importancia para la empresa, específicamente, para la Gerencia de Responsabilidad Social, por

las implicancias legales y de sanción, y por el compromiso ético en las políticas de responsabilidad social empresarial que tenía la empresa.

A partir de ello, se generaron las siguientes estrategias de comunicación y relacionamiento:



Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Primera estrategia de comunicación y relacionamiento: Establecer espacios de información y diálogo con los principales grupos de interés del área de influencia social

Teniendo en cuenta la limitada interacción entre empresa y comunidad, resultaba necesario establecer espacios de diálogo en donde se pueda transmitir una información transparente de las actividades de la empresa y escuchar de manera activa las inquietudes, preocupaciones, intereses y expectativas de la población.

Se planteó establecer espacios formales de comunicación constante en donde se genere un vínculo de confianza entre empresa y comunidad. Así, se ejecutaron actividades como

visitas guiadas a las operaciones y reuniones informativas mensuales con cada uno de los principales grupos de interés local como juntas directivas, madres del programa vaso de leche, alumnos de instituciones educativas, entre otros.

Por otro lado, se generaron espacios informales de comunicación a través de la participación permanente del equipo social en las actividades locales y en las visitas constantes a los proyectos sociales ejecutados en la zona. Los actores sociales valoraban la cercanía y facilidad para resolver sus dudas e inquietudes a través de espacios de diálogo en su propio lugar.

5.2.2. Segunda estrategia de comunicación y relacionamiento: Gestionar y nivelar las expectativas locales en función a los alcances de la empresa

Reconociendo la existencia de una práctica asistencialista generalizada, resultaba necesario utilizar estos espacios de diálogo de manera estratégica para gestionar y nivelar las expectativas locales en función a los lineamientos de responsabilidad social de la empresa.

Promover una visión a largo plazo es un trabajo constante y de largo aliento. Por ello, fue esencial contar con un discurso claro y coherente de responsabilidad social empresarial que debía ser conocido por el equipo social y transmitido cotidianamente y en cada espacio de diálogo.

La coherencia entre el discurso y el actuar fue determinante en esta estrategia. Se priorizó el apoyo social en tres ejes de desarrollo: educación, salud y desarrollo productivo. El equipo social tenía que conocer íntegramente dichos ejes para dar respuesta a las solicitudes

de los distintos grupos de interés, sin vacilar en las respuestas negativas, siempre reforzadas con los lineamientos de responsabilidad social empresarial.

5.2.3. Tercera estrategia de comunicación y relacionamiento: Desarrollar espacios de trabajo articulado y alianzas estratégicas con los grupos de interés para la ejecución de actividades y proyectos sociales

Reconociendo la desconfianza hacia las térmicas, así como la apatía y bajo nivel de involucramiento y participación ciudadana en el Distrito, era necesario articular las actividades y los proyectos sociales con grupos de interés social claves que dinamicen la participación y, a su vez, cubran sus intereses.

De esta manera, se generaron alianzas estratégicas con diversos grupos de interés como el Centro Materno Infantil de Chilca para la promoción de la salud. Por un lado, la empresa cumplía sus compromisos sociales y, por otro, el Centro cumplía con sus indicadores anuales. Además, la población se beneficiaba de la facilidad de acceso y mejora en los servicios de salud.

El involucrar estratégicamente a los grupos de interés en la ejecución de actividades y proyectos validaba el interés de los mismos y aumentaba la participación. Se empezó a valorar positivamente los resultados obtenidos en las inversiones a largo plazo en comparación con las actividades asistencialistas y los actores sociales asumían responsabilidades.

5.2.4. Ejecución de estrategias de relacionamiento y comunicación para dar cumplimiento a los compromisos sociales: Plan de Relaciones Comunitarias

Las estrategias de relacionamiento y comunicación descritas se concretaron en acciones periódicas y programadas en el PRC. Se realizó una revisión documentaria de los compromisos sociales asumidos en ambos EIAd para homologar la información y diseñar un solo PRC que responda al cumplimiento normativo. Se halló que los compromisos sociales estaban estipulados de manera genérica, lo que permitía realizar acciones puntuales para su cumplimiento. Al tener una visión de una gestión social a largo plazo, se optó por desarrollar un PRC con actividades y proyectos de responsabilidad social que contribuyan a fortalecer las tres estrategias de relacionamiento y comunicación descritas anteriormente.

