

Tesis doctoral

Título	Importancia de los grupos de interés en la adopción de prácticas de gestión ambiental de las empresas de exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú
Realizada por	Julio Salvador Jácome
En el Centro	Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Esade)
Departamento	Economía, Ciencias Sociales y Métodos
Dirigida por	PhD. Martín Santana Ormeño

El autor expresa su agradecimiento a ESAN/Esade, al Osinergmin, a las empresas del *upstream* en el Perú y al grupo del panel de expertos participantes del estudio, por la oportunidad, el apoyo, las facilidades y la paciencia otorgados para realizar este maravilloso viaje en la construcción del conocimiento.

A Guillerma y Rufino.

A Susana, Fiorella, Lalo y Diego.

A todos aquellos que me enseñaron a crecer, en especial a Rosa, Enrique, Kety y
Martín.

Resumen

El paradigma de muchas de las prácticas y teorías de la gestión empresarial ha sido la connotación pasiva del entorno. Sin embargo, esta connotación ha cambiado por el rol activo, dinámico y determinante que tiene ahora aquel entorno en la sostenibilidad de las operaciones de las empresas.

A la par con esta tendencia, la revisión de trabajos de investigación recientes muestra el interés por las estrategias y formas de relacionamiento de las empresas con su entorno, fundamentadas en la cada vez mayor participación que los grupos de interés tienen en el otorgamiento de las licencias económicas, sociales y ambientales que requieren las empresas para realizar sus operaciones actuales y futuras.

Ciertamente, todas las empresas aspiran a que sus actividades se realicen en entornos que —sin importar su dinamismo— les otorguen seguridad y rentabilidad a sus inversiones, y en los cuales los grupos de interés se acojan a las reglas establecidas (la institucionalidad) y desarrollen su interacción en un marco definido y predecible.

El reto empresarial y académico surge cuando las actividades empresariales se desarrollan en entornos con debilidad institucional. Es cierto que las empresas orientan sus inversiones a entornos predecibles, seguros y confiables; sin embargo, existen industrias que necesariamente tienen que establecer sus operaciones en estos entornos. Es el caso de la industria de exploración y explotación de los hidrocarburos, que se caracteriza por realizar importantes inversiones de orden internacional en entornos con debilidad institucional y que, a su vez, concentran la mayor parte de las reservas de hidrocarburos.

El presente estudio aborda la importancia del entorno como fuente de motivación para la adopción de prácticas de gestión ambiental en las empresas de exploración y explotación de los hidrocarburos en el Perú, tomando como base de análisis el enfoque conceptual de la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*), complementado con la teoría institucional. El alcance del estudio comprende el universo de las empresas con operaciones de exploración y explotación de hidrocarburos del Perú, que se aborda según la metodología de investigación mixta, principalmente cuantitativa y con soporte cualitativo concurrente. Los resultados cuantitativos están basados en encuestas

dirigidas a las empresas y los cualitativos, en entrevistas de profundidad a expertos de la misma industria.

El reto es identificar, en un entorno como el peruano —donde se desarrolla una industria de alto impacto económico social, con riesgo ambiental y con operadores de orden internacional—, qué grupos de interés se perciben con mayor importancia, influyen en sus decisiones de orden ambiental y motivan la adopción de mejores prácticas de gestión ambiental en las empresas de la industria de exploración y explotación de los hidrocarburos. A pesar que el estudio se centra en un caso específico, sus resultados tienen implicancias de la magnitud que el ambiente tiene: global.

Palabras clave: Gestión ambiental, *stakeholders*, exploración y explotación de hidrocarburos, institucionalidad.

Abstract

The paradigm of many of the practices and theories of management has been the environment's passive connotation. However, this connotation has changed for the active, dynamic and decisive role of this current environment has the sustainability of business operations.

Because of this trend, recent research shows interest in strategies and ways of relating to the companies with their environment, the same is based on the increasing role that the members of the environment on granting economic, social and environmental licenses, which companies require to make their current and future operations.

Certainly, all companies want their activities to be performed in environments no matter how dynamic could they be, that gives them the safety and benefits to their investments; environments in which interest groups receive benefits from the rules of established institutions, and develop their interaction within a defined and predictable framework.

Business and academic opportunities arises when environment activities are governed by weak institutions. It is true that companies take their investments to predictable, secure and reliable environments, but there are industries such as exploration and exploitation of oil and gas industry, that make large investments of international order, in environments which most of the oil reserves are concentrated and are led by weak institutions.

This study addresses the influence the environment has on the environmental management of the exploration and exploitation of oil and gas companies in Peru, based on the conceptual analysis approach to the theory of interest groups (stakeholders), and this last complemented with the institutional theory. The scope of the study covers all the companies of exploration and exploitation of hydrocarbons in Peru, which is addressed according to the methodology of mixed research. Quantitative results are based on surveys sent to firms and the qualitative are based on in-depth interviews with expert in the same industry.

The challenge is to identify in an environment like Peru —an industry with high economic and social impact, with environmental risk and operators of international order— what environmental interest groups are perceived to have greater importance in their decisions environmental order and as such encourage the adoption of best environmental management practices of firms in the industry exploration and

exploitation of hydrocarbons. Although the study focuses on a specific case, the results have implications for the extent that the environment has: global.

Keywords: Environmental management, stakeholders, exploration and exploitation of hydrocarbons, Institutional.

Contenido

1. Introducción.....	6
1.1. Antecedentes.....	8
1.2. Preguntas de investigación.....	18
1.3. Objetivo de la investigación.....	21
1.4. Alcances y limitaciones.....	22
2. Revisión de la literatura.....	26
2.1. Las empresas y su entorno.....	30
2.2. Los niveles de desarrollo de las prácticas de gestión ambiental.....	33
2.3. La perspectiva institucionalista.....	40
2.4. La perspectiva de los grupos de interés.....	62
2.5. La empresa y su percepción del entorno.....	72
2.6. La motivación de las empresas de hidrocarburos.....	80
2.7. Los grupos de interés como fuente de influencia en la gestión ambiental de las empresas.....	89
3. Diseño y metodología de investigación.....	133
3.1. Los elementos de la investigación.....	134
3.1.1. Enfoque para investigar.....	136
3.2. Método de recolección de datos y análisis.....	138
3.3. Desarrollo de la metodología.....	139
3.3.1. Validación de instrumentos.....	139
3.3.2. Elaboración de las encuestas.....	139
3.3.3. Base de encuestados.....	140
3.3.4. Codificación y creación de base de datos.....	140
3.3.5. Análisis de datos.....	141
3.3.6. Validez y confiabilidad.....	141
3.3.7. Análisis cualitativo.....	143
3.3.8. Base de entrevistados.....	146
3.3.9. Elaboración de las entrevistas.....	147
3.3.10. Procesamiento de la información.....	148
4. Resultados.....	150
4.1. Resultados de la evaluación cuantitativa.....	150
4.1.1. Estadística descriptiva.....	150
4.1.2. Estadística relacional.....	158
4.2. Resultados de la evaluación cualitativa.....	170

4.3. Síntesis de resultados.....	203
4.4. Discusión de resultados	206
5. Conclusiones.....	217
5.1. Limitaciones	221
5.2. Contribuciones teóricas	222
5.3. Contribuciones prácticas.....	225
5.4. Futuras investigaciones	227
6. Referencias bibliográficas	230
7. Anexos.....	252

Relación de figuras

Figura 1. Nivel y alcance del análisis	35
Figura 2. Los <i>stakeholders</i> y la organización.....	64
Figura 3. La teoría de los <i>stakeholders</i> en un entorno ampliado e integrado de las organizaciones.....	65
Figura 4. La teoría de los <i>stakeholders</i> desde una perspectiva de segmentación e influencia de los diferentes grupos	67
Figura 5. Modelo de atributos y prominencia	71
Figura 6. Cadena del petróleo.....	81
Figura 7. Conocimiento, estrategias y métodos.....	134
Figura 8. Enfoque para la investigación.....	138
Figura 9. Diagrama conceptual del grupo de interés: corporativo.....	175
Figura 10. Diagrama conceptual del grupo de interés: el gobierno, autoridad ambiental (normas)	178
Figura 11. Diagrama conceptual del grupo de interés: el gobierno, autoridad ambiental ambiental (licencias)	179
Figura 12. Diagrama conceptual del grupo de interés: el gobierno, autoridad Ambiental (supervisión y fiscalización).....	182
Figura 13. Diagrama conceptual del grupo de interés: comunidad local (aledaña)...	184
Figura 14. Diagrama conceptual del grupo de interés: financistas.....	187

Relación de tablas

Tabla 1. Caracterización de las empresas de acuerdo con la evolución de la gestión ambiental.....	37
Tabla 2. Caracterización de la gestión ambiental.....	39
Tabla 3. Niveles de desarrollo de prácticas de gestión ambiental.....	40
Tabla 4. Evaluación comparativa de los instrumentos de política ambiental.....	57
Tabla 5. Clasificación de los grupos de interés como factores de influencia.....	91
Tabla 6. Revisión de grupos de interés en relación con la gestión ambiental.....	96
Tabla 7. Síntesis de grupos de interés. Revisión de literatura.....	103
Tabla 8. Grupos de interés relevantes en la industria. Revisión de literatura.....	133
Tabla 9. Resumen de procesamiento de casos. Grupos de interés.....	143
Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad. Grupos de interés.....	143
Tabla 11. Estadísticas de total de elemento. Grupos de interés.....	144
Tabla 12. Empresas de hidrocarburos según origen de la casa matriz.....	151
Tabla 13. Empresas de hidrocarburos según el país de origen.....	152
Tabla 14. Empresas de hidrocarburos según el tamaño de la inversión en el sector...	152
Tabla 15. Caracterización de las empresas de hidrocarburos según las acciones de gestión ambiental que realiza	153
Tabla 16. Tiempo de permanencia de las empresas en la actividad en el Perú.....	154
Tabla 17. Resultado en el ambiente de la gestión ambiental en las empresas.....	154
Tabla 18. Resultados de la gestión ambiental en las empresas de hidrocarburos....	155
Tabla 19. Evaluación de la institucionalidad en el juicio de expertos.....	156
Tabla 20. Grupos de interés identificados en la revisión de literatura.....	157
Tabla 21. Nivel de importancia que los directivos de las empresas de hidrocarburos otorgan a los grupos de interés para la gestión ambiental.....	158
Tabla 22. Tabla cruzada del grupo de interés: autoridad normativa.....	160
Tabla 23. Tau-b de Kendall: autoridad normativa.....	160
Tabla 24. Tabla cruzada del grupo de interés: autoridad supervisora.....	160

Tabla 25. Tabla cruzada del grupo de interés: autoridad judicial.....	161
Tabla 26. Tabla cruzada del grupo de interés: comunidad local.....	162
Tabla 27. Tabla cruzada del grupo de interés: comunidad nacional.....	163
Tabla 28. Tabla cruzada del grupo de interés: medios de comunicación.....	163
Tabla 29. Tabla cruzada del grupo de interés: contratistas.....	164
Tabla 30. Tabla cruzada del grupo de interés: empresas del sector.....	165
Tabla 31. Tabla cruzada del grupo de interés: empleados	166
Tabla 32. Tabla cruzada del grupo de interés: corporativo.....	166
Tabla 33. Tabla cruzada del grupo de interés: financistas.....	167
Tabla 34. Tabla cruzada del grupo de interés: aseguradoras.....	168
Tabla 35. Tabla cruzada del grupo de interés: ONG.....	169
Tabla 36. Tabla cruzada del grupo de interés: expertos.....	169
Tabla 37. Valor del Tau-b de Kendall.....	170
Tabla 38. Citas identificadas por entrevista	171
Tabla 39. Identificación de grupos de interés relevantes: panel de expertos.....	172
Tabla 40. Comparación de resultados	192
Tabla 41. Grupos de interés: modelo compuesto	193
Tabla 42. Grupos de interés cuya importancia es percibida significativa en la gestión ambiental	204

1. Introducción

Grandes indicios son estos del Paraíso Terrenal, proqu'el sitio es conforme a la opinión d'estos sanctos e sacros theólogos. Y asimismo las señales son muy conformes, que yo jamás leí ni oí que tanta cantidad de agua dulce fuese así adentro e vezina con la salda; y en ello ayuda asimismo la suavíssima temperançia. Y si de allí del Paraíso no sale, pareçe aún mayor maravilla, porque no creo que se sepa en el mundo de río tan grande y tan fondo¹

Hace más de quinientos años, al descubrir América, Colón encontró un nuevo entorno, un nuevo ambiente, pleno de recursos naturales, cuyas bondades y atributos se encuentran plasmadas en sus memorias: sus palabras describían condiciones semejantes al paraíso.

Desde ese tiempo hasta hoy, el Perú, a través de su Ministerio del Ambiente, realiza la descripción de una parte de la América descubierta por Colón:

El Perú es uno de los 15 países con mayor diversidad biológica del mundo, por su gran variedad genética, especies de flora y fauna y ecosistemas continentales y marítimos. Con alrededor de 25.000 especies de flora, es el quinto país en número de especies (10% del total mundial), de las cuales 30% son endémicas; posee numerosas plantas de propiedades conocidas y utilizadas (4.400 especies); posee numerosas especies domesticadas nativas (182), es el segundo en especies de aves (1.816 especies), y es tercero en especies de anfibios (408 especies) y mamíferos (462 especies). Asimismo, cuenta con cerca de 2.000 especies de peces (10% del total mundial) y con 36 de las 83 especies de cetáceos del mundo; y es considerado centro de origen por su diversidad genética. Posee 11 ecorregiones, 28 de los 32 tipos de clima y 84 de las 117 zonas de vida del mundo (MINAM, 2009, p. 4).

La visión de Colón, aunque no en el mismo lugar y a más de 500 años, todavía se mantiene, conservando parte importante de su riqueza natural. La descripción del Ministerio del Ambiente continúa con el recuento de las capacidades de sus suelos, sus

¹ Colón, C. (1986). *Los cuatro viajes. Testamento*. Madrid: Alianza Editorial, p. 242.

bosques y sus recursos acuíferos, así como de la notable diversidad de comunidades dispersas en todo el territorio, que a la vez le añade una valiosa riqueza cultural ancestral. Las cualidades y atributos fluyen, sin embargo y a continuación, señala: “El deterioro de los recursos naturales, la pérdida de diversidad biológica y la afectación de la calidad ambiental constituyen una importante preocupación” (MINAM, 2009, p. 5). Las razones que se asocian con esta problemática se relacionan con la actividad productiva nacional y las restricciones de distinta índole que aún no han permitido el “desarrollo de capacidades y limitados recursos humanos y financieros; así como [...] el ejercicio de las competencias públicas, la prevención de controversias y el efectivo cumplimiento de los mandatos legales” (MINAM, 2009). Se trata de la descripción de un problema estructural del Estado peruano: el contraste entre la riqueza natural existente y la debilidad estatal. Esta brecha genera un reto para abordar la gestión ambiental, sobre todo en un país cuya economía está basada, en gran parte, en la explotación de sus recursos naturales (BCRP, 2010).

“Otra de las causas del deterioro ambiental en el Perú es la pobreza existente en los ámbitos urbanos y rurales, la cual ejerce presión sobre los recursos naturales y el ambiente, e impacta sobre la salud y la calidad de vida” (BCRP, 2010, p. 7), prosigue el Ministerio del Ambiente. Asimismo, enfatiza que aún hay más retos y evoca a la indisoluble relación propuesta por Kuznets (1955) entre el nivel económico y la inequidad existentes en las economías. Esta relación explica la afectación ambiental por el lado de las necesidades de la población y sus niveles de pobreza. Así, Latinoamérica, en términos de equidad, resulta la región con mayor desigualdad en el mundo (PNUD, 2010). La consecuencia inmediata conlleva al uso inadecuado cuando no a la destrucción de los recursos naturales; porque la prioridad de los pobladores es la satisfacción de sus necesidades básicas, por lo cual relegan el cuidado del ambiente. No es extraño, por tanto, que Emerson y otros (2012) consideren que el Perú y los países de la región en desarrollo se encuentren en los últimos lugares del *ranking* de *performance* ambiental.

De la cita del descubrimiento de Colón, la constatación de los recursos que aún se disponen en la actualidad y la evaluación de los resultados de la gestión ambiental se deduce que existe una importante labor por desarrollar en la construcción de la institucionalidad, que haga posible no solo preservar el ambiente que se dispone, sino de

mejorarlo. Así, el Estado Peruano creó en 2008 el Ministerio del Ambiente², que desde esa fecha, consciente de la problemática existente, desarrolla sus actividades en varios frentes. De entre ellos, el frente interior es uno de los que presenta mayor complejidad. Para ello se requieren importantes recursos y el desarrollo de una institucionalidad que permita preservar el ambiente. Asimismo, se intenta gestionar el frente externo, pues el tema ambiental es común a los países, por lo que ya se realizan esfuerzos conjuntos sobre la base de compromisos internacionales: “Tomando en cuenta las potencialidades y la situación ambiental del país, el Estado Peruano ha ratificado tratados internacionales multilaterales, regionales y bilaterales que establecen importantes compromisos y oportunidades para la gestión ambiental y la competitividad del país” (MINAM, 2009, p. 7). Estas acciones tienen el propósito de relevar el interés gubernamental por dar el nivel global del singular ambiente peruano, así como establecer las líneas de la gestión ambiental con parámetros internacionales y la necesidad de integrarse competitivamente a una economía mundial. El ambiente, por cierto, no es un patrimonio local.

1.1. Antecedentes

La existencia de numerosas empresas e industrias en los países ha sido percibida como un signo de desarrollo y de crecimiento; sin embargo, esta percepción se ha modificado en el tiempo, como consecuencia de la evaluación de los impactos que estas han generado en el entorno de sus operaciones, lo cual ha significado un cambio paradigmático en la concepción del ambiente (Colby, 1991). Las industrias se consideran limpias o sucias en la medida en que sus operaciones generan o no mayores residuos o afectan al ambiente. En un inicio, cuando se consideraba que los recursos ambientales eran infinitos, los impactos eran considerados mínimos y se aceptaba contaminar. No obstante, los impactos en el ambiente y la conciencia de lo finito de los recursos hicieron que el entorno fuese cambiando y se hizo necesario poner límites a la contaminación. La saturación de la capacidad de absorción de la contaminación por parte del agua, del aire y de los suelos llevó al mundo a percibir un riesgo mayor, que excedía los ámbitos locales, pues estaba en cuestión la sostenibilidad del entorno natural

² Decreto Legislativo 1013. Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente. Diario oficial *El Peruano*, 14 de mayo de 2008.

y sus integrantes, incluyendo las empresas (UN, 1987).

Los grandes acuerdos mundiales acerca del ambiente dan cuenta de la preocupación por la sostenibilidad del delicado equilibrio ecológico y ambiental y su compatibilidad con el desarrollo económico y los hábitos de consumo de los seres humanos, así como de la necesaria coordinación y limitación de sus impactos. Sin embargo, se carece de una institucionalidad fuerte en el contexto global que pueda exigir el cumplimiento de dichos límites (McEvoy y Stranlund, 2006). Los acuerdos se transformaron solo en invocaciones en un mundo en el que las empresas buscan mayor competitividad en un entorno de globalización económica y los países en desarrollo buscan mejorar su nivel atrayendo mayores inversiones.

Si bien los acuerdos internacionales no cumplieron sus objetivos, han logrado sensibilizar a la comunidad global acerca del ambiente. La globalización intervino no solo en la parte económica, sino, y sobre todo, en la capacidad de comunicación y de intercambio de información en tiempo real. En la actualidad, cualquier acontecimiento que se genere en cualquier lugar del mundo deja de ser un asunto local y pasa a formar parte de la agenda global, mucho más si es de índole ambiental. En este contexto, esta mayor capacidad de comunicar la información y la velocidad para acceder a ella o compartirla ha logrado incrementar la percepción de los riesgos: de la “sociedad del riesgo” se ha pasado a la “sociedad del riesgo global”, en la cual no basta que algunos países adopten prácticas, exigencias o estándares que cuiden “lo suyo” y que los responsables estén perfectamente definidos y sean identificables para el riesgo global: “el caso símbolo es el peligro medioambiental que a todas luces ‘no conoce fronteras’, que son universalizados por el aire, el agua y la cadena alimenticia” (Beck, 2002, p. 225). Es decir, existe la constatación de la necesidad de realizar esfuerzos globales a favor del medio ambiente; el principio de “quien contamina paga” ya no tiene sentido, pues en algunos casos no habrá a quién pagar:

Pues las denominadas “amenazas globales” han conducido a un mundo en el que se ha erosionado la base de la lógica establecida del riesgo y en el que prevalecen peligros de difícil gestión en lugar de riesgos cuantificables. Los nuevos peligros están eliminando los cimientos convencionales del cálculo de la seguridad. Los daños pierden sus límites espacio-temporales y se convierten en globales y duraderos. Ya es a duras penas posible responsabilizar a individuos concretos de tales daños: el principio de culpabilidad ha ido perdiendo su eficacia. En numerosas ocasiones, no pueden asignarse compensaciones

financieras a los daños causados; no tiene sentido asegurarse contra los peores efectos posibles de las amenazas globales. Por tanto, no existen planes para la reparación en el caso de que ocurra lo peor (Beck, 2002, p. 57).

En consecuencia, las empresas que desarrollan actividades globales, como la de exploración y explotación del petróleo, tienen la posibilidad de generar riesgos globales y, por ende, impactos globales. Las empresas de exploración y explotación de los hidrocarburos son el modelo prototípico de una industria con gestión global, pues el alcance de sus operaciones y sus impactos trascienden el ámbito local y comprenden el orden global (Myers y Soligo, 2007; Van de Wateringen, 2005). La magnitud del riesgo del negocio y los capitales involucrados son lo suficientemente altos como para segregar un conjunto de empresas igualmente grandes, que buscan oportunidades de explotación en todos los lugares del mundo donde exista el potencial de recursos que siga sosteniendo sus operaciones. Los recursos existentes y potenciales de hidrocarburos están desigualmente distribuidos en el planeta; la mayor parte de ellos se encuentran concentrados en los países en vías de desarrollo (BP, 2011). Las empresas de la industria de la explotación de hidrocarburos buscan sus oportunidades donde existen los recursos primarios y los países en desarrollo tienen la necesidad de mayores recursos económicos; los requieren para realizar las inversiones productivas o sociales, que los hagan transitar por la senda del desarrollo. Esta necesidad motiva que sus esfuerzos se concentren en dar valor a los recursos que disponen, lo que requiere la conjunción de capitales, tecnología e infraestructura de los que adolecen. Por ello, recurren a convocar a las empresas petroleras internacionales para hacer viable su explotación y, en consecuencia, su contribución económica. Esta relación de necesidad complementaria entre los Estados y las empresas multinacionales hace que se firmen sendos contratos o licencias de explotación, a partir de los cuales ambos esperan obtener resultados que satisfagan sus expectativas. Sin embargo, se evidencian resultados con grave afectación del ambiente en espacios donde no solo existe la convicción de la afectación, sino donde no existe la posibilidad de detenerla, debido a la absoluta dependencia de la economía de la explotación del petróleo (Edo, 2012). De este modo se forma una combinación de la cual estos Estados no pueden salir: requieren de la afectación ambiental para mantener la economía.

La industria del petróleo es una de las más grandes e importantes en el mundo (Monaldi, 2010), por el volumen económico que involucra y por la dependencia que otras industrias tienen de ella, pues es el insumo central de numerosas empresas globales. La economía mundial está altamente vinculada con el petróleo, a pesar de los efectos ambientales que genera. Se tiene la convicción global de que sin el petróleo la economía mundial se vería muy fuertemente afectada. La dependencia y la afectación del petróleo son parte de un acuerdo no escrito entre las economías y el ambiente.

Los países requieren, en mayor o menor medida, adquirir el petróleo para mover sus economías; por consiguiente, tienen interés en mantener seguros y confiables sus puntos de suministro, pese a que su mayor objetivo es incrementar su autonomía y reducir su dependencia energética. Una de las aspiraciones estratégicas de los países en términos de política energética es ser autosuficientes³. A partir de las evaluaciones de las correspondientes políticas energéticas de las economías de mayor desarrollo, se constata que las mayores economías del planeta se han desarrollado en países que no tienen producción propia⁴, por lo que sus estrategias de política energética pasan por consolidar su suministro energético. Estas estrategias se han consolidado mediante la realización de emprendimientos de exploración o explotación de hidrocarburos, a través de empresas estatales o empresas privadas con el apoyo estatal (Myers y Soligo, 2007).

La industria del petróleo en la fase de exploración y explotación es una actividad de riesgo. Por un lado, existe la incertidumbre técnica, asociada con el éxito en la exploración de nuevas reservas. De no tener éxito, no habría posibilidad de recuperar el capital invertido a fondo perdido, que ciertamente es significativo. Por ello, los países en desarrollo transfieren este riesgo a la actividad privada y aspiran a que tenga éxito, para luego rentar por las regalías en la etapa productiva.

Por otro lado, están los riesgos político-sociales propios de cada país en el que se realizan las operaciones de explotación, pues cada Estado tiene un contexto político, legal y social propio, y configura un entorno para atraer los capitales para la industria. Los gobiernos se esfuerzan por establecer las condiciones que hagan que las empresas opten por llevar sus capitales de inversión, aunque no siempre un país resulta atractivo.

³ Comisión de las Comunidades Europeas (1995). *Libro blanco: una política energética para la Unión Europea*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

⁴ Bustelo, P. (2008). *Energy Security with High External Dependence. The strategies of Japan and South Korea*. Madrid: Real Instituto Elcano.

En el mismo sentido de la incertidumbre asociada a la explotación de los hidrocarburos están los riesgos asociados al mercado, que tienen que ver con la variabilidad de su precio en el mercado mundial (Monaldi, 2010; Nolan y Thurber, 2010; BP, 2011), que está sujeto a muchos factores que no dependen de las acciones que realicen las empresas, sino de otros agentes del país en el que operan e incluso fuera de él. Esto conlleva a que la industria de la explotación de hidrocarburos esté conformada por un conjunto de empresas que no solo cuentan con el conocimiento de la gestión adecuada de los riesgos del negocio, sino que, además, tienen los capitales, la gestión ejecutiva y la tecnología para administrarlo.