La ejecución se desarrolló en base a los siguientes ejes estratégicos:

5.2.4.1. Eje estratégico 1: Programa de comunicaciones

En este eje se concentraron todas las acciones orientadas a brindar una adecuada y transparente información en relación a las actividades de responsabilidad social desarrolladas en la zona, el funcionamiento de la operación y los avances de la empresa por medio de la generación de recursos comunicacionales y espacios de diálogo dirigidos a cada uno de los grupos de interés. Para ello, se plantearon las siguientes acciones:

- **Implementación del programa de visitas guiadas “Conociendo Kallpa”:** permitió acercar los grupos de interés local a la empresa y, así, eliminar las dudas e inquietudes respecto al impacto ambiental de las operaciones.
- **Reuniones informativas mensuales:** permitió generar espacios de diálogo con cada grupo de interés para resolver sus inquietudes y recibir alternativas de actividades o proyectos de intervención social.

- **Elaboración de recursos comunicacionales:** permitió mantener informados a los actores sociales y promover su participación en las actividades y proyectos desarrollados en la zona.

5.2.4.2.Eje estratégico 2: Programa de apoyo a iniciativas locales

En este eje se contemplaron acciones que promovían el desarrollo local y se trabajaban de manera articulada con los grupos de interés para una participación activa por parte de la población y los actores sociales asuman responsabilidades. Se orientaban actividades de inversión social con una visión a largo plazo. Entre las principales acciones se tienen las siguientes:

- **Implementación de actividades y proyectos en educación:** permitió establecer alianzas estratégicas con las instituciones educativas locales y recibir reconocimientos a nombre de la UGEL de Cañete y del Ministerio de Educación (MINEDU).
- **Implementación de actividades y proyectos en salud:** permitió establecer alianzas estratégicas con el Centro Materno Infantil de Chilca.
- **Implementación de actividades y proyectos en desarrollo productivo:** permitió establecer alianzas estratégicas con las organizaciones sociales de base, juntas directivas locales y el Ministerio de la Producción.

5.2.4.3.Eje estratégico 3: Programa de solidaridad

En este eje se contemplaron acciones de donaciones voluntarias estratégicas a los principales grupos de interés local, principalmente, en actividades costumbristas locales.

Una de las principales acciones anuales fue la siguiente:

- **Contribución en campañas navideñas;** permitió establecer alianzas estratégicas con empresas del sector.

5.2.4.4.Eje estratégico 4: Programa de contratación temporal de personal local

En este eje se concentraron las acciones que potencien la contratación temporal de personal local. La principal acción desarrollada fue la siguiente:

- **Capacitación a los miembros del Sindicato de Chilca:** permitió establecer espacios de diálogo con este importante actor social y desarrollar la capacitación de forma articulada.

5.2.4.5.Eje estratégico 5: Programa de adquisición de productos locales

En este eje se sumaron las acciones que contribuyeron a dinamizar la economía local. Las acciones a destacar son las siguientes:

- **Capacitación a proveedores locales:** permitió fortalecer alternativas económicas locales y generar alianzas estratégicas con las juntas directivas locales.
- **Adquisición de productos locales:** permitió contribuir a la dinamización de la economía local y cumplir con las obligaciones del EIAd.

5.3. Estrategias de comunicación y relacionamiento para prevenir conflictos sociales

La prevención de los conflictos sociales es una de las principales preocupaciones de toda empresa y el principal motivo de ser de las áreas de relaciones comunitarias. Todas las estrategias de comunicación y relacionamiento que se mencionan en cada uno de los objetivos de gestión social suman a la prevención de conflictos. Sin embargo, por temas de estructura académica, en este apartado, desarrollaré las principales estrategias de comunicación y relacionamiento que contribuyeron de manera directa en la prevención de conflictos.

La importancia de cumplir con este objetivo radicó en garantizar la operatividad de las centrales térmicas Kallpa y Las Flores. Asimismo, anticiparse a un posible conflicto social fortalece al área y la importancia de establecer estrategias de relacionamiento con cada grupo de interés identificado.

Las estrategias de comunicación y relacionamiento aplicadas para el segundo objetivo fueron las siguientes:



Fuente: Elaboración propia

5.3.1. Primera estrategia de comunicación y relacionamiento: Mantener la relación e interacción a través del contacto cara a cara para la generación de confianza

La creciente desconfianza en las centrales térmicas, sumada a la limitada comunicación entre empresa y comunidad, acentuaban las bases de conflictividad. Los ruidos generados por líderes políticos locales empezaban a ganar espacio en la zona. Por ello, la estrategia de mantener una relación directa, cara a cara, con la población fue de vital importancia para la prevención de conflictos.