Los intereses económicos de los países poseedores de los recursos —sobre todo de los países en desarrollo— y de las empresas petroleras se negocian y se transan en sendos contratos de explotación, cuyo equilibrio y viabilidad son cuestionados (Stiglitz, 2008b). Este cuestionamiento proviene de la asimetría entre las grandes corporaciones (con amplia experiencia negociadora) y la administración pública de los países en desarrollo, caracterizada por la alta rotación de los funcionarios y sin posibilidad de acumular conocimiento en cuanto a la gestión de los contratos en el Estado. Sin embargo, los contratos se siguen firmando. Luego de esta firma de contratos, las empresas realizan los trámites complementarios para hacer efectiva la exploración o explotación, para cuyo efecto, la burocracia estatal debe emitir resoluciones basadas en sus marcos legales. Ello da lugar a un conjunto de procesos propios y cuya predictibilidad es materia de cuestionamiento y contraste, pues es el mismo Estado el que requiere los recursos y necesita acelerar sus licencias administrativas, aunque presenta un marco de gestión que dificulta el cumplimiento de ese propósito. En este nivel de conflicto de intereses —los económicos y los ambientales— se generan los compromisos ambientales (Gligo, 2006).

“Para algunos, la sola noción de desarrollo del gas y petróleo, dentro del contexto de sostenibilidad, es una contradicción⁵”, empieza señalando el informe de los productores de gas y petróleo, como un explícito reconocimiento de la percepción generalizada que existe en el entorno acerca de la industria de los hidrocarburos. Estas percepciones negativas del sector se han ido instalando con el tiempo en el inconsciente colectivo,

⁵ International Petroleum Industry Environmental Conservation Association, International Association of Oil & Gas Producers (2002). *The oil and gas industry from Río to Johannesburg and beyond. Contributing to sustainable development.*

sobre la base de un conjunto de incidentes^{6, 7} que han sido comunicados eficazmente a nivel global y que le han otorgado una connotación negativa a la industria. No obstante, en sentido estricto, la mayoría de los incidentes importantes no han ocurrido en la industria de la exploración y explotación, sino en el transporte.

En línea con la preocupación y percepción social del entorno, la naturaleza riesgosa de la industria de la exploración y explotación ha quedado contundentemente confirmada con el desastre del golfo de México de 2010, que ha vuelto a poner en relieve los riesgos de la explotación de los hidrocarburos y ha movido las bases de la industria de los hidrocarburos y de la confianza en ella. El cuestionamiento ha recaído también en el papel del Estado, en este caso el norteamericano, en sus roles de regulador, supervisor y sancionador, así como su diseño institucional y su utilidad en la forma en que está diseñado e implementado. Asimismo, se ha puesto en cuestión a los proveedores y a los demás agentes que participan de la industria⁸ americana. La comisión independiente nombrada por el presidente de Estados Unidos ha recomendado un giro sustancial en la gestión de la industria, incluyendo el dotar al Estado de un rol de mayor intervención en los temas de seguridad, a efectos de minimizar los riesgos de la industria entre ellos el ambiental. Es relevante señalar que al tratarse de un desastre que involucra a uno de los mayores grupos empresariales de la industria del planeta (British Petroleum) operando igualmente en la mayor economía del planeta, lo indicado por esta Comisión se constituye en referencia técnica obligada de la industria a nivel mundial, y sus recomendaciones vienen bien a cualquier otro país que tenga operaciones de exploración o explotación de los hidrocarburos.

Si bien el Estado norteamericano ha sido cuestionado y se ha dispuesto su reestructuración, y debido a que no se tiene una cifra cierta de los daños producidos, presentes y futuros, el Estado norteamericano ha sido obligado a constituir un fondo de 20 mil millones de dólares a cargo a la empresa⁹. Dicho fondo estará presente con la finalidad de compensar o restaurar las zonas y personas afectadas actuales y futuras, en adición a las demás medidas adoptadas, para la recuperación del desastre, como la

⁶ Infoplease (s. f.). "Oil Spill Intelligence and Disasters". Recuperado el 1 enero de 2013, de <http://www.infoplease.com/ipa/A0001451.html>

⁷ NOAA (s. f.). "[Incident News: Arabian Gulf Spills. National Oceanic and Atmospheric Administration](#)". Recuperado el 18 de mayo de 2010 de <http://www.noaa.gov>

⁸ National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling (2011). *Deep Water. The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling*. Recuperado el 6 de junio de 2013, de <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-OILCOMMISSION/pdf/GPO-OILCOMMISSION.pdf>

⁹ BP (2013). "Deep Water Horizon Accident and Response". Recuperado el 17 de enero de 2013, de <http://www.bp.com/en/global/corporate/gulf-of-mexico-restoration/deepwater-horizon-accident-and-response/compensating-the-people-and-communities-affected.html>

suspensión de los derechos a la empresa a continuar sus nuevas operaciones de exploración.

Los accidentes revelan las debilidades de los sistemas y de las organizaciones. Si bien el incidente aludido corresponde a uno de los referentes de la industria del petróleo, lo que se revisa a continuación son las evidencias que se tienen de las empresas del petróleo operando en otras realidades.

Según Hansen (1999), los factores que afectan las operaciones de las empresas multinacionales se consolidan en cuatro fuerzas: fuerzas regulatorias, fuerzas de mercado, fuerzas de la industria y fuerzas propias de la empresa. Por el lado de las fuerzas regulatorias, estas pueden ser de orden internacional, del país de origen y del país donde operan. En este sentido, los países en desarrollo, que son los que tienen las reservas y son el punto de enfoque del estudio, tienen por lo general necesidades económicas urgentes que atender y están a la búsqueda de fomentar los flujos de inversiones que les permitan explotar sus recursos para impulsar sus economías. Por lo tanto, necesitan atraer inversiones, pues sin ellas los problemas sociales y políticos internos se podrían agudizar. Es igualmente cierto que la institucionalidad en estos países es débil o se encuentra en proceso de implementación (Schwab y Porter, 2008). Si bien se dispone de un marco legal que genera obligaciones, la capacidad de *enforcement* (Inece, 2009) del Estado es limitada (Carvajal y Elliot, 2009), cuando no nula. Ello hace que las fuerzas regulatorias del país destino, aun cuando existan y sean muy severas, no tengan la suficiente fuerza para ejercer una mayor presión sobre las empresas.

Así, las regulaciones externas de orden internacional y las del país de origen de las empresas petroleras pueden constituirse en una fuerza adicional o la alternativa a fin de ejercer presión para influir en las empresas, que, de hecho, por potentes que fuesen, no son vinculantes.

Sobre la base de los accidentes en la industria, que son tan antiguos como la industria misma —de allí que se los asocie como actividad riesgosa—, la industria ha tomado medidas como conjunto para prevenir nuevas ocurrencias. Surgió así la segunda vertiente de los factores que cita Hansen (1999), fuerzas de la industria que se traducen en el establecimiento de estándares¹⁰ que las empresas acogen voluntariamente como

¹⁰ OGP (s. f.). "Publications - International Oil and Gas Producers Association". Recuperado el 15 de febrero de 2012, de <http://publications.ogp.org.uk/?committeeid=70>.

parte de su gestión (Wawryk, 2003; Christmann, 2004). Estos estándares se ponen a disposición de la industria como buenas prácticas o prácticas recomendadas, con un fin estrictamente preventivo y como parte de las lecciones aprendidas de la industria. Dado que la industria en forma proactiva asume este rol, es de esperar que las empresas lo adopten y, en general, se beneficien de las experiencias previas; es más, el no hacerlo implicaría una acción innecesaria y premeditada de aceptar riesgos mayores de los que recomienda la misma industria. En términos generales, se espera que las empresas que operen en los diferentes países, con más razón si son de menor desarrollo, lleven estos estándares y los apliquen. Esto es, la industria tiene una línea de base técnica que no solo es superior a lo que las industrias locales puedan desarrollar en los propios países, sino que es una forma para realizar operaciones seguras, en bien de la propia empresa y de la industria en general. Se advierte que las prácticas empresariales de las transnacionales —específicamente en los temas ambientales— no son uniformes y, aún más, no son de las mejores, pues se esperaría que sus motivaciones estén alineadas para tener un desempeño superior; sin embargo, las evidencias del comportamiento de las empresas en países en desarrollo, si bien no son abundantes, muestran que la gestión ambiental de las empresas transnacionales son variadas (Wheeler, 1999), pues, a pesar de su capacidad económica, técnica y de sus estándares de seguridad, exhiben un pobre desempeño, cuya principal consecuencia se materializa en los impactos que generan en los entornos donde operan, fundamentalmente debido a que no siguen sus mismas prácticas en todos los países y en especial en los países en desarrollo (Wheeler, 1999). Por ese motivo, “no deja de sorprender que la mayoría de ellas operando en los países en desarrollo exhiban un pobre comportamiento ambiental” (Rivera, 2004a).

Por tanto, las fuerzas de la industria son las que corresponden a la industria global y están conformadas por las prácticas de las operaciones de diversas partes del mundo¹¹. Constituyen una fuente importante de conocimiento para reducir los riesgos, pero las evidencias muestran que estas no constituyen una motivación suficiente para adoptar una práctica que puede hacer la diferencia. Asimismo, es relevante enfatizar que las fuerzas de la industria, al igual que las regulatorias, si bien no están siendo suficientemente aprovechadas, son fuerzas de orden externo al país que eventualmente pueda recibir las inversiones petroleras.

¹¹ EITI (s. f.). “Countries - Extractive Industries Transparency Initiative”. Recuperado el 12 de enero de 2010, de <http://eiti.org/countries>

Por el lado de las fuerzas del mercado, la industria del petróleo opera en un mercado dirigido por la asociación de los grandes productores de petróleo en el mundo (Organización de Países Exportadores de Petróleo, OPEP), que fijan los precios del petróleo debido a la gran capacidad que tienen para influir en la oferta. Por el lado de la demanda, los usuarios no tienen capacidad de influir en el mercado de los hidrocarburos. Se ha cuestionado desde hace algún tiempo la absoluta dependencia de la economía del petróleo, así como las consecuencias ambientales que genera su uso y su uso indebido (Halweil, 2004), sin que se hayan obtenido mayores resultados. No existe una corriente suficientemente fuerte para cuestionar el uso del petróleo y no se han realizado avances en el propósito de soslayar su uso, pues a la fecha es uno de los energéticos más competitivos.

Lo que sí se ha desarrollado es una mayor presión, por el lado de los mercados financieros, para el desembolso de los fondos de inversión (IFC, 2006), cuya tendencia es el condicionamiento de los desembolsos sujetos a los compromisos que la empresa debe asumir, no frente a los Estados, sino frente a los financistas. El poder disuasivo de esta fuerza exterior sí resulta convincente, porque condiciona el flujo de fondos a la observancia de pautas de índole social y ambiental, las cuales son impuestas, es decir, vinculantes.

En la misma línea de las fuerzas del mercado que existen en el medio —para industria en general y la de hidrocarburos en particular—, existe un conjunto de prácticas voluntarias, cuyas pautas se obligan a cumplir como una muestra para realizar prácticas limpias y con responsabilidad social y ambiental.

Existen así las acciones voluntarias de las empresas encaminadas a la sostenibilidad ambiental y de relacionamiento con la comunidad, como la adopción de las normas y estándares internacionales (ISO, 2010). Estas acciones, al ser voluntarias, responden a la exigencia de transparencia que las empresas deben mostrar respecto de sus operaciones, del impacto que producen en el entorno cercano de sus actividades y del valor agregado que añaden a la comunidad.

Muchos estándares de reportes voluntarios —como GRI12, ISO 26000, ISO 14000, Ethos, entre otros— se han formulado con la finalidad de estandarizar e involucrar temas fundamentales de convivencia y de relacionamiento con el entorno. Las empresas

¹² G4 Sustainability Reporting Guidelines (s. f.). “Global Reporting Initiative”. Recuperado el 10 enero de 2010, de <http://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>

han adoptado estos estándares voluntariamente y los incluyen en sus memorias anuales, a través de los cuales dan cuenta de sus acciones y resultados.

Lo evidente es que las empresas ya no pueden seguir siendo negocios privados que solo rinden cuentas de sus resultados a sus accionistas. Las empresas tienen que adoptar su ciudadanía, una buena ciudadanía corporativa, su ciudadanía global KPMG (2008), que nace como consecuencia de sus acciones de responsabilidad social corporativa (RSC), independientemente del tamaño de estas entidades. La transparencia llega a ser una necesidad. Las empresas más grandes —entre ellas las de hidrocarburos (KPMG, 2008)— son seguidas de cerca por su comportamiento con el entorno, sus operaciones y su rendición de cuentas. Sin embargo, estas prácticas de transparencia y de indicadores han sido puestas en cuestión: si bien dichas herramientas se pensaron para mejorar el relacionamiento y posicionamiento ambiental en el entorno, muchas han pasado a ser parte de un simple ritual de elaboración de documentos bien redactados, que no necesariamente reflejan la realidad, pues su verificación no es fácil y en otros casos no es posible (Porter y Kramer, 2006). De esta forma, se puede generar el efecto contrario para el que la herramienta se diseñó: desconfianza.

Asimismo, siguiendo lo propuesto por Hansen (1999), existe una fuerza adicional: la fuerza interna de la empresa, que puede resultar significativa. Al tratarse de empresas internacionales, su origen es corporativo y, como tal, la constituyen las políticas emitidas en forma centralizada para cualquiera de sus operaciones. Se esperan que estas políticas sean lo suficientemente claras y disuasivas para lograr un crecimiento sostenible empresarial, pues de por medio está la imagen de la corporación y todas sus operaciones en el mundo. Al ser una empresa de orden internacional, esta fuerza tiene una condición dicotómica, pues presenta la condición de fuerza interna/externa.

Al final, lo cierto, es que si bien estas cuatro fuerzas citadas por Hansen (1999) son influyentes en la gestión de las empresas internacionales, aparecen otras fuerzas, como la comunidad local, con cada vez mayor relevancia y posicionadas muy fuertemente, mucho más si las industrias tienen riesgo de daño potencial importante para el ambiente.

Al final, existe una mutua necesidad de las empresas y de los Estados por concertar contratos de exploración y explotación. Por un lado, existen las empresas de orden internacional que buscan nuevas oportunidades de explotación de los recursos, para lo cual requieren contar con capitales de riesgo a fin de generar nuevas utilidades, pero que a la vez deben cumplir con estándares ambientales para que operaciones sean aceptadas

por las comunidades de ciudadanos que viven en los lugares aledaños (que pueden cuestionar la idoneidad de sus operaciones). En el mismo sentido, las entidades financieras actúan sobre las empresas que toman sus préstamos, pues no quieren verse involucradas en el apoyo a inversiones que puedan ser catalogadas como sucias o contaminantes, cuando no de potencial afectación a la vida. La presión sobre las empresas multinacionales tiene muchas aristas, pero todas ellas apuntan a que las corporaciones desarrollen una mayor capacidad de transparencia de sus operaciones y muestren una actitud de mayor compromiso con los temas ambientales y sociales locales e internacionales (Roach, 2007).

Por otro lado, están los países con recursos de hidrocarburos que desean ponerlos en valor y así solventar las inversiones que les permitan tener desarrollo. Precisamente por tratarse de países en desarrollo es común encontrar en ellos condiciones de debilidad institucional aunadas a una escasa capacidad de negociación de los contratos de exploración y explotación, debido a la volatilidad de la administración, cuyo objetivo se orienta a captar más recursos económicos en menores plazos. De allí la necesidad de impulsar regímenes que permitan simplificar o acelerar los procesos de otorgamiento de licencias.

La necesidad de establecer compromisos de largo aliento y con bases de sostenibilidad motiva la investigación y las líneas de trabajo y discusión en pro de la sostenibilidad de las industrias y el ambiente, y que se produzcan mayores beneficios y menores impactos.

1.2. Preguntas de investigación

Es cierto que las empresas, sobre todo las que presentan riesgo ambiental, tienen en el entorno un conjunto de grupos de interés que estarán pendientes de su actuación, con interés directo o indirecto. Es de esperar que no todos ejercerán la presión suficiente para hacer que las empresas incorporen en su gestión ambiental prácticas adecuadas y con el nivel de desarrollo que exige hoy la comunidad global, a pesar de las condiciones de debilidad institucional que rodean el ámbito de las operaciones de las empresas internacionales de exploración y explotación de hidrocarburos. Por ello, si bien en la industria a nivel existen dificultades para identificar los grupos de interés relevantes

(Buysse y Verbeke, 2003), será más difícil hallarlos en los países con debilidad institucional.

Las motivaciones empresariales, por la esencia misma de su creación, consideran como base de la empresa la generación de utilidades. Esta meta ya no lo es todo ahora, ya que también se les exige que dichas utilidades sean sostenibles en el tiempo. El principal cuestionamiento a las empresas se relaciona con sus objetivos solo económicos. La situación se agrava si las consecuencias que se producen a partir de dicha generación de utilidades afectan los intereses de los demás.

La mayor conciencia del impacto de las empresas en el entorno dio lugar a que estas desarrollaran acciones de proyección en el entorno, primero de ayuda y apoyo, luego de información y transparencia, a continuación de promoción y desarrollo, y finalmente de interacción. Es decir, la gestión que la empresa ha ido modificando su accionar y mejorando su nivel de relacionamiento con su entorno.

Debido a que el objetivo de las empresas es agregar valor al entorno directo e indirecto, es pertinente preguntarse:

P1. ¿Qué grupos de interés generan una percepción de mayor importancia en las empresas de la industria de exploración y explotación de los hidrocarburos en sus decisiones para mejorar su gestión ambiental?

En la medida en que dicha pregunta sea respondida, por las mismas empresas, se podrá comprender mejor sus motivaciones, y se generarán o recomendarán líneas de acción que promuevan actividades sostenibles en la industria. Pero si bien la identificación de los grupos de interés es útil, se necesita precisar que no todas las relaciones con estos grupos cuentan en el mismo nivel, pues algunos tienen distinta prioridad para cada situación específica (Post *et al.*, 2002). Por ello, es necesario continuar preguntándose:

P2. ¿El nivel de importancia que las empresas de la industria de exploración y explotación de los hidrocarburos le dan a los grupos de interés en sus decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan?

La respuesta a esta pregunta tendrá un énfasis en la focalización de los grupos de interés relevantes, para finalmente requerir saber:

P3. ¿Qué acciones realizadas por los grupos de interés son las que generan la percepción de mayor importancia en las empresas de la industria de exploración y explotación de hidrocarburos para que éstas adopten mejores niveles de gestión ambiental?

Los entornos en países con economías en vías de desarrollo, como el Perú, han sido los menos estudiados y la carencia es notoria. Por ese motivo, el presente estudio, partiendo de la revisión de la escasa literatura encontrada, cubre una brecha de conocimiento e inaugura la cobertura de una nueva línea de conocimiento para ámbitos como el peruano.

La adopción de nuevas y mejores prácticas de gestión ambiental en la empresa y su toma de acción correspondiente tiene en la literatura muchas fuentes de explicación y resultados. En forma genérica se señala que las empresas desarrollan sus prácticas y actividades de modo propio o por la imposición de agentes del entorno. Esta división, antes que en la direccionalidad, se enfoca en la interacción; asimismo, si bien la literatura se inclina por la vertiente externa, esta tiene dificultades para explicar la razón de que iguales características de institucionalidad generen diferentes comportamientos en las empresas, cuando la teoría predice que sus comportamientos deberían ser semejantes; en el mismo sentido, ¿cómo explicar que una misma institucionalidad pueda generar comportamientos diferentes? (Delmas y Toffel, 2005; Delmas y Toffel, 2004a; Murillo, Garcés y Rivera, 2004).

En la literatura se reconoce que los grupos de interés tienen roles bastante característicos, cuyo estereotipo se espera repetir en otros contextos. Al gobierno, por ejemplo, se le reconoce en su rol de gestor de normas y de exigente guardián de su cumplimiento, que son factores principales para que las empresas cumplan con sus obligaciones ambientales y adopten mejores y más exigentes prácticas de gestión ambiental. Sin embargo, en los países con debilidad institucional, los gobiernos bregan muy fuertemente por tener legitimidad. Debido a la precariedad de sus instituciones y su debilidad económica, estos estados conforman organizaciones que solo cuentan con la

formalidad de su existencia, mas no con la fuerza y el alcance para cumplir y hacer cumplir dicha institucionalidad. Ante esta situación ¿se puede seguir sosteniendo que el gobierno es el grupo de interés que promueve el desarrollo de las prácticas ambientales en las empresas?

Entre la necesidad de los países que requieren explotar sus recursos naturales para generar recursos económicos y el interés de las empresas por realizar esa explotación. Entre el cuidado del ambiente y el riesgo que genera la explotación de los recursos. Entre las necesidades del entorno de la explotación y el éxito económico de las empresas. Entre estas relaciones y tensiones se sitúa la presente investigación como propuesta de aprendizaje y conocimiento, de práctica y de estrategia.

1.3. Objetivo de la investigación

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar los grupos de interés que tienen mayor importancia en la toma de decisiones de orden ambiental de las empresas de exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú, que las motivan a adoptar mejores y mayores prácticas de gestión ambiental.

Los grupos de interés interactúan con las empresas de diversas formas, diversas instancias y en diversos tiempos. Por ello, los estudios que los involucren deben tener un concepto de temporalidad, pues los entornos cambian en el tiempo. Es decir, los grupos de interés cambian en el tiempo en cuanto a su composición y sus intereses, y por ello los estudios recogen su actuación como factores que puedan dar mayor estabilidad en sus interpretaciones. Así, por ejemplo, se los ha agrupado en factores sociales y factores de negocio (Rodríguez y Ricart, 1998), factores de mercado y no mercado (Barón, 1995), factores o fuerzas institucionales (Delmas y Toffel, 2003b), entre otros, aunque debe considerarse que los factores de mercado, económicos o sociales se pueden modificar en el tiempo. La modificación de la actuación de las empresas puede establecerse a través de la motivación o de la presión que percibe (Longman, 1995). La motivación funciona como la voluntad propia de hacer algo sin necesidad que haya otro que lo obligue a hacerlo, mientras que la presión es ese algo que fuerza a tomar una determinada acción, ya sea por convencimiento o por coacción. Esta distinción define la diferencia entre la proactividad y la reactividad. De igual forma, la motivación es un factor interno, no así la presión, que es un factor externo.

El estudio se orienta a expresar sus resultados desde la perspectiva de la percepción de las empresas, que como unidad de análisis y de decisión son representadas por sus máximos ejecutivos. Esta percepción se basa en la calificación de la importancia que le dan a los grupos de interés en la toma de sus decisiones de orden ambiental.

Se ha sostenido que las empresas tienen que ser rentables, pues solo en la medida en que lo sean podrán desarrollar todas las demás acciones que se les exige, como las sociales y ambientales. La empresa fundamentalmente tiene fines de creación de valor para sus accionistas, pues de otra forma no tendría razón de existir ni nada que compartir. En contraposición, se recoge de la literatura que los temas ambientales y/o sociales están tomando cada vez mayor relevancia, tanto que en algunos casos ponen en riesgo la continuidad de las empresas y, por ende, su sostenibilidad. Estos temas ya no formarían parte de la función adicional y, antes bien, pasarían a formar parte de los temas estratégicos de la empresa (Hart, 1995; Porter y Van der Linde, 1995; Russo y Fouts, 1997; Carmona-Moreno, 2003), a fin de viabilizar la gestión ambiental social, obtener la licencia social y que, en adición, se le otorgue mayores y mejores ventajas en el futuro. Este extremo conformaría el aspecto positivo de la presión ambiental social; el otro extremo es aquel en el cual la exigencia ambiental tiene que internalizarse como una obligación que no necesariamente crea una ventaja competitiva (Christmann, 2000; Sharma y Vredenburg, 1998; Aragón-Correa y Sharma, 2003) y constituye una carga económica que la empresa debe asumir.

En síntesis, los estudios previos son dispares respecto del impacto que los temas ambientales tienen en las empresas. Mientras por un lado se considera que en entornos con muy alta exigencia ambiental hay empresas que progresan teniendo como mercado el mundo, hay otras que solo perciben el tema ambiental como una carga muy pesada, que obviamente habrá que sobrellevar o evitar.

1.4. Alcances y limitaciones

La investigación tiene como unidad de análisis la empresa de la industria de exploración y explotación de los hidrocarburos del Perú. Se tiene como representante al máximo ejecutivo de dicha organización y a partir de él se realizará el estudio.

La industria de exploración y explotación de hidrocarburos del Perú es el primer eslabón de la cadena de valor de esta industria. Las empresas se dedican a explorar

yacimientos de petróleo y gas en el Perú; sus actividades se desarrollan en el mar, la costa y la selva peruanas. Es relevante señalar que el Perú es uno de los países con mayor diversidad climática y por ende biológica. Por tanto, es muy sensible el tema ambiental de una industria que es percibida como generadora de riesgos de contaminación ambiental por sus operaciones en curso y por las del pasado.

Estas empresas con riesgo ambiental continúan operando en un entorno de enorme diversidad y fragilidad ambiental (considerada en muchos de los casos como patrimonio de la humanidad por su relevancia ambiental o histórica). El Estado que las acoge tiene notables falencias en la asignación de recursos y de gestión en dichos temas, pero requiere que la industria exista, pues de otro modo dejaría de recibir los tan necesarios ingresos económicos que le permiten cubrir sus necesidades.

Las empresas de exploración y explotación que operan en el Perú son multinacionales o filiales de ellas con representación local, que trabajan bajo licencia del Estado Peruano. La licencia en la fase exploratoria les permite realizar actividades de sondeo en la zona licenciada y verificar si existen reservas comercialmente explotables. Esta actividad corre a cuenta de la empresa sin irrogar participación del Estado Peruano. En la fase de explotación, a la cual se arriba luego de que la empresa consigna hallazgos comercialmente explotables, se imponen regalías a favor del Estado Peruano en forma proporcional al valor del volumen que se extraiga del subsuelo. Luego de pagadas las regalías, el producto es de libre disponibilidad de las empresas y lo comercializa en el mercado interno o externo.

Una limitación del tema en estudio es la carencia de investigaciones previas sobre el objeto de análisis y la gestión ambiental de las empresas del rubro en el país. Lo que se tiene son evidencias empíricas de estudios en realidades diferentes del país analizado, razón por la cual la validación de la información obtenida o la que se dispone de otros contextos disponibles se convierte en relevante. Se propone un análisis nuevo y exploratorio sobre el cual se propondrá mayores profundizaciones o complementos. Por ello, y para efectos de generar validez en los resultados obtenidos, tanto por el tamaño de la industria como por la información de estudios previos, se recurre al apoyo cualitativo, con la finalidad de otorgar mayor poder explicativo sobre los medios o mecanismos de actuación de los grupos de interés en el entorno.

El estudio es transversal debido a que los grupos de interés cambian en el tiempo tanto en el énfasis de su actuación como en la materia de interés.