Esta estrategia quebró la relación distante entre empresa y comunidad, en donde las inquietudes y solicitudes debían ser expuestas a través de un sistema burocrático de correspondencia. Los actores sociales valoraban positivamente la presencia de un representante de la empresa en la zona para esclarecer sus dudas, explicar sus inquietudes y realizar sus solicitudes.

El contacto cara a cara permitió generar confianza con la población y con los actores sociales claves, quienes acudían a nosotros cuando reconocían alguna problemática social que involucraba a la empresa.

Si bien esta estrategia personalizada con cada grupo de interés tuvo resultados favorables a largo plazo, es innegable que demanda de altas dosis de inversión de tiempo y manejo emocional por parte del equipo en campo. Lo anterior se daba porque existían actores sociales con discursos en contra de la empresa, a los mismos que se debía escuchar y dar respuesta dentro de los alcances y conocimientos.

5.3.2. Segunda estrategia de comunicación y relacionamiento: Tener una presencia permanente y constante en las actividades locales para fortalecer el vínculo de cercanía

Reconocimos que para prevenir conflictos sociales era necesario trabajar en la construcción y fortalecimiento de la confianza, siendo coherentes entre el discurso corporativo y su actuar a través del relacionamiento comunitario. Por ello, la estrategia de presencia permanente en la zona buscó que la comunidad nos perciba como un vecino más.

La cercanía con los diferentes grupos de interés fortaleció la confianza con la población; el equipo social participaba en los eventos locales y, también, en las actividades y proyectos promovidos por otras instituciones privadas y públicas. Todos los espacios eran buenos siempre que estuvieran alineados a los ejes estratégicos del PRC.

5.3.3. Ejecución de estrategias de comunicación y relacionamiento para prevenir conflictos sociales.

Las estrategias de comunicación y relacionamiento descritas se concretaron con las siguientes acciones:

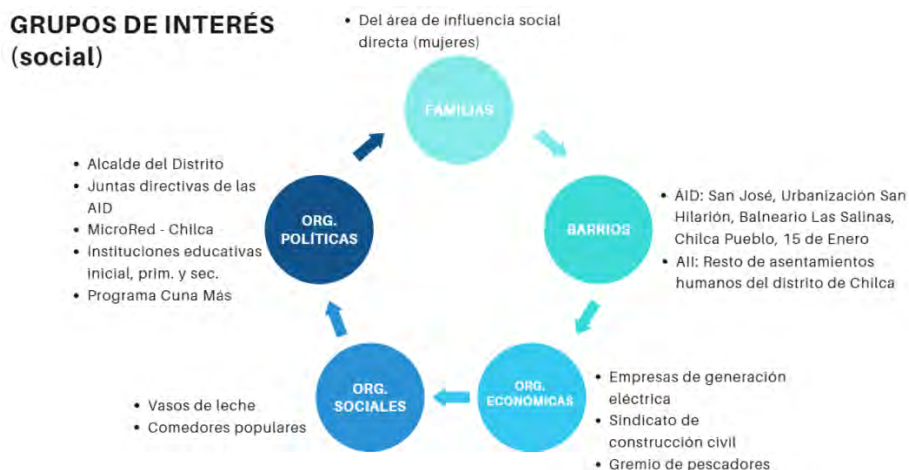
- **Mapeo e identificación de los principales grupos de interés**

Una de las principales acciones desarrolladas fue el mapeo y la identificación de los principales grupos de interés para el desarrollo de las estrategias de relacionamiento y comunicación. Esta actividad se realizaba de manera permanente y se actualizaba constantemente en temas claves como percepciones en relación a la empresa, problemáticas, inquietudes e intereses.

Conocer a cada uno de los grupos de interés fue de vital importancia para perfilar adecuadamente cada una de las estrategias de comunicación y relacionamiento planteadas, y, al mismo tiempo, este relacionamiento contribuía a mejorar el perfil. Aunque los líderes podrían variar era importante saber quiénes eran los interlocutores, cuáles eran esos grupos que podrían ser afectados y afectar la actividad de la empresa, qué pensaban de la empresa y cuáles eran sus expectativas.