La organización del estudio considera un primer capítulo en el que se realiza la introducción al tema en investigación en el cual se definen las motivaciones del estudio, su objetivo, alcance y limitaciones, para en un segundo capítulo abordar la Revisión de la Literatura, iniciando la temática por la cual las empresas de la industria se ven requeridas a tomar decisiones propias de su negocio, asimismo se realiza la revisión de la perspectiva institucional como marco condicionante del comportamiento empresarial en su actuación en el entorno en el que opera, la misma que es confrontada con la perspectiva de la teoría de los grupos de interés que propone un comportamiento de respuesta de las empresas frente al entorno, ambas perspectivas que tiene enfoques cruzados, son sin embargo complementarios y en el tiempo han generado diversas actitudes de las empresas en su relación con el ambiente, pues las institucionalidades y los grupos de interés son distintos. El énfasis de la revisión se centra en los grupos de interés. Es relevante en la revisión, constatar que los estudios se realizan en contextos de países desarrollados, que ciertamente son los que invierten en investigación, asimismo que son escasos los estudios realizados en la industria de los hidrocarburos en el ámbito del estudio. A la vez que se realiza la revisión de literatura se configura el esquema de análisis de los grupos de interés relevante para el estudio y se formulan las hipótesis de investigación, teniendo como foco la empresa y la relación que a partir de la revisión de literatura se establece con los grupos de interés.

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología de investigación, con la finalidad de responder a las preguntas de investigación formuladas en el estudio. En tal sentido, y haciendo uso de la metodología mixta, se explica la forma en que se desarrollan los estudios y sus etapas correspondientes. El orden es primero cuantitativo y luego cualitativo; así, se busca saber qué grupos de interés son percibidos como importantes (estudio cuantitativo) y cuáles son los medios y mecanismos por los que estos grupos de interés priorizados se posicionan como importantes (estudio cualitativo).

En el capítulo cuarto se muestran los resultados del estudio cuantitativo y para cada grupo de interés se establece un análisis de relación entre el nivel de importancia que los directivos perciben de los grupos de interés en el momento de tomar decisiones de orden ambiental y el nivel de desarrollo de sus prácticas de gestión ambiental. En cada caso, se verifica mediante el indicador de Tau-b de Kendall la significancia de esa relación.

Los grupos de interés significativos son explicados con los resultados del análisis cualitativo, que se realiza a la par del cualitativo y es dirigido a un grupo de expertos del

sector, de modo que no solo agregue mayor valor explicativo, sino un punto de vista adicional al ya relevado por los directivos de las empresas.

En el capítulo quinto se desarrollan las conclusiones del estudio, con una discusión previa de los aspectos teóricos. Se enfatizan las implicancias de orden práctico y de uso gerencial, en adición de los temas institucionales que se desprenden de los resultados obtenidos. Las conclusiones muestran los grupos de interés que a juicio de los ejecutivos y expertos del sector tienen relevancia sobre la gestión ambiental en las empresas de la industria de exploración y explotación de los hidrocarburos. En la misma línea, aparecen grupos de interés que, sin ser parte directa de la institucionalidad del país, llegan a tener un papel relevante.

En general, se trata de una experiencia de investigación en la cual las limitaciones son el común denominador: un entorno con limitada institucionalidad, limitada cantidad de empresas, limitada cantidad de estudios en la industria. A la vez, sin embargo, hay ingentes cantidades de normas, de organizaciones, de requisitos; hay riesgos muy altos en temas técnicos, de infraestructura y de mercado. Es un ámbito de estudio que conjuga el entorno local y el entorno global; al *apu*¹³ de la comunidad y al presidente de las corporaciones multinacionales. Un estudio con una apuesta por la posibilidad de encontrar alternativas que permitan que los países en desarrollo sean una fuente de recursos naturales, pero sobre todo una fuente sostenible de recursos naturales, de esos que siendo parte del ambiente no terminen afectándolo sin remedio.

¹³ Líder de comunidades nativas.

2. Revisión de la literatura

“In seeking solutions, we believe that all stakeholders have important and relevant contributions to make – including governments and their agencies, extractive industry companies, service companies, multilateral organizations, financial organizations, investors, and non-governmental organizations”.

The EITI Principles¹⁴

El punto de partida para la exploración y la explotación de los hidrocarburos se manifiestan con la firma de los contratos entre las empresas petroleras y los gobiernos de los países que disponen los recursos:

Tal vez uno de los elementos centrales en el *upstream* petrolero es el diseño de contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos. La razón es clara, un contrato petrolero define la relación entre el Estado y el operador del campo en variables “clave” dentro la operación de un campo de interés hidrocarburífero; ellas son: 1) división de la renta petrolera; 2) división del riesgo exploratorio; 3) división del riesgo de producción y precios; y 4) cuidado técnico del campo hidrocarburífero. Todas ellas se relacionan, de una forma casi directa, con la propiedad del recurso, puesto que la definición de precios, mercados y volúmenes, también afecta a estas variables (Medinaceli, 2010).

El énfasis que nítidamente aparece es la relación gobierno-empresa. Asimismo, se señalan cuatro puntos clave relacionados con el entorno: las utilidades, la división de los riesgos exploratorios y de operación, y el cuidado ambiental (Medinaceli, 2010); todos ellos tienen que ver también con la propiedad del recurso, es decir, con quienes reclaman o pueden reclamar sobre dicha propiedad.

[...] en muchos de los contratos de exploración y explotación se establece que el precio de venta del petróleo y/o gas natural destinado al mercado interno está en función del precio internacional de estos productos. En este sentido, cuando los contratos tienen

¹⁴ EITI (s. f.). “The EITI Principles - Extractive Industries Transparency Initiative”. Recuperado el 24 de enero de 2010, de <http://eiti.org/eiti/principles>

éxito —se descubre petróleo y/o gas natural—, es muy difícil que la sociedad civil comprenda que los precios internos de la gasolina y/o *diesel oil* deben variar en función de criterios internacionales. En general, la pregunta que se plantea la gente es: “¿Si somos un país productor, por qué debemos comprar nuestro propio petróleo a precios internacionales?” (Medinaceli, 2010).

El contrato considera al precio como el gran componente internacional que el mercado interno debe entender y pagar. Esta cuestión es ciertamente muy difícil de explicar a la comunidad nacional.

Medinaceli (2010) destaca el protagonismo de tres grupos de interés muy bien identificados: el gobierno, la empresa y la comunidad (local-nacional), en la ejecución de un acuerdo contractual para la explotación de los recursos petroleros. Alrededor de los tres grupos de interés en los cuales reposa la estabilidad del contrato existen otros grupos que conforman el entorno y que manifiestan interés en las actividades de exploración y explotación de los hidrocarburos.

Una de las condiciones para que los acuerdos contractuales se ejecuten en la forma como se diseñó es que existan las condiciones locales que permitan que así ocurra — instituciones, organizaciones y normas de conducta (North, 1990) — y aseguren que lo acordado se cumpla. Simplemente: institucionalidad. En cuanto los representantes del gobierno tengan la autoridad y representatividad del colectivo, ello se facilita; antes bien, se dificulta y mucho cuando ello no ocurre. Tal el caso de la mayoría de los países latinoamericanos, donde la debilidad es el signo común de la institucionalidad (Schwab y Porter, 2008).

El tema en estudio, gestión ambiental de las empresas de exploración y explotación de hidrocarburos, surge en este contexto como parte de lo que Medinaceli (2010) denomina “cuidado técnico del campo hidrocarburífero”, y tiene que ver con los compromisos que adquiere la empresa al firmar en el contrato: la obligación de cumplir con lo que se establezca en la “normativa vigente” de dicte el gobierno.

Tales normas, como todas las normas, surgen de la necesidad de regular una práctica impulsada por un grupo de interés (Roach, 2007), que se impone a través del gobierno. Por su parte, las obligaciones ambientales tienen vertientes principalmente externas. Haciendo una revisión temporal de los temas ambientales, las empresas han seguido una relación cambiante, dinámica y controversial (Colby, 1991) desde sus inicios (cuando la concepción paradigmática era que los recursos naturales eran infinitos), hasta la

necesidad de regular y limitar su uso para preservar el ambiente (la conjugación de la sostenibilidad de los negocios y el planeta). La comprensión de la escasez y de la importancia de los recursos naturales y el impacto en la sostenibilidad ambiental ha obligado a realizar una serie de esfuerzos globales para recuperar y conservar el ambiente, con una agenda de acciones en el presente y sus repercusiones futuras (UN, 1987). La conciencia ambiental es un concepto que llega a Latinoamérica; no surge como movimiento propio y, como tal, se adopta con todos los conceptos y estándares de los lugares de origen.

Los esfuerzos globales para conservar y mejorar el ambiente convocan a los países a asumir compromisos, mediante acuerdos internacionales, a favor de la sostenibilidad en el uso de los recursos naturales. Ello ha dado lugar a que los países firmantes tomen acciones para desarrollar las normas y las organizaciones necesarias en sus respectivos países. Los países latinoamericanos han realizado una serie de esfuerzos normativos y organizacionales para implementar los acuerdos (Brañes, 1991; Brañes, 2001a; Cepal, 1988; Cepal 1990a; Ocampo, 1999). Esta tendencia se ha dado en forma extensiva en casi todos los países de la región, sobre todo cuando el factor común exhibe condiciones de megadiversidad y las expectativas económicas se concentran en actividades asociadas en la actividad extractiva de materias primas, con sus consecuentes impactos de índole ambiental y social (Panayotou *et al.*, 2000). En contraparte de la intención proteccionista y vigilante del ambiente a nivel global, el nivel de implementación ha variado y es menor el énfasis en los países en desarrollo (Persson *et al.*, 2007; Gligo, 2006; Van Hoof y Herrera, 2007; Espinoza, 2005; Espinoza y Alzina, 2001). Los gobiernos y las empresas se ven en la necesidad de adecuar sus ordenamientos jurídicos y sus formas de actuación, en un nuevo marco en el cual el ambiente ya no es más el proveedor infinito y gratuito de insumos, ni tampoco el receptor infinito y sin cargos económicos de los residuos que generan los procesos de las empresas. El gran reto no está en el concepto de la necesidad de normar la reducción de los residuos o de internalizar los costos que signifiquen su emisión, sino en el eficaz cumplimiento de los requisitos y de los mecanismos para hacerlos cumplir.

Pese a que se ha avanzado en la creación de una institucionalidad ambiental, la situación se torna crítica cuando la institucionalidad deseada (North, 1990; Spiller y Tommassi, 2005) no tiene los recursos ni los mecanismos para lograr su efectiva implementación

(North y Summerhill, 2002), ni existen evidencias de que su intervención, antes que facilitarla, puede complicarla (Carvajal y Elliot, 2009; Przeworski y Curvale, 2007).

En suma, existen contratos que regulan los ingresos económicos de la explotación de los recursos naturales y contratos que a su vez obligan a las empresas a cumplir con las regulaciones técnicas, sociales y ambientales. Estas últimas son parte de un conjunto de reglas que se incorporan a las regulaciones de los países en desarrollo; sin embargo, aun cuando existen, la posibilidad de implementarlas son mínimas. ¿Cómo pueden generarse obligaciones contractuales en estas condiciones cuando son absolutamente necesarias, pues son la base formal para realizar la explotación?

Los entornos en general involucran a las personas que se congregan alrededor de intereses. Dependiendo de la cantidad de involucrados o del poder que tengan, pueden ejercer su influencia en diversos ámbitos. Precisamente a fin de ordenar estas fuerzas y orientarlas al interés de la mayoría, se crean las reglas para convivir y realizar las transacciones. Los integrantes de esa comunidad se avienen a las reglas y también a las sanciones si no las cumplen (North, 1990). La existencia de reglas motiva que los costos de transacción en la comunidad sean los menores; la problemática surge cuando las reglas son incumplidas y no existen los medios ni las instancias para hacerlas cumplir. Solo hay reglas, todas muy bien pensadas, que deberían aplicarse pero no se cumplen (Schwab y Porter, 2008). Para los efectos ambientales, en entornos con débil institucionalidad, se cuentan con organizaciones y reglas ambientales. Sin embargo, cuando se realizan actos contrarios a dicho ordenamiento, no se pueden sancionar los incumplimientos o se tarda mucho en aplicar las reglas, lo que genera la percepción de impunidad o corrupción en el colectivo. El Estado y el gobierno pasan a formar parte de un sistema en el cual no se tiene confianza.

Los grupos de interés ambientalistas, que han surgido como parte de la conciencia global frente a los grandes impactos ambientales —no necesariamente de la industria de los hidrocarburos, aunque estos se encuentran entre los mayores—, trascienden las fronteras de los países, pues es un tema que puede estar focalizado en una zona o región específicas, aunque sus impactos exceden dichos límites. En el mismo sentido de la ejecución de los acuerdos ambientales internacionales, se vienen realizando una serie de acuerdos comerciales bilaterales o multilaterales, con la finalidad de facilitarlos y hacerlos más eficientes. Se han incluido obligaciones para los países en relación con los temas ambientales y sociales. Por tanto, la creación de la institucionalidad ambiental

implica los grandes acuerdos globales al igual que los acuerdos bilaterales o multilaterales y locales, los cuales deben ser incorporados e integrados en la normativa nacional. Lo relevante es conocer cuál de todos ellos tiene el suficiente atractivo o la fuerza disuasiva suficiente para motivar o presionar a las empresas para ser incluido en su estrategia empresarial.

2.1. Las empresas y su entorno

Las empresas desarrollan sus actividades en un entorno físico —conformado por personas, ambiente y bienes—, que tiene sentido por la presencia de las personas que aprecian el ambiente y hacen que los bienes sean bienes: sin personas, tampoco habría normas y menos prohibiciones; sin ellas, el entorno deja de tener sentido, pues hacen que el ambiente tome valor y son lo fundamental en todo contexto que se debe preservar y desarrollar. Las personas, finalmente, dan lugar a que el entorno tenga fines económicos, ambientales y sociales. Las personas se aglutinan frente a un interés común y conforman grupos, cuyas expectativas son diferentes y variables. Estos grupos interactúan con las empresas y llegan a establecer en el tiempo un nivel de relacionamiento que se espera sea sostenible.

Este nivel de relacionamiento se ha modificado en el tiempo. Se inició con una absoluta indiferencia por el entorno, pues el foco central era la empresa y alrededor de ella giraba la agenda del entorno, en la idea de que su única finalidad de las empresas era generar utilidades (Friedman, 1970) y trabajo para los habitantes del entorno. Mientras la empresa genera utilidades, motivará un impacto positivo en el entorno que lo rodea; por tanto, es voluntad discrecional de la empresa compartir o relacionarse con el entorno (Kotler y Lee, 2005). Esta discrecionalidad se entendió igualmente como la acción filantrópica que la empresa emprendía por vocación o por su necesidad de ser el “buen vecino”; la relación ha ido mucho más allá y antes que el buen vecino se le ha venido a exigir responsabilidad con el entorno, responsabilidad social corporativa (RSC) (Carroll, 1979), entendida esta como parte de su obligación moral (Carroll, 1979) y de crecimiento junto al entorno en el cual genera riqueza. En esta convivencia la empresa logra acumular riqueza y no trasciende sus límites; no genera precisamente las condiciones para lograr la continuidad del negocio y como tal se cuestiona su estrategia y su sostenibilidad.

Desde la concepción del modelo de empresa como un sistema cerrado, autónomo, centrado en la optimización de sus procesos y técnicas de trabajo para optimizar sus ingresos, que toma el entorno como una fuente de recursos y como objetivo de sus estrategias de comercialización, se ha mudado al modelo de empresa como sistema abierto, cuya gestión no se concibe sin establecer una relación de intercambio para lograr estabilidad con el entorno. En esta nueva perspectiva la empresa se interrelaciona con el entorno y además forma parte de él; así, se verá impactada por la turbulencia y actuará como “respuesta a” y “como parte de”. Más aún, conceptualmente, en este modelo, se considera que la mayor parte de las fuerzas proactivas de generación de cambios se produce en el exterior (Daft y Steers, 1992; Hyatt, 2011).

Como consecuencia de esta evolución, la empresa ya no es más la entidad obligada a hacer lo que la ley obliga, sino a hacer más de lo que esta le impone para lograr su integración social corporativa (Porter y Kramer, 2006), con lo cual el entorno pasa a ser parte influyente de la gestión y de la estrategia de la empresa. El entorno es más que las personas: es también una realidad de intercambio económico que se desarrolla al amparo de una institucionalidad creada (Campbell, 2007). Así, si las condiciones económicas del entorno son muy malas y la empresa desarrolla una gestión económica muy exitosa, aparece una brecha natural de disonancia con el entorno. Aun cuando la empresa cumpla con las reglas establecidas, su presencia será percibida como elemento de desigualdad o de falta de solidaridad. Asimismo, si en el entorno existen regulaciones y organizaciones suficientemente fuertes que no necesariamente provienen del gobierno, empresas maduras que tienden a la autorregularse, grupos organizados al margen del gobierno que ejercen vigilancia ciudadana (ONG) y organizaciones independientes que realizan monitoreo, las empresas tenderán a realizar prácticas que la industria realiza, pues al no hacerlo, aun cuando cumpla las regulaciones mínimas, motivará que su actuación sea comparada con la de los demás. En consecuencia, el entorno es un todo que comprende al ambiente, las empresas, los grupos de interés, el conjunto de normas del gobierno y de la industria, las organizaciones, pero sobre todo a las personas que allí viven, que son quienes perciben y evalúan los comportamientos.

Las investigaciones han abordado esta temática, desde dos perspectivas diferentes pero complementarias: enfocando la empresa desde el entorno y enfocando el entorno desde la empresa. Ambas buscan responder a la pregunta: ¿La empresa se conduce en

respuesta a los cambios del entorno o es la empresa la que observa el entorno y define una acción estratégica para influir sobre él?

La respuesta teórica a esa pregunta ha dado lugar a la formulación de teorías. Una es la teoría de la institucionalidad (North, 1990), en la cual el entorno moldea y determina el comportamiento de la empresa a partir de un conjunto de reglas y organizaciones que se les impone. La teoría supone que la empresa desarrolla una racionalidad determinista y, en consecuencia, asume el entorno como es y se adecúa a él. Su comportamiento es una consecuencia y es semejante a la de sus pares. También emerge la teoría de los *stakeholders* (grupos de interés) (Freeman, 1984; Mitchell *et al.*, 1997), en la cual es la empresa la que reconoce y evalúa su entorno y hace una identificación de los grupos que la conforman; asume un papel proactivo y realiza acciones para influir en ellos. La base teórica no es exclusiva en el sentido de la influencia, pues asume una interacción de doble vía, la de influir o ser influenciado. Esta doble vía de relacionamiento hace de la empresa una entidad consciente del poder del entorno, pero a la vez de la potencialidad de influir en el entorno y hacerlo afín a los intereses de la empresa.

Desde ambas perspectivas, la influencia del entorno tiene mucho que explicar acerca de los comportamientos de la empresa, en un caso como receptor de esa influencia (institucionalidad) y en otro como receptor y generador (grupos de interés). Lo relevante es que la institucionalidad es propia del lugar y su mayor o menor fortaleza es construida por sus grupos de interés; es percibida y administrada por ellos mismos. Por esa razón, cuando se afirma que la efectividad de la actuación social y ambiental de las empresas depende de la institucionalidad del entorno (Campbell, 2007) no se quiere decir precisamente que la institucionalidad es una entelequia que domina el entorno, sino que se ha gestado y que también puede ser modificada por sus mismos integrantes, pues sus patrones tienen que ver con la cultura de la comunidad del entorno. Este entorno, si bien puede cambiar, lo hará en determinado tiempo y con las condiciones para que este nuevo cambio se enraíce y forme parte de la nueva institucionalidad.

A efectos de profundizar en la comprensión de la actuación de la institucionalidad y de los grupos de interés, se revisan los fundamentos de ambas teorías. El objetivo consiste en explicar por qué las empresas terminan adoptando prácticas de gestión ambiental; por tanto, es significativo definir la caracterización de las empresas que realizan prácticas de gestión ambiental.

2.2. Los niveles de desarrollo de las prácticas de gestión ambiental

Cada empresa traza su propia estrategia y sus propios objetivos; ellos son el fundamento de su accionar. La definición de la estrategia es realizada por la empresa luego de realizar una evaluación de las fuerzas del entorno e internas (Porter, 1985); dependiendo de ellas las empresas deciden adoptar estrategias de acción sobre los diferentes temas en agenda. Una explicación acorde con la perspectiva de la institucionalidad lleva a considerar una evaluación mimética del entorno. En este sentido, las empresas realizan una revisión de las prácticas del entorno y las contrastan con sus estrategias, sobre todo en los temas asociados con sus obligaciones. Las diferencias son subsanadas alineándolas con lo que los demás hacen; esta necesidad que las empresas sienten por tener un sentido de pertenencia provee los mecanismos para que al final todas las empresas terminen haciendo lo mismo en conjunto (Hansen, 1999). No hay escape, hay una única práctica: la que todos lo hacen. Excepto que aparezca una acción innovadora, a partir de una empresa líder, y que pueda mostrar que esta acción le proporciona una ventaja competitiva (Porter y Van der Linde, 1995), todos seguirán haciendo lo mismo. De ser conveniente la inserción de la innovación, las empresas pugnarán por insertarla como práctica, bajo pena que pierdan competitividad. La gran trampa de las institucionalidades rígidas y sin capacidad de innovarse tiene sus fuentes en el determinismo institucional, o más específicamente en la forma en que se implementa la institucionalidad.

La institucionalidad ambiental ha transitado por un largo camino que aún continúa y tiene mucho de aquello que obliga a cumplir estándares, normas y obligaciones, y se ve mal a aquellos que no los cumplen. Ciertamente se busca que todos cumplan las normas y, en suma, todos terminarán haciendo lo mismo. La institucionalidad debe tener en su implementación la semilla de la innovación. Nótese que las regulaciones determinan las formas de actuación y también marcan el límite de lo bueno y lo malo, de lo permisible y no permisible, de lo aceptable y lo inaceptable. Ese límite, en el caso ambiental, ha ido cambiando como concepto y la aplicación se ha dispersado en las diversas regulaciones de los países. Los niveles de aplicación y actualización han sido dispersos e incongruentes.

La gestión ambiental de las empresas, luego, surge como una obligación con vertientes legales, como una necesidad del negocio, o la necesidad de sus obligaciones morales y

sociales. Definir el término *gestión ambiental* desde una perspectiva etimológica considera, por un lado, el término *gestión*, que es la acción o hecho de realizar diligencias conducentes al logro de un deseo cualquiera¹⁵; por otro lado, el término *ambiente* debe entenderse como la conducción de diligencias para lograr un atributo en el ambiente a través del comportamiento de los agentes implicados en ellos (Gómez, 2003).

Según Cepal (1988), la gestión ambiental es el conjunto de actividades humanas que tienen por objeto el ordenamiento racional del ambiente. Cepal (1990a) sostiene que es el conjunto de acciones normativas, administrativas y operativas que impulsa el Estado para alcanzar un desarrollo con sustentabilidad ambiental.

Para Brañes (1991), es el conjunto de actividades humanas encaminadas a procurar una ordenación del medio ambiente y contribuir al establecimiento de un modelo de desarrollo sustentable.

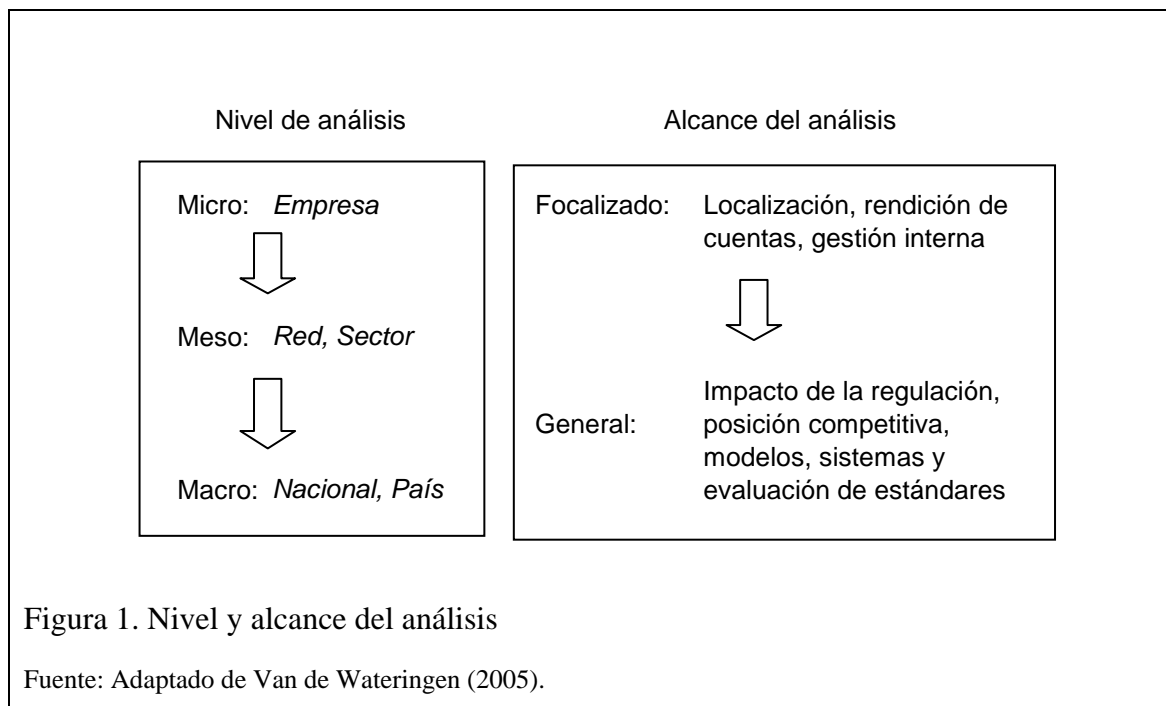
Nótese que las definiciones han ido cambiando en el tiempo, al igual que el límite de lo ambientalmente correcto. Se inició con el propósito de hacer un uso racional y luego se arribó al concepto de *sostenibilidad*. Es decir, la gestión ambiental se inicia con una orientación utilitaria de los recursos naturales y luego propone la racionalidad de su uso; esto es, la aceptación de su empleo buscando su conservación. Finalmente, se arriba a la sostenibilidad, con lo cual se acepta que los recursos naturales son finitos y existe la necesidad de conservarlos y mejorarlos.

Así como se fue conceptuando la gestión ambiental, también se desarrolló el enfoque de las prácticas empresariales de orden ambiental y su intervención sobre él: en vía preventiva, correctiva o curativa (Gómez, 2003). Es decir, la gestión ambiental como receptora de la acción empresarial puede realizarse con diferentes énfasis y alcances económicos, pues un énfasis en la prevención de las afectaciones ambientales es muy distinto del de realizar acciones de orden curativo o de remediación.

Lo que es innegable en este contexto es la existencia de intereses conflictivos entre la atención que se dé al ambiente y sus recursos naturales y la necesidad de generar mayores utilidades de las empresas. En el mismo sentido, con las expectativas de la sociedad, no solo la presente sino las futuras, ello hace que la gestión del ambiente requiera la concertación de los agentes del entorno; se recomienda enfocar los objetivos y las medidas ambientales en forma progresiva y flexible (Gómez, 2003).

¹⁵ Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real Academia Española.

Entender el ambiente en un mundo globalizado tiene implicancias muy amplias en su alcance. Un eje de interpretación tiene que ver con el alcance geográfico a nivel macro o micro, y otro, con el alcance del análisis que puede ser general o focalizado (figura 1). El alcance geográfico considera los niveles micro (empresa), meso (red, sector) o macro (nacional, regional). Por otro lado, el alcance del análisis puede ser general (impacto de la regulación; posición competitiva; modelos, sistemas y evaluación de estándares) o focalizado (localización, rendición de cuentas, gestión interna) (Van de Wateringen, 2005).



A pesar de la amplitud del término *gestión ambiental*, en la literatura existe una vasta alusión al término *sistema de gestión ambiental (SGA)* que, a la par con ISO, es un esfuerzo realizado para sistematizar las actividades de las empresas y llevar un control de sus actividades e impactos ambientales (la estructura, las responsabilidades, las prácticas, los procesos y recursos que permiten alcanzar y mantener un determinado comportamiento medioambiental, con el fin de reducir el impacto que generan las operaciones de la empresa sobre el entorno natural). Las motivaciones de certificar las operaciones con ISO 14001 son de orden ético pero también competitivo (Gonzales-Benito y Gonzales-Benito, 2005).

Las razones por las cuales estos sistemas se implementan son muy loables y su impacto sin duda es importante. Lo que queda pendiente es el compromiso y la profundidad de su implementación (Heras-Saizarbitoria, 2011), pues las guías de aplicación de los SGA son voluntarias y el nivel de los indicadores son determinados por las empresas. Esto llevó a considerar si el uso de estos instrumentos tenía un impacto efectivo en la gestión ambiental de las empresas; la tendencia indica que el uso de los sistemas de información socioambiental con niveles de exigencias mayores ya está tomando la condición de obligatorio¹⁶, pues se entiende que es un derecho de los ciudadanos. La tendencia es la transparencia.

La orientación de las acciones de las empresas hacia la gestión del ambiente ha tenido una fuerte transformación en los últimos cincuenta años. En la década de 1960 las acciones empresariales fueron incipientes y consideradas como un problema de técnicos; en la de 1970, la estrategia empresarial fue de reacción y estuvo orientada a resistir la presión regulatoria; en la de 1980, se comenzó a configurar la gestión empresarial orientada a gestionar una imagen pública adecuadamente “verde”; en la década de 1990, la estrategia se orientó a gerenciar la reducción de costos y mejorar la eficiencia de los procesos; en los primeros años de este siglo la estrategia empresarial del ambiente se aboca a la gerencia de los *stakeholders* y la protección de las marcas y las licencias; en el futuro se espera una orientación hacia la optimización en la gestión del capital humano y la sostenibilidad del capital natural: una real gerencia de recursos (Karan y MacLean, 2003).

En paralelo al análisis relacionado con el ambiente, Berry y Rondinelli (1998) formulan una estructura de análisis de la dinámica de la gestión ambiental en las empresas. En esta estructura se prioriza el comportamiento empresarial y se forma una primera etapa denominada *modelo de crisis*, pues la empresa no estaba preparada para incluir el ambiente en su gestión. Corresponde a las décadas de 1960 y 1970, tiempos en los cuales no disponían de regulaciones. Una segunda etapa se denomina *modelo de costos* y corresponde a una actitud reactiva desarrollada en la década de 1980. Las empresas tenían regulaciones y se vieron obligadas a implementar acciones que llevaron a incluir los temas ambientales como parte de la gestión y, al mismo tiempo, a resistirlo. Una tercera etapa es denominada *modelo de negocio sostenible* y corresponde a un accionar proactivo de las empresas desarrollado desde la década de 1990 hasta el presente siglo.

¹⁶ Norwegian Ministry of Foreign Affairs. Corporate Social Responsibility in a global economy. Report 10 (2008-2009) to the Storting.

En esta parte de la caracterización, las empresas adoptan prácticas y sistemas de gestión ambiental como parte de sus estrategias y como fuente de ventaja competitiva. El tema ambiental se convierte en parte de la agenda de los gobiernos y las empresas, aunque principalmente de la comunidad, que independientemente de la regulación establecida incluye el derecho de mantener o mejorar el entorno en el que habitan.

Tabla 1. Caracterización de las empresas de acuerdo con la evolución de la gestión ambiental

Roome (1992)	Hunt y Auster (1990)	Wartick y Cochran (1985)	Características
No conformidad	Principiante	Reactivo	No se involucra o no hay apoyo de la alta dirección. No es necesaria la gestión ambiental. No hay reportes ambientales. No hay entrenamiento ni capacitación ambiental.
Conformidad	Bombero	Defensivo	Apoyo parcial de la alta dirección. Los aspectos ambientales solo son tratados cuando son necesarios. Se satisfacen los requerimientos regulatorios. Pocos empleados reciben entrenamiento ambiental
Conformidad adicional	Ciudadano consciente	Acomodadizo	Se involucra en algo la alta dirección. La gestión ambiental es una función valorada. Existen reportes ambientales. Algunos empleados reciben entrenamiento ambiental.
Excelencia comercial y ambiental	Pragmático	Proactivo	La alta dirección está involucrada en asuntos ambientales. La gestión ambiental es una función importante del negocio. Existen reportes ambientales internos y externos
Liderazgo	Proactivo		Los empleados reciben entrenamiento y están involucrados.

Fuente: Henriques y Sadorsky, 1996.

Henriques y Sadorsky (1996) ofrecen una sistematización en la cual puede destacarse la caracterización que realizan para cada tipo de gestión ambiental

Más recientemente, existe una prolija revisión de la evolución de la gestión ambiental realizada por Kolk y Mauser (2002), referenciada y complementada por Moreno y Díaz (2008), en cuyos trabajos se revisan las caracterizaciones de la gestión ambiental de 1987 a 2007. Una comprobación de esta revisión consiste en que la mayoría de modelos están basados en la intuición antes que en la evidencia empírica. Sin embargo, sí se

puede notar que los tipos de gestión ambiental han ido confluyendo a los límites reactivos y proactivos, como lo acotaran Henriques y Sadorsky (1996).

Una constatación adicional de la revisión realizada por Kolk y Mauser (2002), es que el criterio, de clasificación de las tipologías, es por su naturaleza de orden interna o externa. Ambas comprobaciones resultan consistentes pues las motivaciones internas y externas traen consigo rasgos de comportamientos proactivos o reactivos.

Luego, se puede resumir que los estudios tienen en común la caracterización y denominación de los comportamientos extremos, el reactivo y el proactivo; la división y denominación de los comportamientos intermedios es variable, cuando no inexistente. Ciertos estudios recientes siguen utilizando el mismo énfasis en la caracterización. Así, Oliver y Holzinger (2008) organizan las estrategias de las empresas en reactiva, anticipatoria, defensiva y proactiva. Estas estrategias tienen mucho que ver con la forma en que se encara el entorno, ya sea en forma proactiva basada en las capacidades internas para influir en el entorno y modificar creencias, paradigmas o hábitos (institucionalidad) y, de ese modo, influir en las demandas de los grupos de interés. Al respecto, Hyatt (2011) sostiene que si bien las fuerzas internas conducen directamente a la proactividad ambiental, las presiones externas impulsan respuestas de legitimación y afectan dicha proactividad. Es una relación interna-externa que se realimenta en un proceso de influenciar y ser influenciado. Es decir, una empresa no puede esperar y resistir con todas sus capacidades todo el tiempo; en el tiempo, se incorpora al entorno y trata de influir en él, para modificarlos en la búsqueda de un beneficio propio o en un objetivo ganar-ganar.

En la perspectiva externa hay un condicionamiento determinista del entorno y la empresa debe adaptarse a las reglas (institucionalidad) que esta impone, mientras que en la perspectiva interna la empresa no es un actor pasivo y determinista, sino que busca construir e influir un entorno propicio (*stakeholders*). Para ello realiza un análisis estratégico de los agentes del entorno y establece sus líneas de acción y gestión. Aunque desde el punto de vista principista las teorías se formulan excluyentes, lo cierto es que las empresas y sus ejecutivos no separan o dividen ambas perspectivas: las integran en su evaluación estratégica, en una conjunción interna externa (Porter, 1985, Hyatt, 2011). Esta separación de enfoques interno-externo genera igualmente una necesidad de investigar sobre la priorización que las empresas prestan a uno de ellos.

Respecto de la caracterización de las empresas en su gestión del ambiente, lo que cambia en todos los escenarios de análisis es la percepción del entorno acerca del ambiente y, de acuerdo con él, el comportamiento de las empresas. La caracterización de la gestión ambiental de las empresas no es sino el recuento de la reacción que estas tuvieron frente a la comprensión de la función ambiental y de cómo se adaptaron. Fueron los diferentes grupos de interés los que —a través de las normativas, los arreglos institucionales y sus distintas manifestaciones— ejercieron presión en cada ámbito donde las empresas realizan sus operaciones (Acquatella, 2001). Cada realidad tiene sus propias prioridades y el ambiente es parte de esa priorización.

Tabla 2. Caracterización de la gestión ambiental

Tipo	Acciones que realiza la empresa	Práctica de gestión ambiental
Reactivo	Inexistencia de un programa de gestión ambiental (GA)	Corrige lo que la autoridad le cuestiona
	Escasa disposición de recursos económicos a las GA	Cumple lo que la autoridad nacional le exige
	Disposición al pago de multas por incumplimientos	
	Exposición a publicidad negativa	
Proactivo	Atención de la GA a nivel corporativo	
	Disposición a realizar practicas innovadoras	Desarrolla programas de mejora ambiental
	Existencia de programas preventivos	Desarrolla programas internos de prevención
	Se revisan practicas exitosas y se busca cambio de paradigmas	Inclusión en la planificación estratégica
	Enfoque en la sostenibilidad	Busca oportunidades de sostenibilidad ambiental

Fuente: Hunt y Auster (1990).

En tabla 2 se encuentra una división entre reactivo y proactivo. Sin embargo, existen niveles de reactividad y de proactividad, dependiendo de prácticas de gestión ambiental que realizan las empresas. Cada empresa adopta un nivel de gestión ambiental de acuerdo con sus propias motivaciones, que para el caso del estudio se asocian con la influencia que ejercen los grupos de interés.

Para efectos del modelo de desarrollo de la gestión ambiental en las empresas, se toma como referencia la columna de práctica de gestión ambiental y se le asigna a cada ítem de dicha columna la caracterización de un nivel de gestión ambiental, en orden ascendente.

Tabla 3. Niveles de desarrollo de prácticas de gestión ambiental

Prácticas de gestión ambiental	Nivel
Corrige estrictamente las observaciones formuladas por las autoridades ambientales	1
Cumple rigurosamente la normativa ambiental	2
En adición al cumplimiento de la norma hace programas voluntarios	3
Cuenta con políticas de prevención ambiental	4
El tema ambiental es un transversal a la organización y relevante en el plan estratégico	5
Desarrolla nuevos negocios considerando principios de sustentabilidad ambiental	6

Adaptado de: Hunt y Auster, 1990.

2.3. La perspectiva institucionalista

“The BP Deep-water Horizon disaster undermined public faith in the oil and gas industry, in government regulators, and even in America’s ability to respond to crises. The disaster raised serious questions about our nation’s ability to manage and protect for current and future generations the invaluable natural resources of the outer continental shelf and the multiple uses they sustain —the patrimony of all Americans. Based on the Commission’s thorough and vigorous accounting of this tragedy, the central lesson to be drawn from the catastrophe is that no less than an overhauling of both current industry practices and government oversight is now required. The changes necessary will be transformative in their depth and breadth, requiring an unbending commitment to safety by government and industry to displace a culture of complacency. Drilling in Deep-water does not have to be abandoned. It can be done safely. That is one of the central messages of this report. The reforms proposed herein are intended to do for this industry what new policies and practices have done for other high-risk industries after their disasters¹⁷.

Las crisis tienen la virtud de mostrar las fallas de las bases de las creencias de las personas y las sociedades, solo que en algunos casos el precio de la ruptura de dichas creencias es muy alto, más si, como en el desastre del golfo de México, el entorno

¹⁷ National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, op. cit.

ambiental, social y económico sufren impactos cuya dimensión está pendiente y se conocerá en el tiempo. La institucionalidad técnica y ambiental americana fue igualmente impactada, pues mientras en la infraestructura del pozo dañado se dispusieron medidas para mejorar las condiciones de seguridad, se dispuso la reconstrucción de la institucionalidad ambiental americana. A la vez, se impuso un veto a la empresa responsable de realizar nuevas exploraciones; aún se sigue provisionando los costos de la reconstrucción económica y ambiental del entorno. Efectivamente, la falla del agente en el que la institucionalidad ejercía su poder hizo que la institucionalidad fuese modificada.

Según North (1900), la institucionalidad son las “reglas de juego en una sociedad; más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico”. Es decir, son las normas básicas que constituyen las bases para la producción, intercambio y distribución de los bienes y servicios (Williamson, 2000). Para el caso del golfo de México, se entendió que las limitaciones establecidas no fueron suficientes, ni tampoco lo fue la forma en que se organizó el Estado para la verificación de las limitaciones.

De hecho, si las limitaciones son lo suficientemente disuasivas, se evitarán prácticas no deseadas; en el mismo sentido, si los incentivos son lo suficientemente atractivos, procurarán la ejecución de prácticas deseadas. Una sólida institucionalidad inhibirá los intercambios no permitidos y motivará los intercambios deseados. La formación de una cultura institucional considera una infraestructura institucional que sancione en forma efectiva y visible a los que no siguen las reglas y verifique que se premien las prácticas deseadas.

Pero las reglas las establece el conjunto de personas que conforman una comunidad, comunidad que tiene sus propios intereses en el entorno inmediato y mediato, y en cuyo ámbito se encuentran las empresas que realizan intercambios con la misma comunidad y con el ambiente. El intercambio con el ambiente ha sido y es la materia de controversia por la forma en que debe realizarse, pues el ambiente no tiene un interlocutor. Así, la comunidad ha adoptado su representación por los impactos que esta tiene en las operaciones de las empresas. La comunidad como tal es amplia y en ella existen diversos grupos de interés, que se organizan y realizan acciones para asegurar su

posición y legitimidad. Son estos quienes establecen el establecimiento de las reglas. El entorno es dinámico y sus integrantes también, como tal sus reglas.

Las empresas son organizaciones que se forman para lograr objetivos específicos. Al operar en un entorno social, se ven enfrentadas a una variedad de presiones. Al respecto, existen evidencias que muestran que los principales motivadores de los cambios en la gestión de las empresas se encuentran en el ámbito externo (Daft y Steers, 1992). Esta constatación ha dado lugar a que los estudios se hayan concentrado en evaluar el ámbito externo, y con toda razón, pues si la dinámica y los nuevos hechos se encuentran en el ámbito externo, tiene mayor atractivo orientarse a él. Sin embargo, esto también ha ocasionado que se haya descuidado la realización de estudios relacionados con el ámbito interno (Delmas y Toffel, 2005). Este hecho consolida la posición institucionalista, pues el entorno tiene mayor preeminencia y determina los comportamientos de los agentes que conforman la comunidad, a través de sus reglas y mandatos.

El colectivo construye estas reglas, que pueden ser explícitas o formales (escritas) o implícitas o no formales (no escritas), pero que los individuos entienden y aplican (Ayala, 2004). Mientras el primer grupo conforma el cuerpo normativo y legal, el segundo conforma los códigos, creencias y valores sociales. Los segundos condicionan el cumplimiento del cuerpo normativo y legal (Sebastián y Roca, 2006), y este condicionamiento brinda un carácter de moderador en la aplicación de las normas que se establezcan. Por ello, cuando se pueda disponer de un marco normativo extraordinario, si no se cuenta con el entorno que facilite su aplicación, deviene en inaplicable. Por tanto, la institucionalidad en un entorno se da por la aplicación de las reglas que garantizan los intercambios o transacciones, pero la existencia de las reglas no garantizan la institucionalidad.

La institucionalidad regula la conducta de las personas, en sus dos vertientes: explícita e implícita. Ambas coexisten y se aplican concurrentemente. Sí es sustancial que sean estables y compartidas —pues de otro modo no proporcionan seguridad a las personas— y asimismo que no tengan sesgos en su aplicación. El hecho de que la institucionalidad esté compuesta solo por reglas implícitas no es un óbice para que esta no exista. Sin embargo, una institucionalidad compuesta solo por reglas explícitas no es posible; primero, porque no es posible escribir todos los comportamientos deseados; segundo, porque la cultura de un entorno no es algo pueda escribirse. Por tanto, su

coexistencia es sustancial e inseparable. Uno de los errores que se comete al diseñar una institucionalidad consiste en enfocarse principalmente en la construcción de la institucionalidad explícita (descuidando lo implícito), pues determina su efectiva aplicación. Esto motiva que las empresas adopten o modifiquen sus estrategias de acuerdo con el medio donde operan (Bevan *et al.*, 2004). Si bien los lineamientos de una actuación global pueden darse para organizaciones multinacionales, la adecuación de dichos lineamientos al entorno es fundamental para su integración real a aquel entorno.

A pesar de que la institucionalidad en un determinado entorno forma parte de una construcción, esta construcción es dinámica y tiene varias formas de concretarse. Una primera aproximación la establece la teoría neoclásica, que sostiene que es el mercado el que determina la existencia o permanencia de las reglas de intercambio; una segunda aproximación es la contractual, que sostiene que las reglas del entorno son el resultado de un proceso deliberado de concertación entre los agentes, los cuales, dependiendo de sus intereses, concretan sus reglas; una tercera aproximación es la evolucionista, que sostiene que las reglas con capacidad de supervivencia serán las que permanezcan en el tiempo; y, finalmente, una cuarta perspectiva es la histórica, que señala que las instituciones son la respuesta a los cambios históricos (Ayala, 2004).

En suma, la construcción de la institucionalidad es un proceso continuo que tiene varias fuentes, que no son excluyentes, la institucionalidad contiene las reglas que aglutinan los temas de mercado, los acuerdos y la memoria de los acontecimientos pasados; todos ellos se van asentando en el colectivo, ya sea como normas de transacciones o como hábitos y costumbres del lugar. En todas estas fuentes de la construcción de la institucionalidad aparecen grupos de personas que promueven el establecimiento de estas formas de conducta, que pueden tener intereses muy específicos o muy amplios y pueden ser coyunturales o pueden estar asentados muy profundamente en el consciente colectivo. Las reglas no escritas, la cultura, son parte de la construcción con raíces muy profundas y se encuentran interiorizadas en el consciente colectivo del entorno en el cual ocurren las transacciones de índole social o económica y son códigos propios y amplio arraigo (Schein, 1985).

Por cierto, un gran reto tienen las empresas multinacionales que operan en distintas realidades, pues deben adoptar estándares sociales y ambientales propios de cada lugar, y también deben realizar prácticas que el corporativo les impone; sus grupos de interés asociados son de orden local como extranjero (Hansen, 1999).

En un entorno de globalización, ¿puede el comportamiento de una empresa, ser un requerimiento que solo atañe a una comunidad? ¿Qué sucede cuando la comunidad es global? Esta perspectiva es la que se edifica y se consolida para ser coherente con el proceso constructivo de la institucionalidad. Sus consecuencias son percibidas por las empresas con operaciones multinacionales y sobre todo por aquellas con riesgo de afectación ambiental o impacto social. Frente a ello, las empresas de industrias específicas, como la petrolera en el rubro de exploración y/o explotación, vienen desarrollando estándares¹⁸, en los cuales vuelcan sus experiencias y las proponen como buenas prácticas. Estas buenas prácticas se convierten en una fuente de información con reglas no formales de los integrantes de la industria, que no solo deben adherirse sino practicarlas. Pero ¿qué le sucede a la empresa que no lo hace? Debido a que se trata de recomendaciones y no hay una entidad que ejerza presión sobre las empresas que adoptan aunque no practican las reglas no formales, estas no llegan a ser una institución, porque para ello se requiere de mecanismos que garanticen su ejecución.

En esa misma línea de construcción de la institucionalidad corren los acuerdos internacionales y los multilaterales o bilaterales, que los países firman con la finalidad de adoptar intercambios de orden comercial u otro, e incluyen, entre otros, compromisos de índole ambiental. Dado que los compromisos son de orden contractual e incluyen los mecanismos para asegurar su cumplimiento, convierten estos instrumentos en una institución ambiental.

¿Qué ocurre con una regla impuesta y que no garantiza su cumplimiento? Esa es la vía formal para crear una regla sin carácter institucional, pues simplemente, si se está de acuerdo con que exista y no se le aplica, luego es igual que no esté. En ese sentido, la teoría institucional señala que existen tres mecanismos para crear la institucionalidad, esto es, los patrones que determinan que los comportamientos en una comunidad sean similares; se trata de un rasgo distintivo y enraizado en ese entorno (Selznick, 1957; North, 1990; Scott, 1995).

En el caso de los mecanismos reguladores (coercitivo), están constituidos por las normas, leyes y sanciones, y se establecen desde el poder formal u otro que ejerza algún poder decisorio sobre las acciones de los grupos u organizaciones, con la finalidad de lograr un objetivo; igualmente, estas fuerzas están conformadas por las sanciones que se

¹⁸ OGP (s. f.). "International Standards - International Oil and Gas Producers Association". Recuperado el 24 de junio de 2010, de <http://www.ogp.org.uk/global-insight/international-standards/>
EITI (s. f.). "Countries - Extractive Industries Transparency Initiative". Recuperado el 12 de enero de 2010, de <http://eiti.org/document/standard>

impondrán si los integrantes no siguen las normas establecidas. Ejemplo de ellas son las normas del gobierno, los condicionamientos que establecen los financistas, las disposiciones o limitaciones que provienen de un centro de decisiones y de asignación de recursos centralizados (corporaciones). Para los efectos ambientales, estos mecanismos son las regulaciones ambientales que los gobiernos imponen a las empresas que operan en su territorio, o las condiciones que otras organizaciones imponen para el flujo de fondos de financiamiento o de cooperación.

En el mismo orden están los mecanismos culturales-cognitivos (mimético), por los cuales las organizaciones interiorizan las reglas del entorno y se comportan de acuerdo con ellas. Son también la fuerza que se genera por la incertidumbre de las organizaciones acerca de su aceptación en el entorno donde realiza sus actividades, pues la imagen que proyecta es la que le genera dicha aceptación y como tal es una fuerza que propicia la imitación. Si las demás organizaciones similares han sido aceptadas siguiendo un comportamiento como el que tienen, ese es el referente, de modo que el comportamiento de las organizaciones se construye siguiendo el modelo de las otras.

Finalmente, el tercer mecanismo corresponde al normativo (normativo), que comprende las normas sociales, creencias, valores y actitudes que se consideran adecuadas para el logro de los objetivos de las personas. Las personas que pertenecen a grupos profesionales tienden a compartir y seguir ideas homogéneas. Si en el entorno existe la creencia de que la profesionalización, el conocimiento y la certificación son los mecanismos para asegurar el logro de los objetivos, el no hacerlo, aun cuando sea mejor a lo establecido, no tendrá la aceptación correspondiente. En igual medida, si lo que el entorno considera que la calificación profesional se halla establecida por el título y no por las habilidades, es igualmente una creencia cultural que se acepta y otorga pertenencia. Lo complementario u opuesto no será bien recibido.

En términos ambientales, desde la perspectiva institucional, estos mecanismos generan fuerzas lo suficientemente poderosas para presionar a las empresas a desarrollar una práctica adecuada de gestión ambiental, a partir de las regulaciones o compromisos que generan el gobierno nacional, el gobierno corporativo o los financistas, y por la presión que ejerce la comunidad por el solo hecho de ser empresas grandes e integrantes de una industria con un historial de contaminación. Las empresas, en su afán mimético, estudian y desarrollan acciones similares a las que realizan las industrias en su relación con la comunidad. En ese grupo se incluyen las fuerzas que el entorno desarrolla sobre

las personas en sus manifestaciones culturales. Si bien todas estas fuerzas no tienen un poder coercitivo explícito, terminan siendo la pauta de conducta que la comunidad considera adecuado. No son bien vistos o son impedidos de continuar con sus operaciones aquellas fuerzas que no siguen este comportamiento.

Todos estos mecanismos generan presión en cada una de las empresas así como para que aquellas que integran la industria. Sin embargo, dependiendo del contexto algunas fuerzas son mayores y determinantes que otras. Aun cuando se señale que las fuerzas coercitivas del gobierno son las determinantes (Delmas y Toffel, 2003b; Henriques y Sadorsky, 1996; Hutchinson, 1996), en ámbitos donde el gobierno no dispone de recursos o sus recursos son escasos, estas no constituyen una presión significativa.

Precisamente en el tema de la actuación y construcción del gobierno-Estado, es necesario relevar la perspectiva histórica en la formación de la institucionalidad latinoamericana. Al respecto, North y Summerhill (2002) realizan un análisis comparativo de la construcción histórica de las institucionalidades norteamericana y latinoamericana. El primer aspecto común es que ambas institucionalidades surgieron como resultado de un proceso de colonización: ingleses y franceses (en el caso de la conquista norteamericana) y españoles y portugueses (en la conquista latinoamericana). Un segundo aspecto común que se destaca en ambos casos es la disponibilidad de ingentes recursos naturales que poseían y poseen ambos continentes. Un tercer aspecto como hito histórico lo constituye la independencia de ambos continentes de los regímenes colonialistas, desde finales del siglo XIII hasta principios del siglo XIX. Las tres fases son coincidentes en sus aspectos sustanciales, pero también lo son en el tiempo, pues fueron procesos paralelos. Sin embargo, lo que resultó de ambos procesos y lo que quedó luego de la independencia muestra una gran diferencia.