Según la guía de relaciones comunitarias (2001), elaborado por la Dirección General de Asuntos Ambientales, en el ámbito social los grupos de interés, están conformados por

familias, barrios, organizaciones económicas, sociales y políticas. Así, en el distrito de Chilca identificamos lo siguiente:

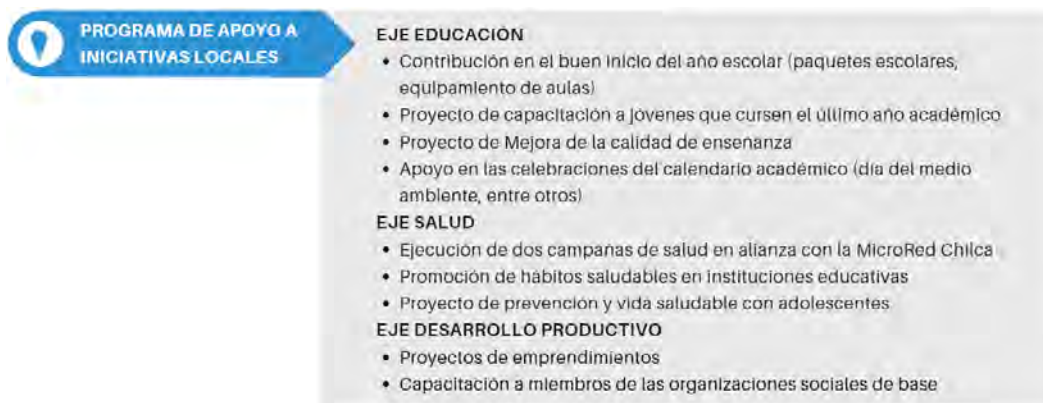


Fuente: Elaboración propia

- **Participación en actividades y proyectos de apoyo a iniciativas locales**

El equipo social tenía una presencia permanente en campo, a través de la ejecución de actividades y proyectos de apoyo a iniciativas locales en su área de influencia social. A pesar de que los talleres, actividades y capacitaciones podrían ser ejecutadas por especialistas en la materia, el equipo social mantenía una presencia constante en cada uno de los encuentros.

Muchas de las actividades y proyectos partían de la iniciativa local y se vinculaban al PRC de la empresa en los ejes estratégicos de educación, salud y desarrollo productivo.



Fuente: Elaboración propia

- **Participación en actividades festivas representativas**

Además, se participaban de las actividades festivas propias del área de influencia social. Se recibían invitaciones para participar de estos eventos, a los que se asistía con la finalidad de contribuir a la estrategia de relacionamiento de presencia permanente y constante en la comunidad.

5.4. Estrategias de comunicación y relacionamiento para contribuir en la reputación de Kallpa, posicionándola como empresa socialmente responsable

Kallpa en su Política de Responsabilidad Social destaca el respeto hacia las comunidades, el dialogo constante y el apoyo al desarrollo sostenible. Señala como criterios el “Estado de derecho y gobernabilidad, diálogo, inclusión y grupos vulnerables, lucha anticorrupción y erradicación del trabajo infantil” (KG 2019). Además, cuenta con lineamientos claves para que una administración cumpla y sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene frente a la sociedad. Se evidencia el desarrollo de una visión de futuro que incorpora a la comunidad, sociedad y país.

En cuanto al relacionamiento comunitario, Kallpa resalta el respeto a las leyes, reglamentos de los gobiernos, valor del trabajo articulado con la comunidad, y resalta la importancia de los procesos de comunicación y diálogo de forma ética y transparente (KG 2010: 8-1). Se reconoce a la comunicación como proceso y la importancia de la misma en las interacciones sociales entre comunidad y empresa. Esto coincide con el enfoque de comunicación para el desarrollo que se basa en el diálogo, teniendo como eje transversal la participación activa para el logro de acciones, a largo plazo, en busca del desarrollo sostenible.

La importancia del objetivo de contribuir a la reputación de Kallpa, como una empresa socialmente responsable, radica en su compromiso ético alineado a su política de responsabilidad social, su crecimiento y consolidación en el mercado de generación eléctrica del Estado peruano.

Las estrategias de comunicación y relacionamiento desarrolladas fueron las siguientes:



Fuente: Elaboración propia

5.4.1. Primera estrategia de comunicación y relacionamiento: Gestionar proyectos en los tres niveles de RSE

En relación a los niveles de responsabilidad social empresarial encontramos: 1. Filantropía, 2. Inversión Social y 3. Responsabilidad Social. La empresa Kallpa buscará fortalecer su reputación a través del desarrollo y ejecución de actividades y proyectos en los tres niveles, priorizando los niveles dos y tres, ya que se reconoce el contexto social asistencialista en la zona.