En la transición posterior a la independencia norteamericana, la comunidad independiente desarrolló las bases de una democracia política estable, sobre reglas colectivas (la Constitución como institución), y consolidó un sistema creíble de derechos políticos y económicos que todos acatan y respetan. En contraposición, en Latinoamérica la nueva comunidad independiente fue un cúmulo de grupos, cada uno de los cuales tenía un proyecto diferente. Al interior, desataron una vorágine de guerras “caudillistas” por el poder, que se prolongó hasta el siglo XX, tiempo en el cual cundió el desorden y la ambición. Estas condiciones hicieron imposible desarrollar instituciones creíbles que otorgasen estabilidad y crecimiento (North y Summerhill,

2002), pues estas no surgen en forma espontánea, sino como parte de un proceso constructivo. Lo que se construyeron fueron naciones inestables, cuya orientación y reglas iban cambiando, como líderes iban surgiendo.

Es innegable que North (1990) asocia el crecimiento económico al nivel de institucionalidad que ostenta un país. En el mismo sentido, North y Summerhill (2002) encuentran, desde una perspectiva institucional histórica, la explicación sobre los resultados económicos de los bloques norteamericanos y sudamericanos: mientras Norteamérica se convertía en potencia económica mundial que hacía uso de sus recursos con valor agregado, Latinoamérica se mantenía fiel al paradigma extractivo de sus riquezas sin valor agregado. La estrategia de generación de recursos económicos construida en el coloniaje se convirtió en el tiempo en el modelo económico, en la forma de extracción y exportación de recursos naturales con poco o ningún valor agregado. Luego, y tal como lo señala Alonso (2007), América Latina fue el lugar donde se crearon las instituciones para soportar la política generalizada de la extracción de los recursos naturales, cuestión que a la larga terminó siendo la política y la forma de trabajo de los gobiernos una vez ya independientes; es decir, las instituciones perduraron a pesar de que los liderazgos y los entornos cambiaron.

Los modelos extractivos de los recursos naturales tienen intrínseco el uso de dichos recursos como fuente de ingresos (Campodónico, 2000) y como tal importantes impactos ambientales. Sin embargo, por las necesidades y urgencias económicas, tiene mayor relevancia el aporte económico que generan dichas actividades extractivas y menos los impactos ambientales (Russell, 2001).

En el caso de la industria petrolera, en el segmento de exploración y explotación, los requerimientos de inversión son sustanciales en monto y en riesgo, y son asumidos por la empresa y solo en el caso de éxito se discuten los montos de las regalías en la operación (Medinaceli, 2010). Debido a que los capitales de inversión son muy sensibles a los riesgos, los flujos de los capitales de inversión para los proyectos tendrán mayores incentivos para ir a los países con mejores niveles de institucionalidad y, por ende, con regulaciones de mayor transparencia (Panayotou *et al.*, 2000). De otro modo, existiría un incremento deliberado de los riesgos de los inversionistas, excepto que las condiciones de contratación sean lo suficientemente atractivas para morigerar el riesgo del negocio. En este punto es nuevamente donde la institucionalidad es un factor de competitividad del país, pues no basta que este disponga de los recursos, sino que haya

un marco, una estructura del Estado que permita apreciar un riesgo aceptable. Por tanto, esta construcción de la institucionalidad resulta ser un reto para los países donde su institucionalidad está cuestionada o no proporciona las garantías de estabilidad¹⁹. Lo que se desprende de la teoría institucional es que es el Estado, a través de sus regulaciones, el que tiene un mayor protagonismo en la construcción de la institucionalidad, la cual se ejerce a partir de una organización, de las capacidades administrativas que se le otorga a dicha organización y de una ideología supeditada en su aplicación a las reglas no formales.

Un entorno en el que pese a la existencia de la institucionalidad no se puedan implementar las regulaciones o en el que haya prioridades que justifiquen soslayar lo reglado conforma un Estado con debilidad institucional: las normas están, la institucionalidad formal existe, mas no se aplica ¿Qué se aplica? “Un buen indicador de la debilidad institucional es la superabundancia y extensión de leyes y reglamentos, normalmente acompañada de serios problemas de gestión” (Stark, 2001).

Un entorno como el latinoamericano, ya sea por el origen histórico de su institucionalidad o por el nivel de desarrollo alcanzado y sus necesidades propias de país en desarrollo, ha implementado una institucionalidad formal que tiene serios problemas de aplicación.

Institucionalidad ambiental

A nivel global, la institucionalidad ambiental se formula sobre la base de los acuerdos y cumbres mundiales, que son los grandes semilleros de las transformaciones de la institucionalidad ambiental en los diferentes continentes y países. La institucionalidad ambiental en la región latinoamericana surge en la década de 1990 y se enmarca dentro del proceso de privatización de las empresas públicas (Jordana y Ramió, 2008), emprendido por los países de la región en respuesta al notable deterioro de las empresas conducidas por el Estado empresario. Antes de ello, y aunque las actividades extractivas son parte de la estrategia económica de los países latinoamericanos, estas actividades se realizaron sin regulación ambiental y, por tanto, sin estándares para limitar su afectación.

¹⁹ En el estudio “Panorama de inversión española en Latinoamérica”, elaborado por el IE Business School y Gavin Anderson Company, Se menciona que “Venezuela será uno de los mercados menos atractivos para los inversores españoles en 2008 por la falta de seguridad jurídica de las empresas presentes en el país andino”.

En este punto es pertinente resaltar la relación entre la economía nacional y el cuidado del ambiente. En términos de Kuznets (1955), implica que la preocupación efectiva por el ambiente ocurre cuando el país alcanza un cierto nivel de desarrollo económico y por debajo de dicho umbral se prioriza el tema económico. Los países que tengan muchas necesidades económicas tenderán a atenderlas y dejarán de lado el ambiente: su cuidado, prevención o daño.

En el Perú el desarrollo de la institucionalidad ambiental parte desde el más alto instrumento normativo, la Constitución peruana²⁰, cuyos primeros vestigios aparecen en 1933, cuando la concepción del ambiente tenía un carácter utilitario, a juzgar por la declaración de que “el Estado determinará las condiciones de utilización de las fuentes naturales de riqueza”. De este modo, se deja en potestad de las autoridades el determinar las condiciones de uso de los recursos naturales, que ciertamente puede variar dependiendo del funcionario. En la siguiente Constitución, de 1979, el Estado asume un rol diferente y tiene una orientación precautoria al señalar que “el Estado preserva los recursos naturales y el uso racional de sus recursos”. En este texto ya no solo se establece la racionalidad en el uso de los recursos, sino la orientación de la preservación de los recursos naturales. El Estado tiene un rol que consiste en preservar los recursos. Esta orientación, si bien absolutamente pertinente, requiere que el Estado disponga de los recursos para hacerla efectiva (aunque estos recursos que no se dispusieron). Finalmente, en la Constitución peruana de 1993, vigente en la actualidad, se establece lo siguiente: “es derecho de los ciudadanos vivir en un ambiente equilibrado y adecuado, así como el uso sostenible de los recursos naturales”. En la norma de mayor nivel del Estado peruano, hoy el disfrute de un ambiente equilibrado y adecuado es un derecho que se extiende hacia el futuro, pues se asocia la necesidad de hacerlo sostenible. Las Constituciones en el lapso citado han desarrollado una diferente concepción de cómo tratar el ambiente y en él, los recursos naturales. Primero, del modo arbitrario de la autoridad; luego, de preservarlos; y finalmente, de hacerlos sostenibles. El nivel de pensamiento ambiental de los legisladores peruanos se fue actualizando a la par con el desarrollo mundial del ambiente, aunque los avances en la mejora ambiental nunca se manifestaron y, antes bien, retrocedieron. A pesar de que se impulsó la normativa y las organizaciones dedicadas a ello, estas tuvieron muchas dificultades para implementarse y se mantuvieron relegadas frente al tema económico (Guillamon, 2003; Gligo, 2006).

²⁰ Congreso de la República del Perú (s. f.). “Constituciones del Perú”. Recuperado el 23 de octubre de 2010, de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/ConstitucionP.htm>

En el caso peruano de 2009, los problemas ambientales se mantenían y uno de sus mayores retos era la falta de sostenibilidad de sus recursos naturales. A pesar de los cambios realizados a la normas y la creación de organizaciones ambientales, la situación no había cambiado (Liebenthal y Salvemini, 2011) y, en algunos indicadores, estaba peor.

Los mandatos constitucionales tienen la condición de política de Estado, de cuya implementación nacen las organizaciones y regulaciones específicas que conforman el ordenamiento formal peruano (Charpentier e Hidalgo, 1999). Sin embargo este ordenamiento ha tenido una desigual implementación en cada uno de los sectores. Se han desarrollado diferentes modelos de organización destinados al tema ambiental: en un caso, es el mismo ministerio el que se encarga de la gestión ambiental; en una siguiente modalidad, el ministerio, a través de un organismo descentralizado que depende del mismo ministerio, ejerce la gestión ambiental del sector; y en una tercera modalidad se considera un organismo autónomo al ministerio. Es decir, tomando como base un mismo mandato constitucional, la implementación fue desigual y atomizada. Se crearon diferentes institucionalidades sectoriales.

Para 2008, el Ejecutivo, con el apoyo del Legislativo, constituyeron el nuevo Ministerio del Ambiente²¹ y a la par crearon el Organismo de Evaluación y Fiscalización del Ambiente (OEFA), al que otorgaron facultades de supervisión, fiscalización y sanción de los temas ambientales para todos los sectores. El cuestionamiento principal surgió cuando al OEFA se hizo dependiente del Ministerio del Ambiente (dependiente a su vez del Ejecutivo) y no se le asignaron nuevos recursos: se consolidó sobre la base de las organizaciones del Estado que al momento de su creación realizaban funciones ambientales. Si bien la institucionalidad ambiental nacional había resuelto la unidad del criterio ambiental en el Ejecutivo, por el lado de la descentralización del Estado peruano se asignaban a las regiones capacidades ejecutivas en temas ambientales. Quedaba en ellas la aplicación de las normas nacionales y, dependiendo de sus recursos, tenían la obligación de hacer cumplir la institución ambiental. Volviendo nuevamente y en forma recursiva al dilema económico ambiental, existen regiones con muchos recursos y otras con muy pocos: materia básica para asegurar que la institucionalidad existe, pero sin capacidad de aplicarse, a cuya instancia acude la empresa en pos de sus licencias de operación.

²¹ Decreto Legislativo 1936. Creación del Ministerio del Ambiente. Publicado el 14 de mayo de 2008.

Según Gunningham y otros (2004), y desde una perspectiva ambiental, para operar en un entorno cualquiera una empresa requiere disponer de un licenciamiento institucional, compuesto por la licencia económica, la licencia legal y la licencia social. La licencia económica otorga a la empresa la posibilidad de realizar transacciones en un mercado. Las presiones que se ejercen sobre la empresa relacionadas con esta licencia se manifiestan a través de los agentes del mercado: consumidores, competidores, proveedores. La licencia legal, por su parte, se otorga a partir de cumplimiento de un marco regulatorio o de la presión política establecida por el gobierno. Finalmente, la licencia social se otorga a las organizaciones que se encuentran en el entorno cercano de la empresa, ya sea en forma explícita o implícita. El hecho de que opere da cuenta de una licencia objetiva. La presión de este tipo de licencia se ejerce a través de la comunidad. Para Gunningham y otros (2004), las tres licencias son necesarias para que una empresa realice sus operaciones y deben ser concurrentes. Si hay ausencia de una de ellas, motiva que la viabilidad la operación no sea posible. En términos institucionales, es necesaria la existencia de las reglas y, además, que estas sean cumplidas. Para ello están los diversos grupos de interés. Así la empresa debe competir (reglas de mercado) y tener éxito; asimismo, debe aceptar y acatar las reglas del gobierno, y finalmente aceptar y practicar las reglas que la sociedad del entorno considera son satisfactorias. La conjunción hace que la empresa tenga viabilidad: mercado, gobierno y sociedad.

Si bien la licencia social se obtiene al momento de iniciar sus operaciones, esta se debe mantener en el tiempo, pues aun cuando no está escrita, la permanencia de la empresa es evaluada en forma permanente por la comunidad. El nivel de conflictos que las empresas acusan en relación con el entorno es un indicador de esta licencia. En el Perú, en 2009 se registraron 284 conflictos sociales, que fueron reportados por la Defensoría del Pueblo. El 46% tenían relación con los problemas socioambientales (Defensoría del Pueblo, 2009). Para junio de 2010, este porcentaje había ascendido al 50,4% (Defensoría del Pueblo, 2010). Esta tendencia muestra no solo la dinámica del entorno y la percepción de la comunidad acerca del tema ambiental, sino también de la necesidad de reducir este nivel de conflictividad.

Por el lado de la licencia legal ambiental, la respuesta formal ha significado el establecimiento de las reglas para la gestión y la evaluación ambiental que las empresas deben cumplir y tener la posibilidad de operar. Desde la perspectiva académica, estas

reglas consideran la aplicación de diversos instrumentos: regulatorios, económicos y disuasivos (Galperin, 2003); impositivos, de mercado, administrativos y culturales (Rocabert, 2005); estándares, impositivos y certificados negociables (Wagner, 2003); o de comando-control y económicos (Kolstad, 2000).

Sin embargo, estos instrumentos de gestión ambiental, no aparecieron o se diseñaron en los países en desarrollo. Sus bases fueron trazadas en los países desarrollados y responden al entorno para el cual fueron concebidos, que también mejoró en el tiempo. Así, en la década de 1970 la primera generación de regulación ambiental estuvo focalizada en la remediación, en la reducción de riesgos a la salud humana y mejoramiento de los recursos degradados. En la década de 1980 entró la segunda generación de instrumentos; muchos países iniciaron programas de reforma, para ir de una actitud de control “al final del tubo” hasta una actitud preventiva. Con ello se iniciaron los esfuerzos y mayor interés en instrumentos económicos, para posteriormente mudar la gestión de la innovación tecnológica. Al concluir esa década, se inició la tercera generación de regulación ambiental, orientada a mejorar la regulación existente y a utilizar un conjunto mixto de instrumentos de control, económicos y voluntarios.

Es precisamente en este punto de desarrollo de la dinámica regulatoria ambiental en el que se produce el proceso de privatización de los años 90 en Latinoamérica. Los moldes y modelos de regulación se incluyeron como parte del proceso de cambio estructural y se formularon las primeras normas ambientales a aplicarse en los sectores materia de privatización, así como la adecuación de aquellos que venían operando. En el caso de la industria de los hidrocarburos en el Perú, cuyas primera operaciones se remontan al año 1863²², actuaron sin restricciones de orden ambiental; esto es, las regulaciones ambientales llegaron después de más de cien años de operación de la industria.

La implantación de una institucionalidad ambiental, en un entorno donde no existe regulación y en el que la comunidad no tiene interiorizada su necesidad, presenta un correlato de doble esfuerzo: por un lado, implica un cambio paradigmático en las empresas (pues la empresa es un conjunto de personas que ahora deben desarrollar sus prácticas bajo otros estándares), y, por otro lado, que la comunidad lo entienda y lo haga suyo. Es un caso particular de creación de institucionalidad: la implantación de una

²² Noriega, F. (1962). “Historia de la industria del petróleo en el Perú desde sus comienzos hasta la fecha”. Recuperado el 6 de junio de 2014, de <http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/GFH/Historia%20del%20Petroleo%20Peru.pdf>

institucionalidad, necesaria pero externa, cuya fuente de su creación viene de una necesidad mayor desde una comunidad igualmente mayor. La implantación considera decisiones políticas, institucionalidad y administración, y tiene a los instrumentos de gestión ambiental como los articuladores entre la decisión política y la praxis de la gestión ambiental.

Los instrumentos favoritos y que han tenido mayor difusión e incorporación en los diversos marcos regulatorios ambientales en el mundo son el comando y el control. Su lógica consiste en trazar un límite; el exceso se considera contaminante y es penalizado proporcionalmente. Existe una aceptación implícita: la contaminación no se determina por el hecho de verter o emitir un agente contaminante, sino por su cantidad. Al respecto, Paracelso²³ sostenía que un componente químico puede ser inofensivo o hasta beneficioso en las proporciones adecuadas: “Todas las sustancias son venenos; no existe ninguna que no lo sea. La diferencia está en la dosis”. Una muy buena metáfora para la lógica de los instrumentos de control; lo fundamental es la cantidad relativa que se disponga. Un segundo tema asociado al instrumento se refiere a la relatividad del límite, pues en algunas regulaciones este puede ser mayor o menor que otros, dependiendo de las condiciones del lugar. Así, tendrán influencia en la determinación del límite, del valor inicial de la concentración, del valor sinérgico de otros agentes en el mismo lugar o del valor acumulativo que se tiene en el tiempo. Esto hace que todos los lugares tengan límites diferentes, debido a su pasado de la contaminación ambiental o de las actividades corrientes de las empresas en relación con el parámetro que se desea controlar. En la fijación del límite también debe considerarse la decisión política de generación o atracción de inversiones, pues se considera que límites muy exigentes pueden ahuyentarlas (Jenkins, 2003a).

Debido a la condición de instrumento favorito en la mayoría de las regulaciones impuestas por los países y a que se encuentra ampliamente difundido (Bernstein, 1993), el comando y control ha sido adoptado por la mayoría de los países. Puede decirse que es el instrumento estándar. Ha influido en la adopción de este instrumento la sencillez y la simplicidad del concepto, aunque su principal debilidad está en sus reales posibilidades de aplicarse a plenitud y ser efectivo para sancionar los incumplimientos (Raghbendra y Whalley, 1999), pues ello depende de una eficaz detección de los excesos de los niveles de contaminación. Tener un sistema de detección suficientemente

²³ Médico Suizo, 1493-1541.

eficaz es un reto formidable, sobre todo para quien tiene a cargo implementar mecanismos de detección en todos los puntos de control y en mantenerlos de tal manera que puedan descubrir los comportamientos inadecuados. La institucionalidad alrededor de este instrumento, si bien se encuentra formalmente establecida, requiere de fondos suficientes que los países con apuros económicos no disponen. No obstante, su economía depende de los ingresos de aquellas empresas que son materia de control ambiental. Se genera entonces un conflicto de intereses asociados a los Estados, que ven la posibilidad de seguir generando ingresos y a la vez deben ejercer control ambiental sobre estas mismas empresas, aunque requieren fondos para ese control o para brindar los servicios básicos que aún están insatisfechos.

Desde la perspectiva de la aplicación de los instrumentos económicos, se propone que las empresas internalicen los costos de usar los recursos naturales, ya sea como insumo, depositario de los efluentes o emisiones que realizan en sus procesos productivos. Internalizar implica valorizar dichos recursos e incorporarlos como parte de sus costos de operación, hecho que afecta un aspecto básico para la competitividad de su producción. Si el mercado es el mundo y la empresa puede elegir un país, ciertamente optará por aquel donde pueda ser competitivo a nivel global. Este instrumento tiene una forma totalmente diferente de regular el ambiente, basada en la competitividad de las empresas: en la medida en que los insumos tengan un mayor costo, se requerirá de un mayor esfuerzo por minimizar su uso o implementar mejores tecnologías, a un mayor costo, por cierto. Pero si toda la regulación fuese uniforme, el incentivo, por no incluir los costos de la naturaleza, no sería un problema, pues siempre tendría que considerarse. Hoy puede significar parte de una ventaja competitiva. A diferencia del anterior instrumento, los incentivos económicos recompensan a los contaminadores por hacer lo que se percibe que es de interés público²⁴.

La literatura concuerda que la aplicación de los instrumentos económicos no puede ser vista como sustituta de la debilidad de las instituciones ambientales o de las regulaciones de comando-control. Su aplicación surge como alternativa y tiene unos requerimientos que pueden hacerlos idóneos para entornos específicos. Desde la

²⁴ “La mayoría de los economistas concuerda en que una forma mucho mejor de controlar la contaminación consiste en introducir la disciplina de mercado imponiendo cargas a los efluentes. Por ejemplo, en lugar de exigir a las empresas construir plantas específicas para la eliminación de desechos, o mantener cierto nivel de calidad de las aguas que vierten a los lagos o ríos, imponer ciertas cargas tributarias por unidad de efluente descargado. Así, las empresas tendrían un cierto incentivo para aplicar el método más económico que mantuviera el nivel efluentes bajo [...]. La tasa fiscal se podría variar conforme la experiencia genere información acerca de los costos y beneficios”. Friedman, M. (1980). *Free to Choose*. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

perspectiva institucional, la exitosa aplicación de estos instrumentos requiere de una fuerte base institucional (Acuña, 2002); luego, su elección no es una cuestión de decisión por el solo hecho de tenerlo, sino porque las condiciones para su aplicación sean las que correspondan. En el mismo sentido, es necesario señalar que una regulación basada solamente en instrumentos económicos no es suficiente, por lo que se hace necesario el uso de otro instrumento complementario (Bernstein, 1993).

Por el lado de los instrumentos disuasivos, su principio de acción es coercitivo y es ejercido por el entorno sobre la empresa. En este caso, la regulación puede existir, aunque los parámetros del entorno pueden ser diferentes. Si la regulación fija un valor que la comunidad no lo considera, esta puede ejercer presión para que la empresa vaya más allá de lo regulado y, por cierto, cuestione la regulación impuesta por la autoridad. Este es el caso de las comunidades nativas, cuyas reglas de lo que se considera aceptable está en función de sus creencias, hábitos y artefactos (Schein, 1985), que difieren diametralmente de lo que la comunidad occidentalizada considera aceptable. Tratándose de culturas con diferentes patrones de creencias y hábitos, mal puede hablarse de estándares.

Este grupo de instrumentos tiene detrás de sí el concepto de los *stakeholders* (grupos de interés) definido por Freeman (1984), que en los últimos años ha tomado mucha fuerza, sobre todo en el ámbito ambiental. La concepción inicial que las empresas nacen y viven para los accionistas se ha relativizado; cada vez se hace más evidente que la empresa no solo es fuente de bienes, sino también de males, y bienes y males se manifiestan en el entorno. La influencia que han logrado establecer los *stakeholders* ha permitido señalarlos como una nueva forma de regulación, que se manifiesta como instrumento disuasivo, y que ha resultado ser muy efectiva para los efectos del cumplimiento de sus obligaciones ambientales y del rol social que se reclama a las empresas, pues se busca que estas internalicen la preocupación y la responsabilidad ambiental social en el proceso de la toma de decisiones, presionándolas o persuadiéndolas directa o indirectamente (OECD, 1991).

Dado el contexto de globalización y los productos con mercados globales, se viene incidiendo en la importancia de los instrumentos disuasivos; ya no es suficiente que los productos sean ecológicamente aceptables: también es necesario que los procesos productivos también lo sean. La comunidad se está convenciendo de la fuerza que tienen si deciden presionar a una empresa para modificar su actuación o sus procesos de

producción. Ya no basta que se tenga a disposición el producto o servicio, sino que se garantice que dicho producto o servicio haya sido producido en forma limpia y con responsabilidad social.

Para el establecimiento de la institucionalidad ambiental, los países deben optar por la elección de los instrumentos de gestión ambiental. La regulación ambiental llegó a Latinoamérica impuesta por la comunidad global, que requería un marco para la actuación de las empresas que operan en ámbitos globales. Una revisión académica de los instrumentos realizada por Wagner (2003), sobre la base de criterios de eficiencia, incentivos dinámicos, aspectos de competencia, estructura y política regional, y efectividad ambiental, muestra las bondades de los tres tipos de instrumentos (ver tabla 4).

Tabla 4. Evaluación comparativa de los instrumentos de política ambiental

Criterio	Estándares (Regulatorio)	Impuestos (Económico)	Certificados (Disuasivo)
Eficiencia	-	+	+
Incentivos dinámicos	-	+	+
Aspectos de competencia	-	+	+
Estructura y política regional	-	+	+
Efectividad ambiental	+	-	+

Fuente: Adaptado de Wagner (2003).

Según los criterios propuestos por Wagner (2003), los instrumentos mejor evaluados son los disuasivos, pues reúnen las mejores características. En un siguiente escalón se encuentran los instrumentos económicos (impositivo), aun cuando presentan limitaciones en el aspecto de la efectividad del control ambiental. El instrumento que tiene una peor evaluación corresponde al grupo de los regulatorios (comando y control): aun cuando considera que tiene una mejor efectividad ambiental, tiene serios problemas de eficiencia, incentivos y de competencia.

A pesar de lo evaluado por Wagner (2003), desde el punto de vista práctico los instrumentos regulatorios (comando y control) han sido ampliamente adoptados en los

países. Se tienen evidencias (incluyendo a Estados Unidos) acerca de que su uso es varias veces más caro que su equivalente en instrumentos económicos (Panayotou *et al.*, 2000).

La elección entre los instrumentos regulatorios y económicos pasa por definir la forma de ejercer control a las empresas. Por el lado de los instrumentos regulatorios, se establecen métodos y procedimientos muy específicos, que indican a las empresas cómo hacer las cosas; su naturaleza es prescriptiva. Esta orientación también define la forma en que deben actuar los supervisores que “van a controlar” la implementación del instrumento. Los instrumentos económicos utilizan señales de mercado para influenciar las decisiones de los directivos de las empresas, de manera que estas sean consistentes con los objetivos ambientales. Los primeros centran su atención en los métodos y los segundos lo hacen en los resultados (Pascó-Font, 1998). Desde el punto de vista conceptual, esto marca una diferencia sustancial en la forma en que deben actuar los sujetos al cumplimiento de las normas y los que deben controlar su aplicación. En el primer caso se les dice lo que tienen que hacer; en el otro se les dice lo que se quiere lograr y se les deja la iniciativa para definir el cómo. Esta diferencia tiene una influencia definitiva en la necesidad de innovación de los procesos de producción o de monitoreo ambiental de las empresas: los regulatorios lo mantienen, los económicos lo promueven. Nótese que, por el lado de los instrumentos disuasivos, las empresas tienden a tomar sus propias decisiones por su percepción del entorno o por la presión que este ejerce sobre ellas. En la vertiente de sus propias decisiones, las empresas tienden a autorregularse mediante certificaciones independientes y creíbles (Heras-Saizarbitoria, 2011) o adoptando estándares que provienen de otros países con regulaciones exigentes. Igualmente, por el lado de la presión que ejerce el entorno sobre la empresa, esta debe entender el contexto y buscar las estrategias para ser considerado parte de él. En ambos casos, las decisiones son “voluntarias” y no tienen regulación explícita; antes bien, forman parte del acuerdo implícito de convivencia.