Esta estrategia busca cumplir con el objetivo de contribuir en la consolidación de la reputación de Kallpa, poniendo énfasis en actividades con una visión a largo plazo que fortalezcan la confianza y el trabajo conjunto.

5.4.2. Segunda estrategia de comunicación y relacionamiento: Fomentar en los grupos de interés iniciativas de proyectos en inversión social y responsabilidad social

En esa misma línea, resultaba necesario que los diversos grupos de interés reconocieran los beneficios de apostar y participar en actividades y proyectos con una visión a largo plazo como son los proyectos de inversión y responsabilidad social. Por ello, una de las principales estrategias era incentivar iniciativas locales vinculadas a los niveles dos y tres de RSE (filantropía y responsabilidad social).

A partir de esta estrategia se reforzaron las alianzas estratégicas con los diversos grupos de interés que articularon proyectos sostenibles como emprendimientos con mujeres del área de influencia, capacitación a docentes, capacitación al personal de salud, entre otras

actividades. Esto contribuyó a que los grupos de interés mejorarán la percepción que tenían de la empresa, y establecieran emociones y pensamientos positivos en relación a la misma.

Las estrategias de comunicación y relacionamiento descritas se pusieron en marcha con la ejecución de actividades y proyectos del PRC en los ejes estratégicos de apoyo a iniciativas locales y programa de solidaridad, descritos anteriormente.



Conclusiones

En este capítulo, se presentan las conclusiones que son el resultado del análisis de la gestión social del caso de estudio de las dos centrales termoeléctricas de Chilca de la empresa Kallpa, desde el enfoque de Comunicación para el Desarrollo. Para el análisis se tomó en cuenta la revisión documentaria, la experiencia in-situ y el marco teórico.

Estudiar la gestión social para un adecuado relacionamiento comunitario resulta relevante, más aún en el caso de estudio, ya que la gestación de algún conflicto social podría conducir al desabastecimiento de más del 40% de la generación eléctrica a nivel nacional (Andina, 2017). De esta manera, diversas industrias, empresas y familias se verían afectadas, lo cual repercutiría en el desarrollo económico del país.

1. La memoria argumenta que bajo el enfoque de Comunicación para el Desarrollo se podrá gestionar de manera adecuada la responsabilidad social empresarial. Si se entiende a la comunicación como un proceso dialógico y participativo, se elaborarán estrategias claves en la gestión social del relacionamiento comunitario. De seguir esta línea, las empresas desarrollarán una visión integral de largo plazo que les permita establecer diálogos con sus grupos de interés y participar en trabajos conjuntos para la prevención de conflictos, el fortalecimiento de su reputación y, sobre todo, para alcanzar su crecimiento económico sostenible.
2. En la experiencia profesional, se generaron espacios para el desarrollo de una comunicación dialógica. A partir de ello, se identificaron dudas, inquietudes y expectativas de los diferentes grupos de interés. Fue posible nivelar las expectativas, mostrando el quehacer y los límites de la empresa. Se concluye que, a través del diálogo, la empresa generó espacios de interacción en donde diversas ideas encontraron puntos

de coincidencia. Lo anterior permitió que la interacción o relacionamiento se desarrolle de forma horizontal, respetando al otro, reconociendo y valorando su diversidad.

3. Se reconoce que la comunicación dialógica debe realizarse, prioritariamente, de manera directa, en una interacción cara a cara, ya que permite el mejor análisis de los grupos de interés. En los espacios físicos compartidos, impulsados por la empresa, se desarrolló una mejor observación de la comunicación no verbal, de los comportamientos y las actitudes de los actores sociales. Fue posible analizar a profundidad las percepciones de cada actor social en relación a la empresa. A partir de una comunicación dialógica directa, la empresa generó mayor cercanía con los grupos de interés, los mismos que se sintieron en confianza para exponer sus inquietudes y expectativas.
4. Pese al reducido recurso humano en el equipo social, fue posible desarrollar una comunicación participativa en donde se establecieron alianzas con diferentes grupos de interés para ejecutar acciones o iniciativas concretas de desarrollo sostenible. Se involucró a los actores sociales haciéndolos parte de la planificación y ejecución de las actividades, delegando responsabilidades y resaltando su protagonismo. Esto permitió concluir que el relacionamiento comunitario involucra una comunicación participativa para que la empresa se posicione como un actor estratégico para el desarrollo, alejado de temas puramente asistencialistas.
5. Cuando se hace un análisis del relacionamiento comunitario desde los lentes de Comunicación para el Desarrollo, se torna evidente la importancia del diálogo para identificar anticipadamente los puntos de vista divergentes y la participación para fortalecer la confianza con los grupos de interés. Lo anterior permitió a la empresa trabajar una gestión social oportuna y preventiva. En el caso de estudio, no se efectuó ningún tipo de paralización de la operación por problemas sociales durante los tres años de desempeño laboral. Entonces, se reafirma que la comunicación no debe ser entendida