En general, para efectos de establecer la institucionalidad ambiental, la teoría menciona que los instrumentos económicos presentan las mejores características para ser implementados, pues tienen un bajo costo para ser puestos en práctica y se espera el efecto del “doble dividendo”, que permite reducir contaminación e incrementar la recaudación de un país. Sin embargo, se han encontrado evidencias de que el éxito de la aplicación de los instrumentos económicos depende del grado de desarrollo institucional

del país; es decir, mientras mayor sea la capacidad institucional de un país, los instrumentos económicos funcionarán mejor (Russell y Powell, 1996). Esta cuestión resulta contradictoria e irónica para los países en desarrollo, pues si bien los instrumentos económicos requieren menos recursos (que es lo que menos se dispone en estas naciones), sí se necesita una fuerte institucionalidad, que, por su nivel de desarrollo u otro motivo, no existe. Así se cierra el círculo para los países en desarrollo. Los instrumentos regulatorios (comando y control) no son efectivos debido a que requieren de muchos recursos de los que no se dispone, por parte del agente de control (gobierno). Aunque los instrumentos económicos requieren de menos recursos, en contraparte requieren una fuerte institucionalidad de la que tampoco se dispone. En este contexto, los países en desarrollo han optado por los instrumentos regulatorios (comando y control), con lo que, si bien se dispone de un marco regulatorio ambiental (comando), no se tiene en igual medida la posibilidad de verificar su cumplimiento (control). Sin recursos para ejercer el control, y por tanto sin mayor capacidad de detectar los incumplimientos, no hay posibilidad efectiva de sanción, por lo que es necesario asegurar la regulación ambiental y la elección del instrumento de gestión ambiental, la implementación de su capacidad de *enforcement*, así como de su factibilidad administrativa, equidad, factibilidad política y grado de aceptación de la opinión pública (OECD, 1991). Un diseño óptimo de *enforcement* debe considerar las instituciones que emitan normas y reglas adecuadas EC (2006), como también organizaciones que garanticen su cumplimiento, la división de las responsabilidades en los diversos niveles del gobierno, la definición del rol de la sociedad civil en la garantía de cumplimiento y facilitar una red nacional e internacional (Inece, 2009). La capacidad de *enforcement* basada en el diseño indicado requiere tener efectividad y oportunidad en la aplicación de las sanciones, pues en la medida en que no tenga tales atributos, en el contexto se configura una sensación de impunidad y, como tal, el cuestionamiento de la comunidad sobre la institucionalidad formal.

En esta línea de pensamiento, puesta una restricción o una prohibición, si no existen las condiciones para que se puedan aplicar, luego dicha regla deviene en superflua y decorativa, cuando no un símbolo de la debilidad del Estado para ejercer su autoridad. En tal sentido, una de las formas de medir la fortaleza institucional corresponde al nivel de implementación de los sistemas de sanción. Al respecto, Carvajal y Elliot (2009) muestran los niveles de implementación en países con distinto nivel de desarrollo, y aunque su evidencia se realiza en el sector financiero, sus resultados tienen tanta o

mayor relevancia en el tema ambiental; concluyen que el nivel de implementación es mayor a mayor nivel de desarrollo.

En el mismo sentido, Schwab y Porter (2008), al realizar la evaluación de la competitividad de los países, ponen de relieve la institucionalidad del país y lo ubican como su primer pilar de un conjunto de doce. En este rubro consideran las regulaciones que se disponen en el país, así como también las actitudes y los comportamientos de las organizaciones públicas y privadas. La evaluación da lugar a un *ranking* que ubica al Perú en el grupo de los países en transición (en desarrollo). En el ítem de la institucionalidad, la peruana aparece como una de las peor evaluadas en ítems como “eficiencia de la estructura legal”, la “carga de la regulación estatal” y la “confianza en la fuerzas del orden” como críticas. Esta evaluación puede sintetizarse como que la institucionalidad peruana tiene muchas reglas, con poca eficiencia y poca confianza en las fuerzas que podrían hacerlas valer. Los temas ambientales relacionados con las empresas se desarrollan en este contexto de debilidad institucional.

En el contexto institucional, las empresas del sector que desean operar en el entorno peruano deben obtener las licencias, uno de cuyos requisitos es la aprobación de los estudios de impacto ambiental (EIA). Estos estudios aparecieron con muy buena expectativa. Su inadecuada gestión implica la disponibilidad de recursos:

Un problema endémico a estos mecanismos es la marcada limitación de recursos, problema que, por lo demás, es una característica central de todo el sistema ambiental en la región y que se deriva de su debilidad institucional relativa (Ocampo, 1999).

Estos recursos pertenecen del sector gubernamental, a las empresas operadoras y a empresas terceras, pues no solo se requiere que puedan aprobar las evaluaciones, sino principalmente que estén bien hechos. Por lo motivos que fuesen, las empresas por efectos de la presión de los diferentes grupos de interés del entorno asumen compromisos en voluminosos estudios que el gobierno aprueba y publica. Pero estas investigaciones son encargadas a terceros con un pago por éxito, donde éxito es tener los estudios aprobados. La necesidad de tener las aprobaciones y los tiempos que toman hacerlos determinan asumir compromisos sobre la base de supuestos que las empresas firman, a efectos de la protección del ambiente y de la capacidad de los funcionarios que representan al Estado para aceptarlos.

aunque la utilización del instrumento (EIA) tiene más de dos décadas en la región, los resultados muestran que aún no está suficientemente consolidado y que requiere de un ajuste para alcanzar una mayor utilidad en la toma de decisiones y en los procesos de protección ambiental (Espinoza y Alzina, 2001).

Ello hace que las empresas asuman compromisos que jamás se podrán cumplir: ingentes cantidades de compromisos ambientales sin estudios de línea de base que los sustenten y que a la larga generarán incumplimientos por la forma en que se formularon los compromisos.

La institucionalidad como concepto y praxis es deseable para que los costos de transacción se minimicen y la economía fluya en un ámbito de confianza y seguridad. En ese sentido, el tema ambiental tiene una institucionalidad global conformada por los acuerdos mundiales, los cuales han puesto las reglas fundamentales y también los compromisos (Zamora y Ramos, 2010). Por los mecanismos que se han sucedido —suscripción de los acuerdos ambientales mundiales, acuerdos multilaterales o bilaterales de comercio—, los países han adoptado regulaciones ambientales; además, las empresas de la industria de la exploración y explotación de los hidrocarburos son por lo general empresas multinacionales que han desarrollado prácticas globales transmitidas a sus filiales. Reglas globales, reglas nacionales, reglas corporativas. Estas empresas tienen presión global y bajo sus estándares ejercen presión sobre sus filiales (Wawryk, 2003). En adición, la misma industria tiene una sociedad que proporciona guías de operación sostenibles²⁵. Las reglas están; lo que queda pendiente es cuáles tienen los incentivos o disuasivos suficientes para ser efectivos. Por la magnitud de las inversiones que deben realizar las empresas de la industria, se requiere tomar fondos de entidades de crédito. En estos directorios se hace cada vez más patente la injerencia de los aspectos ambientales, como los que financian el Banco Mundial²⁶ o las entidades financieras, que se han adherido a los Principios de Ecuador (IFC, 2006), cuyos flujos de fondos se condicionan a la ejecución de un conjunto de actividades mínimas en temas ambientales

²⁵ OGP (s. f.) “International Standards International - Oil and Gas Producers Association”. Recuperado el 10 de octubre de 2010, de <http://www.ogp.org.uk/global-insight/international-standards/>

API (s. f.). “Publications standards and statistics - American Petroleum Institute”. Recuperado el 10 de octubre del 2010, de <http://www.api.org/publications-standards-and-statistics>

APPEA (s. f.). “Working to improve industry performance - Australian Petroleum Production and Exploration Association Limited (APPEA)”. Recuperado el 24 setiembre de 2009, de <http://www.appea.com.au/what-we-do/>

²⁶ CFI (s. f.) “Los Principios de Ecuador. Corporación Financiera Internacional”. Recuperado el 23 de agosto del 2008, de http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios_ecuador.htm

y sociales, e incluyen estándares sobre la base de la consulta al entorno inmediato al proyecto y estándares técnicos suficientemente exigentes. Final y fundamentalmente, la entidad financiera requiere el monitoreo de un ente externo e independiente. Esta institucionalidad coercitiva desde los acreedores resulta altamente disuasiva, pues se relaciona con uno de los factores fundamentales de la ejecución del proyecto, que no estarían interesados en financiar proyectos que puedan cuestionar la legitimidad de sus ingresos por las inversiones realizadas. Algo adicional y muy relevante es una institución regulatoria y coercitiva que no depende de la institucionalidad local, sino que resulta siendo transversal: global. En este caso, sí se evidencia que hay incentivos y disuasivos alineados con los objetivos que impone la entidad financiera. En la medida en que los fondos que financian los proyectos en el mundo tengan reglas globales que aluden a un ordenamiento ambiental, todas las empresas terminarán realizando prácticas similares. Así, las instituciones financieras han adoptado la práctica de condicionar sus préstamos como una vía para superar las debilidades de los países donde destina sus fondos.

Resulta luego que la industria de los hidrocarburos en el rubro de la exploración y explotación (*upstream*) ha logrado desarrollar instituciones del nivel de la industria y de la corporación, a la vez relacionado con el orden financiero, y regula los temas ambientales al margen de las reglas del país donde operan (temas técnicos, ambientales y sociales). Las acciones de *enforcement* de la institucionalidad corporativa y financiera tienen canales bien establecidos para ser ejercidos, que están por encima del ordenamiento local.

Finalmente, continuando con la institucionalidad, las empresas de la industria han optado por hacer de la certificación y de la acreditación de sus actividades un hecho regular (KPMG, 2008, Heras-Saizarbitoria, 2011); las han convertido en parte de su compromiso de mayor transparencia de sus actividades. Sin embargo, no todas han hecho de esta práctica voluntaria una fortaleza y solamente se han limitado a emitir reportes sin mayor sustento ni capacidad de verificarse (Porter y Kramer, 2006); siendo una práctica voluntaria, escapa del ámbito formal. Es una auto imposición, una autorregulación asumida al margen de la institucionalidad local, como un mecanismo de transparencia y de rendición de cuentas a la comunidad.

La perspectiva institucional establece un marco de análisis basado en las reglas de convivencia de las personas y las organizaciones, establecidas como un todo que se

realimenta y genera condicionamientos. Tienen como gran protagonista al entorno, que es el que influye sobre el comportamiento de los individuos, los grupos y las organizaciones, y también los determina. Esto otorga a la perspectiva institucionalista una actuación impositiva: “si vas a estar en un entorno, debes ser aceptado y para serlo requieres aceptar las reglas existentes, asumir los usos y costumbres del lugar y asimismo comportarte como todos, porque eso es lo que te hará parte del grupo”: una orientación determinista, en el sentido que el entorno obliga a los agentes a comportarse de una manera, realimentando con premios o castigos.

La industria de los hidrocarburos en la fase de exploración y explotación, por la naturaleza misma de la industria, tiene rasgos de una institucionalidad fuerte, cuyas bases no son parte del ordenamiento local, sino de uno mayor, que abarca el orden internacional, que pone sus reglas y sus mecanismos para que estos se cumplan. De este modo, la institucionalidad nacional resultaría siendo formal y superflua, pues igualmente se acepta que las normas internacionales que exigen los financistas son más exigentes que las nacionales.

Luego, la institucionalidad ambiental en esta industria vuelve a sus orígenes. El ambiente siempre fue global y como tal su regulación; sin embargo, lo inesperado es que sean los financistas quienes terminen fijando las reglas ambientales.

2.4. La perspectiva de los grupos de interés

“La responsabilidad social de los negocios es [...] incrementar sus utilidades”, sostenía Friedman (1962) al enfatizar que el grupo de interés objetivo de las empresas eran sus accionistas, y que a partir de ello la empresa decidiría sobre cómo atender al entorno: la empresa diseñada para generar utilidades, que es la razón para la cual fue creada por sus accionistas.

El entorno tiene muchas oportunidades y otras tantas amenazas. Frente a ello, la teoría dice que se debe aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, las cuales deben ser estructuradas tomando como base las fortalezas internas (Porter, 1985). Así se enuncia la estructura clásica de la planeación estratégica, a partir de la cual surgen las estrategias de negocio que guían a las empresas a tomar decisiones. Esta comprensión amplia del entorno lo muestra como una limitación y a la vez como una posibilidad. La visión del entorno como una posibilidad implica una actitud proactiva de la empresa

sobre dicho entorno, para lo cual debe conocerlo, reconocerlo y diagnosticarlo, sobre quiénes y a quienes se debe orientar la estrategia, en quiénes apoyarse y con quiénes se tendrán conflictos; el modelo de análisis y de comprensión de la empresa considera los grupos de interés y traza estrategias para cada uno de los grupos relevantes.

En esta línea de análisis, Agle y Agle (2007) realiza una revisión aleatoria de las declaraciones estratégicas (misión, visión, filosofía, valores) de las cien primeras empresas de la lista Fortune 500, cuyos resultados muestran que el:

- 10% se enfocan exclusivamente en sus accionistas.
- 22% se enfocan también en los accionistas pero con límites legales y éticos.
- 64% se orientan a maximizar el bienestar de todos los *stakeholders*.
- 2% se orientan a solucionar los problemas sociales obteniendo a la vez un beneficio justo.

En el grupo de análisis, están empresas exitosas que en su formulación estratégica hacen explícito al grupo o a los grupos de interés objetivo. La mayoría tiene a más de uno como centro de su atención; es razonable que se deban a sus accionistas pero el énfasis se ha ido diversificando en los otros grupos. Asimismo, se destaca que la mayoría de las empresas de la muestra tienen como grupos objetivo a otros grupos que no son los accionistas. Más aún: la mayoría absoluta de estas empresas (64%) considera en su declaración estratégica de mayor nivel el bienestar de “todos los *stakeholders*”, con lo que se comprueba que el énfasis principal en las visiones estratégicas de las empresas más importantes del mundo ya no se pone exclusivamente en los accionistas (Lozano, 2005). La empresa como organización está orientándose a su entorno, y como se percibe de la muestra no solo los problemas de atención de problemas puntuales, sino problemas sociales, puede considerarse que las empresas están dejando de mirarse a sí mismas e incluyen su entorno como parte de su concepción estratégica (Vilanova, *et al.*, 2009).

Freeman (1984, p. 46) formuló y propuso una definición de los *stakeholders* como: “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación”. Aun cuando no es la única definición que se ha dado, es la definición pionera y será motivo de la atención del estudio.

La redacción de la definición considera una relación de influencia mutua que se describe como de “afectar o ser afectado” y denota una relación bidireccional, sin

señalar una dirección específica. De este modo se representa en su modelo original de siete grupos (gobierno, competidores, clientes, empleados, sociedad civil, proveedores y accionistas), y la organización como núcleo que establecen relaciones graficadas como flechas bidireccionales. ¿Quién afecta a quién?

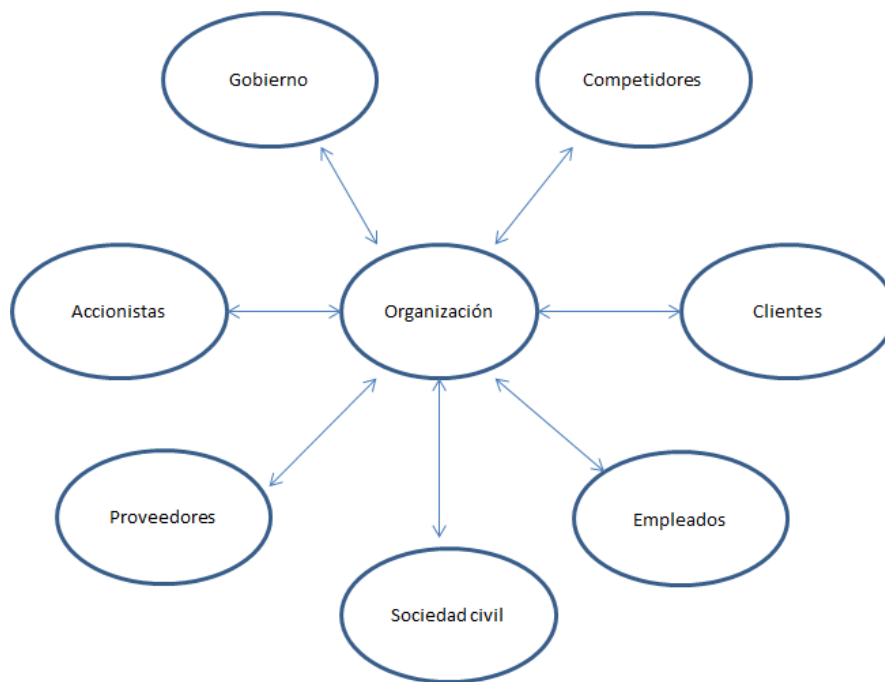


Figura 2. Los *stakeholders* y la organización

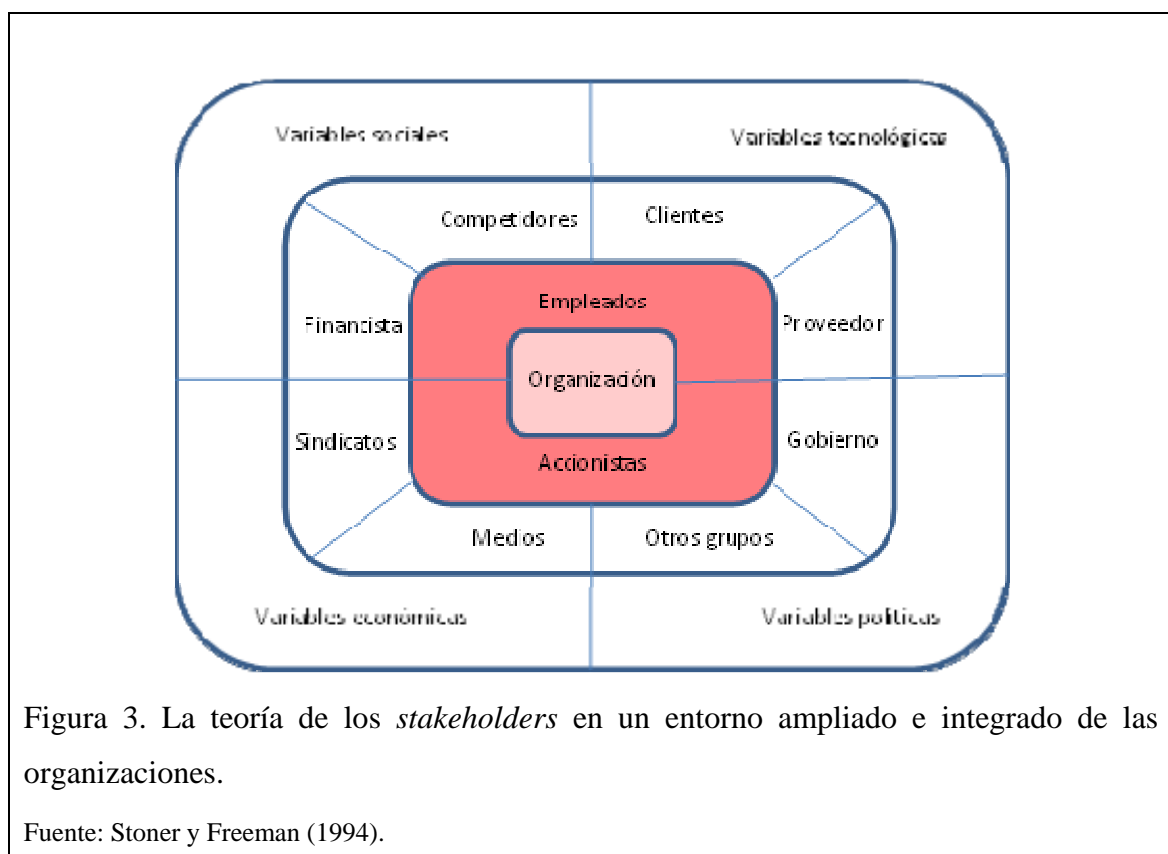
Fuente: Freeman (1984).

La definición formulada por Freeman (1984) ha tenido diversas interpretaciones, que a su vez han recibido observaciones. En fechas recientes, se cuestiona que todavía existe una falta de claridad y consistencia en la definición y en lo que realmente debe entenderse como “interés” (Waxenberger y Spence, 2003). Ello ha llevado a que el modelo original haya sido estudiado y se haya complementado desde cuando se formuló. Así, Stoner y Freeman (1994) presentan un modelo ampliado que considera un grupo mayor y estratificado de grupos de interés que “afectan o son afectados”. Así puede notarse que el modelo “satelital” ha dado paso a un modelo de múltiples niveles, aun cuando el núcleo siga siendo la empresa.

Este nuevo modelo es más inclusivo y amplio, con lo cual no solo son los grupos que directamente interactúan con su entorno, sino aquellos que indirectamente lo hacen.

Esta digresión por separar grandes grupos trae consigo una serie de esfuerzos realizados; posteriormente, a efectos de realizar una reclasificación de los grupos de interés, se los aglutina para realizar diferentes explicaciones sobre su forma de actuación y su gestión (Donaldson y Preston, 1995). Por la forma en que se organizan para apoyar o presionar a las empresas, se pueden citar las siguientes clasificaciones:

- Genéricos (Freeman, 1984).
- Genéricos y específicos (Carroll, 1989).
- Directos e indirectos (Stoner y Freeman, 1994),
- Primarios y secundarios (Clarkson, 1995).
- Mercado y no mercado (Barón, 1995)
- Económicos y sociales (Rodríguez y Ricart, 1998a)
- Proveedores de recursos y dependientes de los recursos (Phillips, 2003).



Cada una de las propuestas de clasificación en grandes grupos tiene por objetivo explicar la forma en que se organizan e interactúan estos grupos y los intereses que los mueven para relacionarse con la empresa; asimismo, mostrar la priorización en dicha interacción. Los estudios de clasificación muestran el interés por establecer una relación

y prelación en la interacción entorno-empresa, todos válidos en el contexto donde se estudiaron; sin embargo, las variables sociales, económicas, tecnológicas o políticas terminan reestructurando estas relaciones, pues no todas tienen la misma connotación en diferentes contextos. En adición, muchos de los supuestos de los ordenamientos indicados toman como base una institucionalidad, que válidamente hace su papel. La pregunta del estudio va en el sentido de cómo se comportarán dichos grupos cuando la institucionalidad es débil.

Las empresas materia del estudio pertenecen por lo general a un grupo multinacional, lo cual hace que los grupos de interés no sean solo del entorno local y trasciendan a este. De igual forma, sus accionistas no pertenezcan a un lugar específico; asimismo, los grupos de interés asociados a dichos capitales están distribuidos y no en lugares específicos; mas si las operaciones de este grupo están en diferentes países, su imagen ya no es solo algo que concierna al entorno local y se circunscriba a él, sino se debe a una imagen global.

En tal sentido, la visión sistémica de los grupos de interés y sus variables en estudio pueden llegar a considerar un número muy grande de ellos, más si se considera que pueden establecer y generar relaciones de interacción, como indica Fassin (2008). En cada relación es posible estimar la forma en que actúa cada uno de ellos en su relación con otro par o con la empresa; sin embargo, lo relevante es que en dicha interacción se creen las condiciones en el entorno para asegurar la viabilidad de la empresa en el largo plazo (Post *et al.*, 2002). El entorno en toda su magnitud presenta un nivel de complejidad absoluto. Si bien puede ser deseable modelar dicha complejidad, su tratamiento es simplemente inviable; en tal sentido, la simplificación es un concepto indisociable de la complejidad: el arte de simplificar está en conservar lo relevante sin que se vuelva trivial (Klir, 1985; Morin, 1990). Considerando que las decisiones de las empresas se toman en el nivel directivo y no necesariamente con certeza, la complejidad de las relaciones no debe ser tal que impida tomar decisiones, sino tener un marco de entendimiento, de parte, de dicha complejidad.

Por tanto, existe el desarrollo teórico de simplificar la complejidad de los grupos de interés. Fassin (2009) propone un modelo refinado. Freeman (1994) define el modelo “*stake*” con la identificación de tres grandes agrupaciones con interés en la empresa: *stakeholders*, *Stakewatchers* y *Stakekeepers* (relación triangular). Denomina *stakewatchers* al grupo que se encuentra detrás de un grupo de *stakeholders* (en el caso

de los empleados: es el sindicato; en el caso de la comunidad local: las ONG). Finalmente, se denomina *stakekeepers* al grupo que vela por un interés genérico (medios de comunicación, gobierno). En este sentido, el *stakeholder* mantiene la relación directa con la organización, quien tiene como respaldo y soporte a los *stakewatchers*. Y cuidando el interés general se encuentran los *stakekeepers*. Al margen del nombre, todos están interesados en algún aspecto que dichos grupos puedan considerarlo relevante.

Se ha tomado lo propuesto por Fassin (2009) como una propuesta reciente de los esfuerzos por explicar la forma de actuación de los grupos de interés. Sin embargo, como puede notarse, los grupos de interés son los mismos, lo que cambia es la forma en que se organizan para entender su interrelación con la empresa. Al margen de ello, la presión que ejercen los grupos de interés sobre la empresa en la forma que se organicen debe ser un estímulo para que las empresas mejoren su *performance*.