únicamente como la transmisión de mensajes, sino como un proceso que contribuye a prevenir conflictos sociales.

6. Al encontrarse la empresa en un proceso de crecimiento y reestructuraciones internas, sus objetivos a largo plazo fueron más ambiciosos en temas éticos. Por ello, la ejecución de actividades y proyectos sociales fueron más allá del cumplimiento normativo. Si bien se cumplió con los compromisos sociales estipulados en el EIA, estos solo sirvieron como marco de referencia, ya que las actividades y proyectos los sobrepasaron. Se concluye que para el apoyo del desarrollo de una gestión social estratégica es indispensable la voluntad ética y visión a largo plazo de la empresa.
7. La reputación empresarial depende de las percepciones que generen de ella los diversos grupos de interés, tanto internos como externos. Desde el ámbito social, la gestión desarrollada trajo consecuencias positivas en la reputación de la empresa. Sin embargo, no se logró sistematizar de forma periódica. Para futuras investigaciones, se puede analizar, de manera sistemática, el aporte del relacionamiento comunitario en la reputación empresarial con el objetivo de poner en valor los beneficios de una adecuada gestión social para conseguir el desarrollo económico sostenible de una empresa.

Bibliografía

- Andina (Agencia Peruana de Noticias). (17 de febrero de 2017). MEM: Centrales eléctricas en Chilca no presentan riesgos ante los huaicos. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mem-centrales-electricas-chilca-no-presentan-riesgos-ante-los-huaicos-652921.aspx>
- Alvarado, A. & Luna, P. (2015). Responsabilidad Social Empresarial: Entre la voluntariedad y la translegalidad”. *Desarrollo y Responsabilidad Social Empresarial: Cuaderno de Gestión*, (2), 61-104. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/64311/Alvarado%20%26%20Luna_Desarrollo%20y%20Responsabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alzate, R. (s/f). *Teoría del conflicto*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/281288222/Teoria-Del-Conflicto-Universidad-Complutense>
- Anchante, M. (2006). La comunicación como herramienta para la responsabilidad social en el marco de los conflictos. *Canalé*. (0), pp. 48-53. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/canale/article/view/1444/1392>
- Arbelo, A. & Pérez, P. (2001). La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades”. *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Zaragoza. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Arbelo_Alvarez/publication/242084664_LA_REPUTACION_EMPRESARIAL_COMO_RECURSO ESTRATEGICO_UN_ENFOQUE_DE_RECURSOS_Y_CAPACIDADES/links/54d795960cf25013d03ab300/LA-REPUTACION-EMPRESARIAL-COMO-RECURSO-ESTRATEGICO-UN-ENFOQUE-DE-RECURSOS-Y-CAPACIDADES.pdf

- Ayuntamiento de Victoria-Gasteiz Udala. (2015). *Resolución pacífica de conflictos. Guía de recursos y experiencias prácticas para educadores/as*. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-50196/documentos/Gu%C3%ADa%20duIN.pdf>
- Carrillo, S. (2003). El valor de la comunicación estratégica para la gestión responsable y la prevención de conflictos. *Pangea. Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, (20), 325-360. Recuperado de <https://revistaraic.files.wordpress.com/2013/12/04-01-20-carrillo-hoyos-325-a-360.pdf>
- Canessa, M. & García, M. (enero 2016). Estrategias y prácticas de relacionamiento comunitario en el marco de participación ciudadana. *Espacio Público*, (28). Recuperado de <https://www.espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2016/05/75.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2017). El valor del diálogo. Adjuntía para la prevención de conflictos sociales y la Gobernabilidad (N° 29). Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/El-valor-del-dialogo.pdf>
- Díaz, L. (2012). *Teorías de la comunicación*. Ciudad de México, México: Red Tercer Milenio S.C. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Teorias_de_la%20comunicacion.pdf
- Dirección General de Asuntos Ambientales (DGAA). (2001). *Guía de Relaciones Comunitarias*. Lima: Asociación Prisma. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/archivos/guiaelectrical-g7z2z.pdf>
- Foy, P. (2010). El Derecho y la responsabilidad socioambiental. *Derecho PUCP*, (64), 231-244. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/3013/3359>