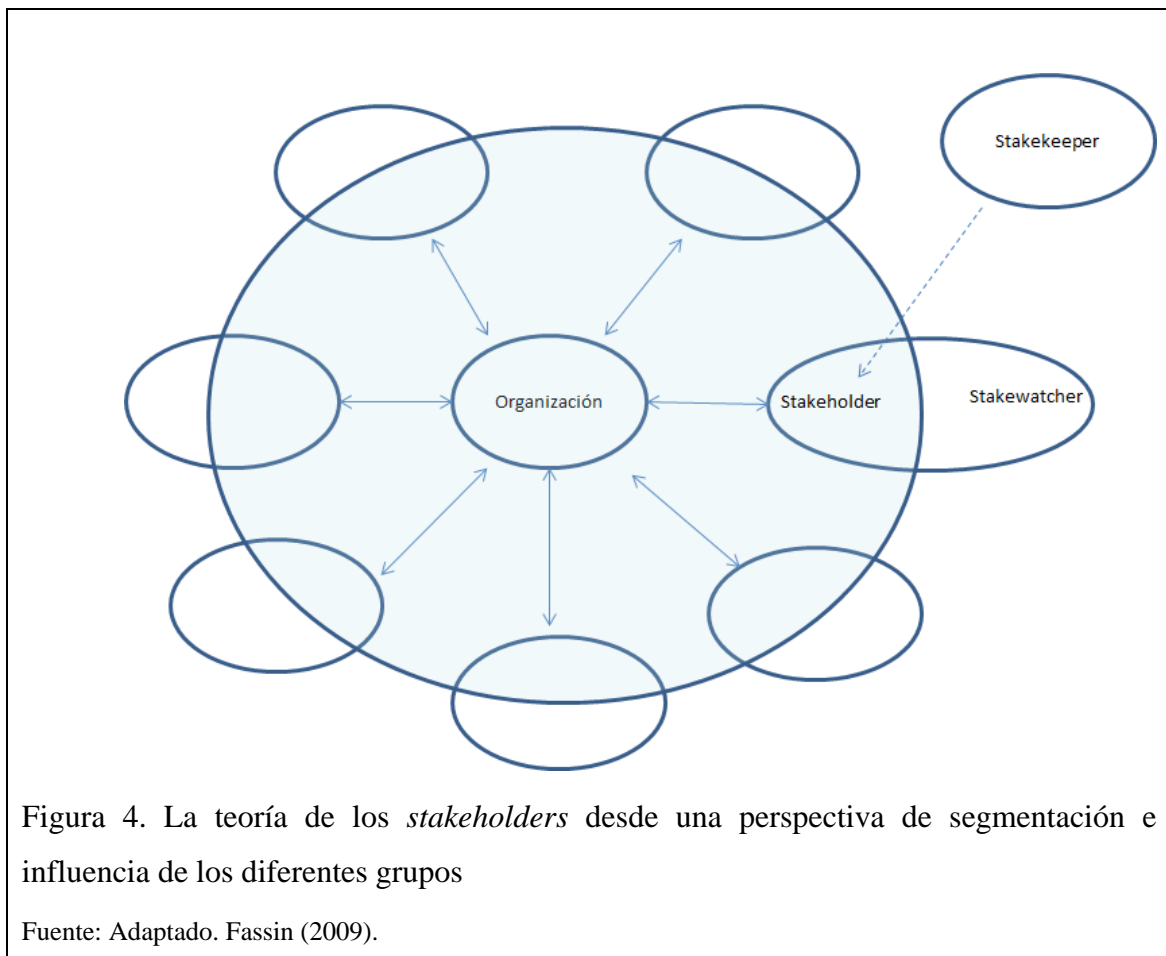


Figura 4. La teoría de los *stakeholders* desde una perspectiva de segmentación e influencia de los diferentes grupos

Fuente: Adaptado. Fassin (2009).

Si bien la separación propuesta por Fassin (ver figura 4) puede ayudar a explicar cómo se organiza la presión de los grupos de interés, también es cierto que puede complejizar

el análisis, por lo que de aquí en adelante se opta por la denominación genérica “grupos de interés” para cualquiera de ellos.

La actuación de los grupos de interés del entorno no siempre está activa, aunque sí latente. Bajo ciertos detonantes se activan y toman protagonismos. Las crisis son un hito relevante cuando se trata de identificar cómo actúan los grupos de interés, para velar por sus intereses propios o de terceros. En los dos últimos incidentes de ribetes mundiales y con altas implicancias ambientales y sociales (Fukushima y golfo de México), el gobierno es el primer grupo de interés al que se invoca y cuestiona, y este, en representación de la sociedad y por las presiones que soporta, principalmente de la comunidad, toma acciones que no necesariamente haría si estuviese en una situación no crítica. Así, los gobiernos del Japón y Estados Unidos nombraron comisiones de notables²⁷, a quienes se encargó realizar la investigación de lo ocurrido y se solicitó realizar recomendaciones. Los informes solicitados por los respectivos gobiernos concluyen, en tiempos diferentes y en lugares diferentes en forma similar, que las fallas fueron humanas y que los grupos de interés pudieron haber hecho algo mejor antes de desatarse las crisis. Asimismo, recomendaban reestructurar al gobierno y su organización y solicitan una mayor y mejor actuación, antes, durante y después de la crisis. En el mismo sentido, se recomienda dictar nuevas regulaciones técnicas basadas en prácticas internacionales de mayor desarrollo, y exigen mayor apertura para disponer de mejores herramientas y estándares que garanticen no solo las instalaciones de la empresa, sino los potenciales daños que se puedan ocasionar al entorno. Se requiere la reestructuración de las reglas y la organización que lo gestione; una regulación internacional y un Estado vigilante para hacer cumplir las normas y prevenir los impactos. Estos impactos son cada vez son de orden global, no solo por los impactos directos sino por sus impactos mediáticos. Sin lugar a dudas, será al gobierno a quien se le pedirá cuentas y este a su vez terminará reconvirtiéndose, a partir de esta reconversión, y procurará influir en los demás grupos de interés, a fin de prevenir las siguientes crisis. Esta es una forma práctica de identificar los grupos de interés.

Siendo el punto de atención la gestión y en particular la identificación de los grupos de interés, se destaca el trabajo metódico desde la perspectiva de las relaciones públicas

²⁷ National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, *ibíd.*
The National Diet of Japan. The official report of The Fukushima Nuclear Accident Independent Investigation Commission (2011).

propuesto por Rawlins (2006). La parte fundamental de esta contribución es el proceso comunicacional, que desarrolla un modelo teórico de cuatro etapas que considera: la identificación de los grupos de interés, su priorización por atributo, su priorización por situación y su priorización por estrategia. La propuesta es muy clara y solo puede atender adecuadamente aquello que se prioriza. Como tal, formula una metodología para llevar a cabo dicha priorización sobre la base de la determinación de atributos, de evaluación de la situación y de la correspondiente estrategia.

La propuesta de Rawlins (2006) se enfoca en aquellos grupos que por sus atributos o situación actual son los relevantes, y sostiene que tendrán esta condición aquellos grupos de interés que hayan desarrollado vínculos o que potencialmente estén estableciéndolos. No podría haber interrelación allí donde no haya vínculos de interés para la empresa y los grupos de interés, que pueden ser:

- Vínculos posibilitadores: son los que se establecen sobre la base de la autoridad, infraestructura, normas, financiamiento.
- Vínculos funcionales: son los que se establecen sobre la base de las “entradas” y “salidas” que requiere y proporciona la organización, como los proveedores, los empleados, los sindicatos, los clientes, los consumidores, los distribuidores, los minoristas y los intermediarios.
- Vínculos normativos: son los que se establecen sobre la base de grupos que comparten temas comunes o similares (*benchmarking*), como los competidores y las asociaciones profesionales.
- Vínculos difusos: son los que se establecen sobre la base de efectos y cuyo impacto no está bien definido, como los medios de comunicación, las ONG, los líderes de opinión.

Haciendo abstracción de la forma en que se ordenen o clasifiquen, los grupos de interés conforman el entorno y son los mismos los que desarrollan vínculos y dan vida a la institucionalidad. La interrelación entre los grupos de interés y la institucionalidad es muy estrecha, excepto por el énfasis teórico de su influencia.

Por ello, la clasificación no es un fin en sí mismo: lo que proporciona es una perspectiva diferente que puede explicar un comportamiento en especial. Lo que sí resulta relevante es lo que se logra con la acción conjunta de una agregación de los grupos de interés en el entorno donde convivan la empresa y sus correspondientes grupos de interés.

Precisamente dicha interacción ha hecho que la empresa haya ido modificando su poco o nulo interés en el entorno²⁸ a otro que tenga una connotación de responsabilidad social (Carroll, 2004), logre una integración social corporativa (Porter y Kramer, 2006) o se oriente a construir su capital social (Baro, 2011). Estos escenarios de análisis van más allá de la simple relación de influencia a un proceso de construcción de esta. Es pertinente señalar que de una primera concepción de empresa como generadora de utilidades para sus accionistas se haya trasladado a una labor filantrópica (Carroll, 2004). Sin embargo, y yendo un tanto más en profundidad de la relación, Porter y Kramer (2006) ya proponen que no solo es relación sino integración, y ya no es algo externo sino ya es parte de un todo. Baro (2011) va más allá de ello y menciona el concepto de capital social: ya no es solo que lo integra sino que ahora agrega valor a la empresa; a diferencia del financista, no lo toma: lo construye, y la construcción alude un tiempo y una dinámica. Una vez clasificados, es necesario priorizarlos —sostiene Rawlins (2006) — en primera instancia por sus atributos, y estos atributos son los que Mitchell, Agle y Wood (1997) propusieron a efectos de identificar los grupos de interés relevantes; en palabras de ellos, conocer quiénes son “los que realmente cuentan”. Estos atributos los formulan en función del poder, de la legitimidad y de la urgencia que tiene cada grupo de interés:

- Poder: los grupos de interés perciben que pueden influir en las decisiones de las organizaciones, que pueden efectivizarse en forma coercitiva (uso de la fuerza, violencia, prohibición), utilitaria (recursos materiales o financieros) y normativa (recursos simbólicos).
- Legitimidad: Los grupos de interés perciben que tienen derecho para exigir a la organización.
- Urgencia: los grupos de interés tienen demandas que requieren atención inmediata o estas son críticas.

A partir de esta segregación de los atributos relacionados con los grupos de interés, Mitchell, Agle y Wood (1997) formulan su modelo de atributos y prominencia.

A la vez, se denominan como *latentes* los grupos de interés que solo tienen uno solo de los atributos: durmientes (si solo tienen poder), discretos (si solo tienen legitimidad) y

²⁸ Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

demandante (si solo tienen urgencia). Son expectantes los grupos de interés que tienen dos atributos: dominantes (tienen autoridad y, por tanto, reciben más atención), dependientes (dependen de la organización y son el grupo objetivo de la atención directa de la organización) y peligrosos (son lo que por “la razón o por la fuerza” pueden impactar en las organizaciones).

Cada grupo de interés estará ubicado en alguno de las clasificaciones, pero los que tienen prioridad para ser atendidos serán aquellos que conjuguen los tres atributos, que puedan ejercer una acción real y efectiva (poder), que tengan legitimidad en la presión que ejerce y que la presión que está ejerciendo se efectúe sea urgente.

Los atributos de poder y legitimidad son posiblemente los que presentan mayor estabilidad en el tiempo, no así los de urgencia, que pueden surgir como efectos de la coyuntura y desaparecer también como tal. Por ello, la clasificación y su prioridad tendrán una connotación temporal.

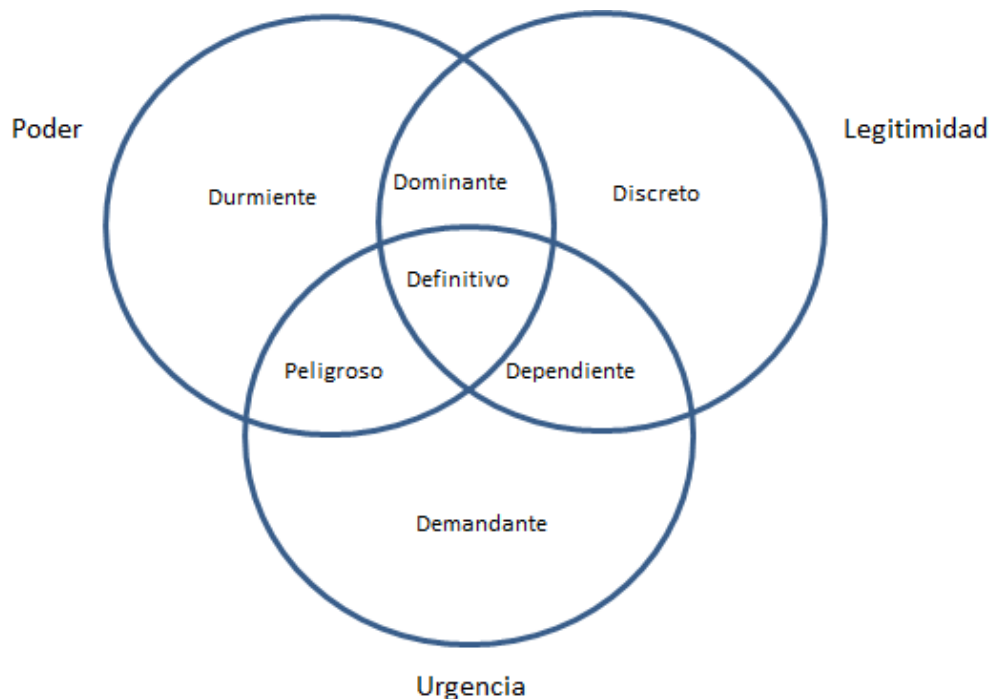


Figura 5. Modelo de atributos y prominencia

Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997).

Una vez finalizada la priorización por los atributos, la tercera etapa que propone Rawlins (2006) considera una siguiente clasificación, basada en el involucramiento de los grupos de interés en los problemas del entorno, y cuya base de priorización es el nivel de información que disponen dichos grupos de interés sobre los problemas del entorno y de su capacidad de realizar alguna acción al respecto. Tomando en consideración estos dos ejes de acción de los grupos de interés, los clasifica como inactivos, atentos, informados y activos. Este último grupo (activos) considera que los grupos de interés tendrán una mayor margen de acción en razón de la información que posean, aunque sí tienen la capacidad de hacerlo. El conjunto de grupos de interés que tengan mayor información y capacidad de acción (activos) serán los prioritarios. La transparencia que muestren las empresas será fundamental para asegurarse que las decisiones que vayan a tomar los grupos de interés cuenten con información cierta.

Finalmente, si los grupos de interés son prioritarios por sus atributos y también por su situación, no habrá duda de que los grupos de interés se deben abordar con mayor premura y se debe incorporarlos en las bases de la estrategia de actuación de la empresa. En suma, si hay un grupo de interés con poder, legitimidad y urgencia, y a la vez está informado (nótese que puede ser positiva o negativamente, real o ficticiamente; dependerá del nivel de información que dispongan) y tenga capacidad de actuar, ciertamente lo ejercerá y con todo el respaldo que le dan sus atributos y su poder en la coyuntura.

Estos criterios de priorización tienen como base de evaluación la coyuntura en la cual se analiza la relación grupos de interés-organización, pues ni todos los problemas son permanentes ni todos los grupos de interés son los mismos en el ciclo de vida de la organización. Su naturaleza es dinámica y variable, porque la organización en su entorno es un continuo en el tiempo. No solo cambian los grupos de interés en su composición sino en sus intereses (Jawahar y Mc Laughlin, 2001; Mitchell *et al.*, 1997; Henriques y Sadorsky, 1999a), en tanto que una mejor gestión que se haga de ellos se asocia a una adecuada identificación de los grupos de interés (Dentchev y Heene, 2003). Y mejor si este puede ser atendido y satisfecho, porque el no hacerlo tal vez generaría la adopción de estrategias y acciones que podrían afectar la sostenibilidad de la organización.

2.5. La empresa y su percepción del entorno

Abordada la problemática desde su interacción con el entorno, se realiza ahora una mirada hacia el interior de la organización. Aunque el entorno se presenta dinámico, variable y diverso, la organización tiene que aprehender del entorno lo que sucede en él e incorporarlo en su actuación.

Si bien desde la perspectiva de los grupos de interés se puede realizar una evaluación exhaustiva de la actuación de los grupos de interés, esta puede llegar a ser inmanejable, pues en teoría todos los grupos de interés pueden relacionarse con todos y el nivel de relaciones que puede establecerse es muy grande. Sin embargo, para el abordaje del estudio toda la interacción del entorno es integrada a través de los directivos de las empresas; a diferencia del análisis comprensivo, desde la perspectiva de los grupos de interés, este tiende a realizar un análisis simplificador de la realidad y actúa de acuerdo con él (Daft *et al.*, 1988).

La percepción del entorno en toda su complejidad es procesada por quienes toman las decisiones. Serán ellos los que califiquen la prioridad en la atención de los grupos de interés en una forma selectiva (Lyles y Mitroff, 1980). Según Prahalad y Bettis (1995), esta selectividad la procesan los tomadores de decisión mediante la *lógica dominante* que existe en la organización; esta lógica en un principio se entendió como *la manera en que los directivos conceptualizaban el negocio y luego del cual realizaban sus decisiones críticas*. Sin embargo, este concepto se ha ido transformando de un esquema pasivo al entender una relación entorno-empresa y actuar con acuerdo de ello, a otro en el cual el esquema es más proactivo y forma parte de la construcción social o también la Construcción de la licencia para operar. En ese sentido, como señalan Prahalad y Bettis (1995), los principales aspectos relacionados con esta construcción consideran:

- Los datos son seleccionados y atendidos selectivamente (priorizados) a través de la lógica dominante.
- El nuevo conocimiento depende del conocimiento existente en la organización.
- El conocimiento existente se ha construido en el tiempo (historia).
- La organización y su entorno interactúan dinámicamente y se transforman mutuamente.
- La lógica dominante permite la organización a tener un comportamiento preventivo y de anticipación a los requerimientos del entorno.

- La organización tiene la capacidad de generar su propio entorno.
- El entorno no es una realidad dada a la organización (determinista), es una realidad creada.
- La lógica dominante es propiedad de un sistema que busca adaptación.

La lógica dominante, por tanto, es el filtro por el cual se percibe y como tal se decide. Así, se define la forma en que se influye en el entorno; obviamente, sujeto a como se le percibió. En este punto confluyen nuevamente las perspectivas institucionalistas, en el cual el entorno es un parámetro y el que determina e influye en organizaciones a tomar decisiones; por el otro lado, la perspectiva de los *stakeholders*, según la cual intervienen en el entorno y como tal pueden gestionarlo. Esta vertiente de la explicación de las decisiones organizacionales tuvo en una primera fase en el rol pasivo de las organizaciones ante un institucionalismo dado, y ha migrado a un rol más dinámico y proactivo en el entorno o gestión de los grupos de interés.

Por tanto, y de acuerdo con la *lógica dominante*, la organización percibe el entorno a través de sus directivos. Se enfocará en los datos que se perciben relevantes y se soslayarán aquellos que no lo sean. En consecuencia, las decisiones y acciones de las organizaciones se llevan a cabo por la percepción de que la organización se ha creado para evaluar aquello que está alrededor de la empresa (cultura). Esto lleva a deducir el rol prioritario que juegan los directivos y la cultura interna al percibir lo que pasa en el entorno.

En consecuencia, y desde esta perspectiva, si se toma como punto de referencia la percepción de los directivos, tiene mayor relevancia lo que ellos consideran que sucede antes de saber lo que realmente ocurre.

Lo decisivo es cómo las perciben los agentes económicos, los empresarios fundamentalmente. Al fin y al cabo, estos agentes tomarán sus decisiones en función de esa percepción. Y como las perciben dependerá en gran medida de lo que llamamos instituciones informales, la confianza que tengan sobre el grado de cumplimiento de las normas y acuerdos y sobre todo la limpieza de la práctica reguladora²⁹.

²⁹ Sebastián, C. y Roca, J. (2006). *Normas y percepción de las normas*. Madrid: Fundación Ramón Areces.

Esto abona en el sentido de a quién y cómo se debe hurgar sobre la percepción del entorno en las organizaciones, pues se sabe que en las organizaciones cada sección tiene una lectura diferente del entorno y, a su vez, un interés específico y una forma de percibir de acuerdo con sus intereses. Por ello, para los fines de estrategia se requiere estudiar al directivo de mayor rango ejecutivo, conocer cómo percibe y cuál es la orientación estratégica de la empresa. Del juicio que se haga del poder, de la legitimidad y de la urgencia en el entorno, y de la capacidad de actuación de los grupos involucrados, el directivo dará las órdenes correspondientes para enfrentarlo. Nótese que el juicio que se haga puede ser real o ficticio, y eventualmente puede ser mal percibido, procurando como tal una sobreactuación o una pasividad frente a una situación dada. Finalmente, la complejidad del entorno es simplificada en la mente del líder de la organización; de acuerdo con ella, la organización decide sus acciones y adopta sus estrategias.

Las teorías de la institucionalidad y grupos de interés como fuente de presión en las organizaciones.

¿Qué percibe la organización del entorno?

La institucionalidad la establecen las personas, que agrupadas en diversas instancias formulan las reglas y se encargan que se cumplan. Cada grupo asume sus propias reglas, independientemente que las escriban o no. Por ello, cada país, de acuerdo con sus raíces, sus costumbres y hábitos, constituye un entorno diferente para cada una de las inversiones que constituyen el portafolio de las corporaciones internacionales. Siendo este el gran reto que este tipo de empresas debe asumir, tienen que incorporar las características del entorno en sus propias operaciones, sin perder su identidad corporativa en locaciones lejanas, pues cada vez es más “difícil de conseguir” el petróleo (Lertzman *et al.*, 2009).

La vertiente institucionalista considera que el entorno es el referente y que son los agentes los que se incorporan y adecúan a él, los que tienen que adoptar una estrategia de adaptación para lograr ser vistos como parte del entorno, los que tienen que pensar y actuar como ellos. Las fuerzas institucionalistas son las que se encargan de hacer que todos aquellos que se integren puedan asumir posturas y comportamientos isomorfos.

Cualquier desviación de aquello que es regla en el entorno es sancionado, sea objetiva o subjetivamente; como tal, los nuevos agentes no tienen alternativa de crear nuevos marcos, deben adaptarse al entorno. Desde luego, esta concepción tiene mucho de darwinista, en la medida en que solo subsisten los que logran adaptarse al entorno. En este último caso, al entorno natural: los dinosaurios, en el pasado, por grandes que hayan sido, no pudieron con el entorno; sin embargo, hoy y en el pasado, ellos serían demasiado grandes para que el entorno los pudiera ignorar. El tamaño, y por ende su notoriedad en el entorno, cuenta y mucho.

Para el año 2000³⁰, de las cien primeras economías del mundo, 51 eran corporaciones y las otras 49 eran Estados nacionales. La evaluación fue realizada sobre la base de sus ventas y su PBI correspondientes. Esto pone en evidencia que en la actualidad muchas empresas superan en tamaño y capacidad económica a diversos Estados en el mundo. No es difícil inferir que las multinacionales que operan en Estados pequeños y pobres tendrán visibilidad absoluta y las miradas se volverán hacia ellas. Y que por poder que muestran se les identifique como fuente de solución de sus problemas que ciertamente escapan de la índole del negocio para el cual firmaron sus correspondientes contratos. La facturación de las corporaciones supera largamente el producto bruto interno (PBI) de muchos países y las empresas petroleras se encuentran en los primeros lugares. A nivel local, en el Perú, son las empresas mineras y de hidrocarburos las que lideran en magnitud de ventas las mayores economías del país. Las ventas de las empresas de hidrocarburos en 2010³¹ fueron superiores al PBI de muchas regiones. Esto es, localmente, las empresas extractivas tienen economías que superan la actividad de económica de algunas regiones; por su visibilidad, difícilmente el entorno dejará de considerarlas, es imposible que las ignore.

¿Puede una empresa ser exitosa en medio de la pobreza?, se preguntaba en la década de 1990 Stefan Schmidtheiny³², quien cuestionaba la viabilidad de las empresas que generaban ingentes ingresos en entornos con desigualdades y escaseces económicas; no se podría dudar que las empresas podían ser boyantes, pero si en el entorno no se refleja tal bonanza, solo es cuestión de tiempo para que ese entorno vea en ella un objetivo.

³⁰ Anderson, S. y Cavanagh, J. (2000). "Top 200: The Rise of Corporate Global Power". Washington D. C.: Institute for Policy Studies.

³¹ Américaeconomía (2010). *Ranking 500. Las mayores empresas de Perú 2010*.

³² Universia Knowledge Wharton (2006). "Latinoamérica: crece el interés de las empresas por la responsabilidad social". Recuperado el 6 de junio de 2014, de <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1259>

Las empresas dedicadas al negocio de los hidrocarburos aglutinan en principio una serie de características que las hace particularmente visibles. Son empresas corporativas multinacionales; por ende tienen el atributo de gigantes, grandes. Están asociadas al hecho de generar daños ambientales cuantiosos; por tanto, el estereotipo es la de una industria sucia. El colectivo puede cuestionar el éxito económico por los males que generó o que pueda generar, y, a su vez, estos hechos son capitalizados por las ONG globales que operan en las zonas de explotación de recursos naturales.

Estas características generan un conjunto de signos que hacen que las empresas no solo sean vistas como las vecinas ricas, sino que puedan resolver sus reclamos sociales o económicos. El mayor protagonismo de la sociedad civil en las decisiones del gobierno condiciona la continuidad y la sostenibilidad de las actividades de las empresas, en muchos casos con poder de veto. El rol de la comunidad local ha ido mudando, en su capacidad de decisión sobre la licencia que se debería otorgar a las empresas, desde una posición estrictamente pasiva hasta una enormemente activa, por la cual hoy no se concibe que una empresa pueda operar en un entorno si previamente la comunidad no le otorga la licencia para ello. Ya no son solo las autoridades: hoy la consulta es al conjunto.

En el entorno peruano, las empresas de exploración y explotación de hidrocarburos concentran sus actividades en las zonas de la selva y de la costa norte. Las operaciones de las empresas en la zona de la selva son las mayores y más importantes en volúmenes de producción, aunque son también las que mayores cuestionamientos han tenido por el cuidado ambiental. Los cuestionamientos han venido de la sociedad civil del entorno de las operaciones, compuesta por comunidades nativas contactadas y no contactadas, las que a su vez reciben el soporte de ONG ambientalistas internacionales. Las ONG en la comunidad local documentan las acciones de las empresas y las muestran en los ámbitos de las finanzas y foros internacionales. Si bien la actuación de las ONG ha sido mostrada como de confrontación, existen evidencias que llevan a configurar un afán cooperativo (Nelson, 2007).

El entorno para las empresas de hidrocarburos, por tanto, supera los límites del país donde operan. Por acción de algunos de sus miembros componentes o externos, ven a la empresa como un agente que debe asumir su responsabilidad por los actos que realiza, lo que se ha venido denominar *responsabilidad social* (Carroll, 2004) y posteriormente

integración social (Porter y Kramer, 2006), que se exigen al integrante más visible de la comunidad y sobre las cuales se tejen expectativas económicas, sociales y ambientales.

¿Cómo ve la empresa al entorno?

Por el lado de la teoría de los grupos de interés, la empresa toma la iniciativa e influye sobre el entorno a través de grupos organizados o no; el quid de ello es la identificación de estos, entender sus expectativas. Atender su universo es infinito, aunque no todos tengan el mismo nivel de presión sobre la empresa.

La identificación de los grupos de interés en forma genérica puede ser única y se presenta en los documentos de investigación. Pero lo que cambia los entornos y cómo cada grupo ejerce su influencia en estos (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Los trabajos de investigación académicos se han focalizado en entornos con una institucionalidad establecida y fuerte. Se han realizado pocos trabajos en entornos con debilidad institucional. Ello marca diferencias cuando se trata de hacer generalizaciones, pues los supuestos de cómo los grupos de interés actúan en los entornos con fortaleza institucional tienen fundamento teórico; sobre los otros no existen soportes académicos.