Fraser, C. & Restrepo-Estrada, S. (2008). La evolución de la comunicación para el desarrollo (Extracto de ¿Por qué comunicación? En A. Gumucio y T. Tufte (Ed.), *Antología de Comunicación para el Cambio Social* (pp. 786-793). New Jersey, EE.UU.: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social.

Garavito, C. (2008). Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo”. *Economía*, *xxxi*(61), 81-104. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/488/478>

Gil, A. & Paula, L. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 71-90. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277259304_La_gestion_de_los_grupos_de_interes_una_reflexion_sobre_los_desafios_a_los_que_se_enfrentan_las_empresas_en_la_búsqueda_de_la_sostenibilidad_empresa

Gumucio, A. (2008). Tres retos de la comunicación para el cambio social. *Contratexto*, (6), 59-64.

Gumucio, A. & Tufte, T. (2008). Raíces e importancia. Introducción a la Antología de Comunicación para el Cambio Social. *Antología de Comunicación para el Cambio Social*. New Jersey, EE.UU.: Consorcio de Comunicación para el Cambio Social, 16-45.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGRAW-HILL. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Kallpa Generación S.A. (KG). (2019). *Acerca de*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/kallpa-generacion-s-a-/about/>

- Kallpa Generación S.A. (KG). (2019). *Nuestra historia*. Recuperado de <https://www.kallpageneracion.com.pe/nuestra-historia/>
- Martínez, I. & Olmedo I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (44), 59-78. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/807/80715045004.pdf>
- Martínez, M. & Sierra, C. (2012). *Comunicación y Desarrollo: Prácticas comunicativas y empoderamiento local*. Traducción de Helena Domínguez. Barcelona, España: Gedisa. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=UBqUCwAAQBAJ&pg=PT63&dq=Hacia+un+r+enacimiento+de+la+comunicaci%C3%B3n+para+el+cambio+social.+Redefiniendo+la+disciplina+y+la+pr%C3%A1ctica+en+la+era+post-%3C%3CPrimavera+%3%81rabe%3E%3E.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjfjpv3jKTnAhX9GrkGHbSBBRQQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2016). Evaluación del Impacto Ambiental (2011 – 2016). Lima: Oficina de Comunicaciones MINAM. <http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wp-content/uploads/sites/112/2016/02/10-Evaluaci%C3%B3n-del-impacto-ambiental.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2001). Ley N° 27446. Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental. Recuperado de <http://www.oefa.gob.pe/wp-content/uploads/2012/10/Reglamento-de-la-Ley-N%C2%BA-27446-Ley-del-Sistema-Nacional-de-Evaluaci%C3%B3n-de-Impacto-Ambiental.pdf>
- Presidencia de Consejo de Ministros (PCM). (2012). *Willaqniiki. Informe de diferencia, controversias y conflictos sociales* (N°01), diciembre. Recuperado de http://www2.pcm.gob.pe/popup_PCM/willaqniiki.pdf

Presidencia de Consejo de Ministros (PCM). (2013). *Willaqniiki. Informe de diferencia, controversias y conflictos sociales* (N°04). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/187010/WILLAQNIKI_04.pdf

Rodríguez-Carrasco, J. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. *Dirección y Gestión del Conocimiento Organizativo y Capital Intelectual*. (357), 117-131. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Jose_Rodriguez-Carrasco/publication/28095912_Percepcion_y_medida_en_la_reputacion_empresarial/links/09e4150ebf41024d93000000.pdf

Schwalb, M. M. & Malca O. (2004). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad y el desarrollo sostenible*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Centro de Investigaciones.

Ventosa, V.J. (2016). *Didáctica de la participación: teoría, metodología y práctica*. Madrid, España: Narcea

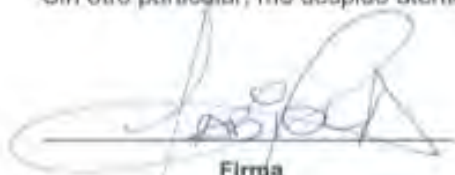
ANEXOS

Consentimiento de entrevista: Fabiola Herrera - Jefe en campo de relaciones comunitarias de Kallpa Generación S.A.

Lima, 20 de febrero de 2020

Yo Fabiola Herrera Oré, identificada con DNI 41412102, declaro conocer los objetivos de investigación de la siguiente propuesta de tesis de licenciatura y autorizo a la Srta. Katherine Milagros Acosta Quiñonez, identificado(a) con DNI 70025861, Bachiller en especialidad de Comunicación para el Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a utilizar la información para la elaboración y sustentación de la tesis "La Comunicación para el Desarrollo como proceso estratégico clave para la responsabilidad social empresarial: análisis de la gestión social del relacionamiento comunitario en el marco del Estudio de Impacto Ambiental de la operación termoelectrica Kallpa"; para la obtención del título de licenciatura.

Sin otro particular, me despido atentamente.



Firma

Nombre completo del entrevistado: Fabiola Herrera Oré

DNI: 41412102

Nota:

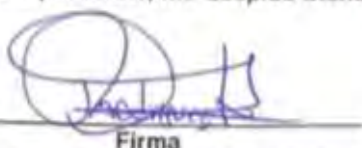
El material suministrado por los entrevistados se utilizará estrictamente para la construcción de dicha tesis. Como condiciones contractuales, él/la autor(a) asume que toda información y resultados del proyecto que, con objeto de la relación de trabajo le fue suministrado(a), serán de uso exclusivamente académico. La utilización de la información será durante el tiempo que sea pertinente bajo los términos expuestos en líneas anteriores.

Consentimiento de entrevista: Jovanna Rodriguez – Obstetra del Centro Materno Infantil de Chilca

Lima, 20 de febrero de 2020

Yo Jovanna Mariene Rodriguez Flower, identificada con DNI 02414561, declaro conocer los objetivos de investigación de la siguiente propuesta de tesis de licenciatura y autorizo a la Srta. Katherine Milagros Acosta Quiñonez, identificado(a) con DNI 70025861, Bachiller en especialidad de Comunicación para el Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a utilizar la información para la elaboración y sustentación de la tesis "La Comunicación para el Desarrollo como proceso estratégico clave para la responsabilidad social empresarial; análisis de la gestión social del relacionamiento comunitario en el marco del Estudio de Impacto Ambiental de la operación termoeléctrica Kallpa"; para la obtención del título de licenciatura.

Sin otro particular, me despido atentamente.



Firma

Nombre completo del entrevistado:
DNI: 02414561

Jovanna Mariene Rodriguez Flower

Nota:

El material suministrado por los entrevistados se utilizará estrictamente para la construcción de dicha tesis. Como condiciones contractuales, él/la autor(a) asume que toda información y resultados del proyecto que, con objeto de la relación de trabajo le fue suministrado(a), serán de uso exclusivamente académico. La utilización de la información será durante el tiempo que sea pertinente bajo los términos expuestos en líneas anteriores.

Consentimiento de entrevista: Esther Vega – Directora de la Institución Educativa Inicial 15 de Enero del distrito de Chilca

Lima, 20 de febrero de 2020

Yo ESTHER VEGA CUYA, identificada con DNI. N° 15425086, declaro conocer los objetivos de investigación de la siguiente propuesta de tesis de licenciatura y autorizo a la Srta. Katherine Milagros Acosta Quiñonez, identificado(a) con DNI 70025861, Bachiller en especialidad de Comunicación para el Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a utilizar la información para la elaboración y sustentación de la tesis “La Comunicación para el Desarrollo como proceso estratégico clave para la responsabilidad social empresarial: análisis de la gestión social del relacionamiento comunitario en el marco del Estudio de Impacto Ambiental de la operación termoeléctrica Kallpa”; para la obtención del título de licenciatura.

Sin otro particular, me despido atentamente.



Firma
ESTHER VEGA CUYA
DNI: 15425086

Nota:

El material suministrado por los entrevistados se utilizará estrictamente para la construcción de dicha tesis. Como condiciones contractuales, él/la autor(a) asume que toda información y resultados del proyecto que, con objeto de la relación de trabajo le fue suministrado(a), serán de uso exclusivamente académico. La utilización de la información será durante el tiempo que sea pertinente bajo los términos expuestos en líneas anteriores.