Los grupos de interés se desenvuelven independientemente de la institucionalidad, fuerte o débil. En general, se da por sentado que la institucionalidad existe, funciona y es fuerte. Ciertamente, los grupos de interés tendrán comportamientos diferentes en cuanto el entorno institucional no tenga los fundamentos para funcionar. El énfasis del entorno de ha ido dinamizando en el tiempo. Hay más conocimiento y capacidad de interacción de los grupos de interés con la empresa, que ha fluido desde la condición de buen vecino. Se ha pasado de la condición de un vecino dadivoso o el vecino que tiene al entorno de proveedor de bienes y servicios, al vecino que integra al entorno en su estrategia, hasta finalmente tener al entorno como parte de su capital social. El nivel de participación de los grupos de interés cambia en esta dinámica, porque se ha visto ampliamente modificado por el mayor conocimiento y la mayor información que dispongan los grupos de interés.

Institucionalidad y grupos de interés: dos teorías, dos perspectivas muy bien diferenciadas, dos formas de ver una misma empresa en un mismo entorno. Mientras la institucionalidad propone que el entorno con sus reglas influye en la empresa, haciendo que esta asuma dicho entorno y se adecúe a él, trazando como tal una lógica determinista, la empresa termina actuando de acuerdo con los moldes que le da el entorno y los que ya se encuentran dentro de él. El hecho de que los agentes acaben

adoptando la imposición implica la fortaleza del entorno y el éxito para hacer que sus miembros y los nuevos hagan lo que el entorno tiene ya previsto para todos. La literatura no recoge lo que sucede con esta expectativa, cuando no haya posibilidades reales de aplicarlas; esta es una oportunidad relevante para los países sin una institucionalidad que funcione. La teoría de los grupos de interés, por otro lado, no propone tal determinismo, sino que considera que este puede ser gestionado; brinda un rol proactivo a la empresa, que dirige su actuación sobre la base de su percepción del entorno, en función del cual identifica y prioriza a los grupos relevantes del entorno.

Las empresas multinacionales (Lertzman *et al.*, 2009; Chen, 2007), como las de exploración y explotación de hidrocarburos, tienen el reto de gestionar su actuación en diversos entornos, tantos como países donde tengan operaciones. Su visión gerencial integra estas dos vertientes, institucionalidad y grupos de interés. Por un lado, tienen las bases de su propia institucionalidad debido a que sus estándares son corporativos y por los requerimientos de sus entes acreedores y de la misma industria, que busca compartir sus buenas prácticas. Por otro lado, tiene las exigencias del país donde operan y de la necesaria interrelación que debe establecer con los grupos de interés que allí existan. En tal sentido, la gestión de las empresas necesariamente tiene que adecuarse a los entornos en los que opera, pero en conjunto requieren proyectar su ciudadanía corporativa en un contexto global (Nelson, 2004). Por ello, independientemente del sector industrial o el país, esta ciudadanía corporativa global requiere directivas generales y comportamiento para el corporativo y las filiales, que en juicio de Nelson (2004) descansan en tres pilares: la protección del valor ya obtenido por la corporación, la creación de valor con las nuevas operaciones y la evaluación como tal. Las empresas buscarán mantener su reputación internacional y coadyuvar para que con las nuevas operaciones esta se acreciente. La implementación y desarrollo de estos tres pilares permitirán el éxito individual de la empresa y del entorno en el cual operan. Uno de los temas clave para ello es la identificación de las demandas de los *stakeholders* y de la creación de un sistema de comunicación fluido con dicho entorno, en un marco de gestión empresarial que reconoce que esto excede desde el principio el marco regulatorio.

2.6. La motivación de las empresas de hidrocarburos

La industria de los hidrocarburos está compuesta por dos segmentos bastante diferenciados. En el primer segmento, denominado *upstream*, se concentran las actividades de exploración y prospección de posibles reservas y las de extracción del petróleo crudo de yacimientos petrolíferos. En el segundo segmento de la industria, conocido como *downstream*, se identifican las actividades de transformación del crudo (para obtener derivados) y las actividades de comercialización. A las actividades que se desarrollan entre el *upstream* y el *downstream* son conocidas también como *midstream*. Entre las tres conforman la cadena de valor del petróleo (Wolf, 2009). El alcance del estudio considera las actividades del *upstream* que se desarrollan en el Perú.

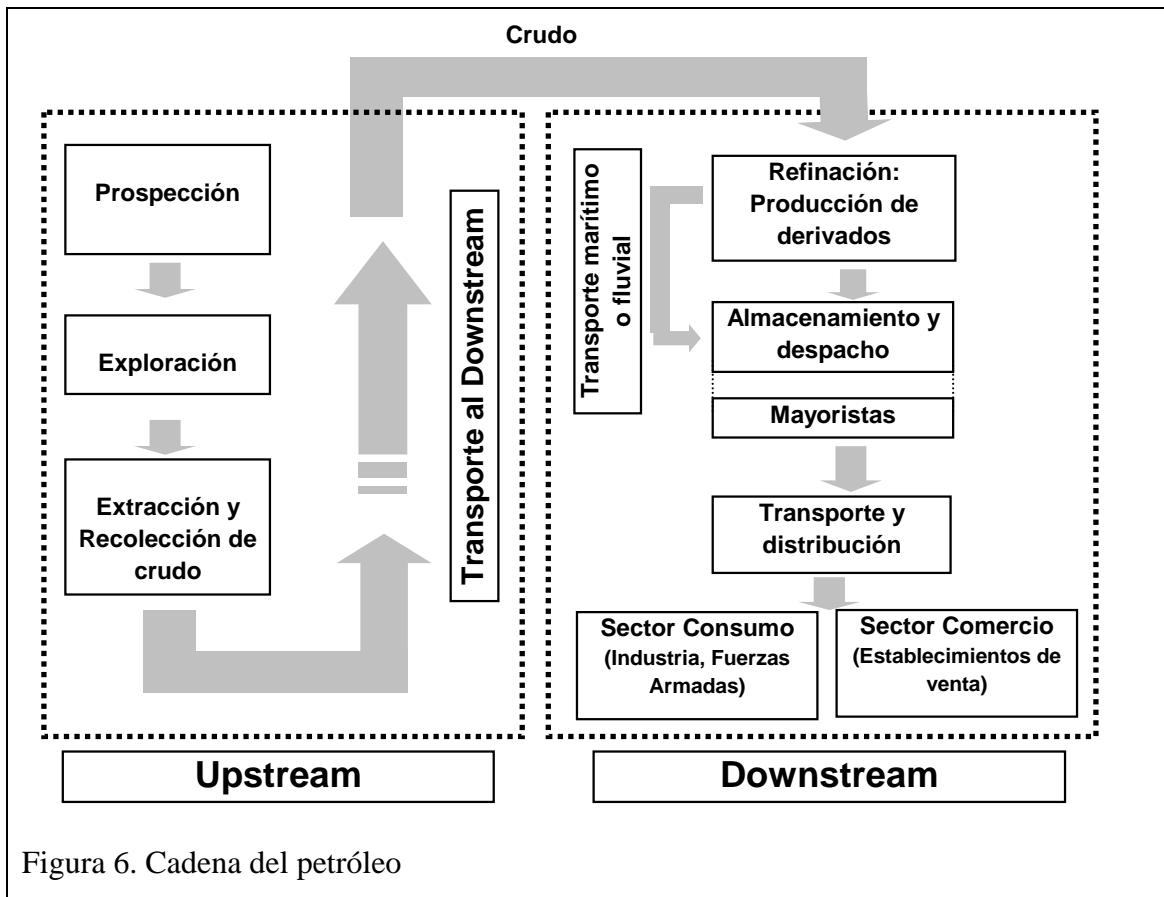


Figura 6. Cadena del petróleo

La industria de los hidrocarburos (*oil and gas*) tiene como característica del negocio la incertidumbre en toda la cadena de valor: incertidumbre sobre las reservas de los recursos primarios, incertidumbre en la exploración, incertidumbre en el precio del

petróleo crudo, incertidumbre en el precio del petróleo, incertidumbre en los derivados del petróleo, incertidumbre en la demanda y finalmente incertidumbre en la cadena de suministro (Al-Thani, 2008). Por tanto, es una industria que en sus diversos eslabones tiene inherente el riesgo; sin embargo, es el *upstream* el segmento donde se priorizan los riesgos de la industria (Briggs *et al.*, 2012); igualmente, es una de las industrias más grandes y tiene en su conglomerado las mayores corporaciones multinacionales del planeta³³.

Las empresas multinacionales del petróleo, por lo general, operan en toda la cadena de suministro de los hidrocarburos. Los riesgos estructurales a los que se enfrentan están presentes en cada una de las etapas de la cadena y son variados: riesgos geológicos y de producción, riesgos de cumplimiento de las regulaciones técnicas y ambientales, riesgos del transporte, riesgos de la disponibilidad de los recursos, riesgos geopolíticos y, finalmente, riesgos de reputación. Ello las obliga a adoptar estrategias diversas, que necesariamente comprenden el orden corporativo, con la finalidad de reducir, compartir, evitar o de retener dichos riesgos (Enyinda *et al.*, 2011; Briggs, 2010).

Las empresas habitualmente tienen motivaciones, propias de cada rubro o industria, que orientan sus actividades. Así, la industria de la exploración tiene como protagonistas a empresas multinacionales que en el tiempo se han conformado como corporaciones y grupos empresariales que han logrado alinear sus estrategias de inversión a los riesgos de la industria y operan en muchos entornos, uno de ellos el latinoamericano (Monaldi, 2010).

En particular, el segmento del *upstream* (exploración y explotación de hidrocarburos) se caracteriza por ser una industria de alto riesgo, debido al considerable nivel de inversiones involucrado. Las inversiones se realizan con una probabilidad de encontrar reservas suficientes que permitan recuperar el capital invertido e incluso tener mayores utilidades. Una vez superado este escollo y descubiertas las reservas, lo relevante son los riesgos sociales y políticos del país donde se realiza la inversión (Al-Thani, 2008; Suslick *et al.*, 2009). Aunque los recursos significan ingresos que se transan con la autoridad gubernamental, existe internamente una expectativa por su distribución.

El riesgo es lo cotidiano en la industria de los hidrocarburos y debe sintonizarse con el mercado, pues las empresas deben rentar de acuerdo con los riesgos involucrados y tienen que garantizar a sus accionistas que no están perdiendo oportunidades y no están

³³ *Fortune* (2010). "Ranking de las 500 empresas más grandes del mundo".

tomando riesgos inapropiados en todos sus niveles: corporativo, estratégico o del proyecto (Al-Thani, 2008). Así, la industria como un todo y el segmento del *upstream* en particular, tiene implícito y presente el riesgo en la cadena productiva como en la cadena de suministro. Ello hace que los grupos de interés relevantes desde la perspectiva de la empresa sean los propietarios y los financistas de las empresas, que no solo tienen la expectativa del retorno sobre el capital, sino que este es de riesgo. De este modo, se explica por qué las empresas dedicadas a este ramo no sean pequeñas y, antes bien, sean bastante más grandes y con espaldas financieras suficientes para afrontar los riesgos de la exploración. Como el riesgo es un tema relevante en la industria, la literatura ha hecho eco de esta necesidad; tanto así que la industria de los hidrocarburos es el caso clásico de la teoría de toma de decisiones bajo incertidumbre y cubre gran parte del desarrollo teórico de la gestión de los riesgos (MacMillan, 2000).

Aun cuando la teoría ha desarrollado muchos mecanismos para evaluar los riesgos, no todos los riesgos tienen el mismo impacto ni la atención de los inversionistas en la industria:

En muchos países en desarrollo, existe una dimensión del riesgo político que es la más difícil de manejar. La falta de una adecuada estructura legal, institucional y sus correspondientes sistemas regulatorios y políticos, hace que sea posible que los gobiernos tomen acciones impredecibles que podrían afectar sustancialmente los costos y fuentes de ingresos de los proyectos (Razavi, 1996).

En el texto se hace referencia a los riesgos asociados con la institucionalidad en el lugar donde se llevan a cabo las inversiones. Gran parte de los riesgos identificados en la industria puede ser contrarrestado con posibilidades de éxito, no así el riesgo político, sobre el cual muchos inversionistas consideran que no puede ser controlado. Por tanto, este es el de mayor relevancia y en los países en desarrollo se convierte en una constante, pues sus sistemas políticos no gozan de estabilidad sostenida. Sin embargo, y para los efectos del petróleo, es en estas naciones donde se encuentran los recursos hidrocarbúricos.

A partir de la institucionalidad existente, surgen dos frentes que para la industria y los directivos pueden ser resultar vitales: los propietarios del capital y sus financistas y el

entorno local (con sus vicisitudes y su dinámica institucional), que representan riesgos clave en la ejecución y desarrollo de los proyectos.

Por el lado del riesgo político, se han tratado de incorporar mecanismos que permitan reducir el riesgo, mediante el establecimiento de condiciones de estabilidad, como las garantías de estabilidad otorgadas por los Estados, los acuerdos bilaterales o los acuerdos multilaterales (creación de una suprainstitucionalidad a falta de una institucionalidad local). Una de estas garantías proviene del Banco Mundial, que ha conformado la Corporación Financiera Internacional (IFC), cuya finalidad es crear condiciones para reducir el riesgo institucional al otorgar apoyo a los países para tener un sistema regulatorio creíble, tanto en el tema técnico como en el ambiental, y para estructurar proyectos a cargo de los privados o la ejecución de proyectos que sean de interés nacional (Razavi, 1996).

Todos los esfuerzos tienden a reducir la incertidumbre y ayudarán a responder a tres preguntas clave que se realizan los inversionistas:

En primer lugar, ¿se puede construir el proyecto encargado dentro del calendario previsto y en el presupuesto otorgado? La necesidad de saber a ciencia cierta si el proyecto —aun cuando se disponga de los fondos— se pueda realizar en un plazo razonable lleva al tema de las licencias que los inversionistas deben obtener en cada entorno para ejecutar sus proyectos. El punto vital es saber si existen las condiciones creíbles para obtenerlos. La certeza implica la existencia de una institucionalidad sólida.

En segundo lugar, ¿puede el proyecto generar los ingresos netos proyectados? Nótese que la ejecución de los proyectos de explotación no garantiza los ingresos, pues todavía depende de otros aspectos, entre políticos y comerciales o logísticos, que hay que asegurar. Coherente con el nivel de riesgo asociado, se tendrán flujos asociados con diversos niveles de probabilidad.

En tercer lugar, ¿pueden los ingresos proyectados asignarse y pagar a los prestamistas e inversores? El costo del capital está relacionado con el nivel de riesgo al cual se expone al capital, por lo que los costos del capital en esta industria deberán ser relativos al riesgo de la industria. La industria, a pesar de los riesgos involucrados, ha obtenido rentabilidades altas y es mundialmente solvente (Razavi, 1996).

Hay, por tanto, de parte de los que financian los proyectos de hidrocarburos (propietarios y financistas) una preocupación legítima y suficientemente fuerte por los riesgos asociados en relación con el capital de inversión.

Se debe considerar que las empresas forman parte de corporaciones internacionales (multinacionales) o que se consideran nacionales pero son filiales de una internacional. La forma en que estas empresas ven sus negocios en el entorno global considera la globalización de sus modelos de gestión (Nolan y Thurber, 2010). En este sentido, el corporativo busca ser un ciudadano global, alguien que tiene un estándar global pero que adecúa su gestión al entorno local (Kytle y Ruggie, 2005; Van de Wateringen, 2005). Como tal, trae consigo un aprendizaje técnico de sus operaciones en otros entornos, los que, transformados en estándares, aplica allí donde opera. En el mismo sentido, incluye el entorno local como parte de su evaluación del riesgo social local en sus operaciones (Kytle y Ruggie, 2005). Los roles que se incluyen como pilares básicos de esta integración sistémica implican:

El primer pilar es el gobierno, parte fundamental para la inmersión y aceptación en el entorno local, pues representa a la ciudadanía. Es el que otorga las licencias para operar en un determinado entorno y el que legitima administrativamente las operaciones de la empresa. El gobierno actúa como seguro para preservar el orden y la estabilidad interior, y como fiador de la integridad de las inversiones. Finalmente, es la fuerza disuasiva que puede actuar si la empresa incumple sus obligaciones, que se viabiliza a través de sanciones administrativas o económicas, en adición de otras de índole civil o penal que pueda incurrir. Estos son los roles de legitimador, asegurador y sancionador que tiene el gobierno; es lo que Gunningham y otros (2004) denominan la *licencia legal* y la *licencia económica* que una empresa debe tener para operar. La empresa debe estar reconocida como operador legal de las explotaciones y debe realizar sus operaciones de acuerdo con las regulaciones económicas que cada país diseña.

El segundo pilar corresponde a la sociedad civil, que puede ser inmediata o mediata. En el primer caso, se trata de la sociedad civil que se encuentra en los alrededores de la operación de la empresa; son los testigos de excepción permanentes de las operaciones y pueden ser formidables críticos o aliados, por estar pendientes de defender sus derechos y los de los usuarios. En los términos de Gunningham y otros (2004), son quienes otorgan la licencia social al proyecto.

Según Gunningham y otros (2004), para que una empresa opere requiere que el entorno le otorgue la licencia legal, la licencia económica y la licencia social. En la medida en que estas licencias estén legítimamente emitidas y se puedan conservar, la empresa podrá realizar sus operaciones.

El tercer pilar es la empresa en sí (nacional o multinacional). Es el hacedor, el innovador, el generador de valor a los socios, sus clientes y la comunidad, y a los grupos de interés en general. La empresa debe obtener las licencias legal, económica y social, para poder operar. Además, debe mantenerlas en el tiempo, sobre todo la social, que opera en forma independiente de las otras y hace posible que la empresa pueda seguir operando a pesar de que las otras estén vigentes.

La forma en que operan las empresas de hidrocarburos y sus motivaciones impactan en buena medida, y llevan a revisar sus diversas perspectivas de actuación. Una de estas, que muestra las motivaciones, se relaciona con la identificación de sus factores críticos de éxito (FCE). Al respecto, una primera referencia de la industria en análisis es realizada por Rockart (1979), que describe los FCE para la mayor empresa de hidrocarburos en la fecha que realiza el análisis:

- La centralización de la empresa (corporativo).
- La liquidez (inversionistas, accionistas).
- La relación con el gobierno.
- La imagen en la sociedad.
- El éxito en nuevas asociaciones (contratos con gobiernos).

A pesar de la fecha de la referencia, los grupos de interés clave en la conceptualización del negocio son muy específicos y definidos y tienen que ver con la forma en que las empresas de la industria conciben su negocio. Sus preocupaciones se siguen centrando en el gobierno (contratos, seguridad y sanción), los inversionistas (aportantes del capital de riesgo), la relación con la sociedad (comunidad local y nacional) y los agentes que darán la licencia social y, un tema muy importante, la matriz corporativa (como corresponde a una multinacional).

En contraste con lo relevado por Rockart (1977), Denni-Fiberesima y Abdul (2011) encuentran que los FCE para una empresa petrolera en Nigeria (aguas profundas) son:

- Una adecuada formulación del proyecto.
- Capacidad de gestión del proyecto.
- Adecuada implementación del proyecto.
- Cronograma realista.

- Disponibilidad de recursos.
- Acceso a financiamiento.
- Comunicación.
- Tecnología innovadora.
- Adecuada estimación del costo de capital.

Analizando estos resultados desde la perspectiva de una multinacional, los temas internos asociados a la formulación y la implementación —incluido el cronograma—, la comunicación y la tecnología, tienen una perspectiva interna, pues son temas que como corporación los tienen superados; los temas restantes tienen que ver con la gestión del proyecto (en el sentido amplio, se considera a los grupos de interés como el gobierno y la comunidad) y los temas fundamentales de los proyectos de exploración: disponibilidad de recursos, financiamiento y un adecuado costo de capital, que no son sino los temas inherentes a los grupos de interés de los propietarios o de los financistas. La diferencia en años de los dos últimos documentos no existe en el fondo, porque mantienen los temas fundamentales de la industria, o la industria ha mantenido sus patrones en el tiempo.

En el mismo sentido, Little (2006) concluye que los factores de éxito que los inversionistas ven para la exploración y explotación en Latinoamérica son: el potencial hidrocarburífero existente en la región, la transparencia de los procesos de contratación, la seguridad, la estabilidad política y la estabilidad macroeconómica. Al respecto, existe interés por el potencial y preocupación por los demás aspectos citados, pero en adición y por excepción se consideran los aspectos internos como los técnicos u operacionales como importantes para ser considerados. Se releva el gran peso de los factores externos y se soslaya los factores internos, lo cual se explicaría por el *expertise* corporativo y la posibilidad de trasladar dicho *expertise* a la zona de operación. Aporta en esta línea, y con motivo de evaluar la *performance* de empresas de petróleo y gas (Stevens, 2008), la división que realiza en su análisis de los factores que influyen en dichas empresas; los denomina *endógenos* y *exógenos*. En el caso de los exógenos, los subdivide en políticos, económicos y técnicos; destaca lo técnico como factor que influye en la *performance* y de allí su énfasis y carácter corporativo. Sin embargo, anota que las empresas del sector deben apuntar a trasladar su mejor *performance* para lograr impacto económico y social en el entorno donde operan. Se señalan factores y se dividen en internos y externos por

un lado, y en endógenos y exógenos por otro; no obstante, hay un mayor enfoque en aquellos que están fuera de la empresa, llámense externos o exógenos.

En esta parte de la revisión se realiza una inmersión de la actuación de las empresas de hidrocarburos hacia el tema ambiental. Al respecto, y a efectos de caracterizar la industria en análisis, se deduce de la revisión que existe muy poca investigación en Latinoamérica (Rivera, 2002). De igual manera, y a pesar del creciente interés por el desarrollo de la economías emergentes, hay muy pocos estudios en dichas economías (Rivera, 2004; Van de Wateringen, 2005); en tal sentido, no existe literatura disponible ni evidencias sobre los temas ambientales relacionados con las empresas de esta industria en el país y en la región. Por lo tanto, la primera aproximación de la revisión y caracterización de las motivaciones de las empresas de la industria en análisis para los temas ambientales se realiza tomando referencias de otros entornos y otras industrias.

De la evaluación de estudios enfocadas en la gestión ambiental de las empresas en la región en industrias como la maderera del Brasil (Schenini, 2008), se identifica los tipos de factores que motivan su gestión ambiental en dos grandes grupos: externos e internos.

Los externos consideran:

- Presión de la comunidad local (comunidad local).
- Cumplimiento de la legislación ambiental (gobierno).
- Nuevas regulaciones ambientales (gobierno).
- Reducción de multas y gastos de descontaminación (gobierno).
- Evitar acciones judiciales (gobierno).
- Clientes y consumidores.
- Prevención de accidentes ecológicos.
- Presiones de financistas (financistas).
- Presión de aseguradoras (aseguradoras).
- Presión de ONG (ONG).

Los internos:

Reducción de costos.

Costos de materias primas y de producción.

Actualización tecnológica.

De igual manera, Kassaye (2001) analiza la industria manufacturera en Estados Unidos e identifica que las razones por las cuales las empresas de tamaño grande, mediano y pequeño se orientan a realizar acciones de gestión ambiental son: la presión de los consumidores, el relacionamiento con la comunidad, la reducción de los costos, el cumplimiento de la regulación ambiental y la competitividad de la industria en un ambiente internacional.

Se trata de industrias diferentes pero que comparten una preocupación por el tema ambiental. Comparten también algunos grupos de interés en cada uno de los entornos de operación. La idea de la revisión se centra en la recopilación de los grupos de interés y la evaluación del impacto que estos tienen en la gestión de las empresas de hidrocarburos.

Desde el punto de la gestión de los riesgos, que es un aspecto crucial en la gestión de las empresas de hidrocarburos, (Kytte y Ruggie, 2005), divide a estos en políticos, sociales, económicos y técnicos. Y los principales *stakeholders* involucrados son los inversionistas (financistas, accionistas), las ONG, los empleados, los proveedores y los clientes.

Al sintetizar por el lado de las motivaciones propias del negocio, se puede decir que la industria tiene se asienta en la connotación de empresas internacionales, que por su *expertise* se han posicionado en una industria cuya base de evaluación es el riesgo. Son empresas que se manejan con niveles de riesgo considerables en cada etapa de la cadena de valor; sus fuentes de riesgo provienen principalmente del entorno, no así de factores internos, pues precisamente su *expertise* en la industria y los diversos lugares donde operan hacen que los soslayan y los consideran como un factor de éxito.

Las inversiones de la industria del *upstream* de los hidrocarburos se destinan principalmente a los países en desarrollo, porque allí existe la mayor cantidad de reservas. Esta condición hace que sus riesgos que incrementen e, igualmente con el

nivel de desarrollo de los países, estos tienen un menor nivel de institucionalidad (Schwab, 2010); ello se traduce en la credibilidad del cumplimiento de las normas y compromisos adquiridos.

Los grupos de interés fundamentales que se pueden identificar a partir de esta revisión y que tienen que ver con el éxito de los negocios de la industria y de las condiciones que ven a efectos de realizar sus inversiones son:

- El corporativo: administran los fondos y sus prioridades, así como las directivas y estándares de la multinacional. Tiene el *expertise* en la industria.
- Los gobiernos: con ellos se firman los contratos. Garantizan su confiabilidad y la disponibilidad de los recursos a explotar.
- La comunidad local: con la cual la empresa comparte el mismo entorno inmediato durante todo el tiempo de vida del proyecto. Es crucial en la gestión exitosa de dichos proyectos.
- Los propietarios o accionistas y financistas: aseguran los proyectos, la asignación del flujo de capitales y el costo de capital, dependiendo del proyecto y la empresa involucrada.
- Asimismo, y en menor medida, aun cuando son parte de la industria, se mencionan los clientes, los consumidores, las aseguradoras, las ONG, los proveedores y los empleados.

El énfasis del estudio, dado que es uno de los primeros en la industria, tratará de establecer los grupos críticos de la industria. En posteriores estudios se profundizará en los demás aspectos, como las relaciones específicas basadas en las acciones de la empresa o del entorno.

2.7. Los grupos de interés como fuente de influencia en la gestión ambiental de las empresas

En la literatura existe un notable esfuerzo por buscar agrupar en bloques a los grupos de interés; se nota en la abundante cantidad de documentos que los abordan. Así, se encuentran agrupaciones en: directos o indirectos (Freeman y Stoner, 1994, Rodríguez y Ricart, 1998), internos o externos (Little, 2006), de mercado y no mercado (Barón,

1995), sociales y de negocio (Rodríguez y Ricart, 1998), de mutua interdependencia (Frooman, 1999), de entorno y de proceso (Atkinson *et al.*, 1997). Posiblemente se formulen otras, que a la vez pueden ser una combinación de ellas, como proponen Rodríguez y Ricart (1998), que presentan las relaciones realizadas entre los grupos de interés; o pueden ser más complejas, como propone Fassin (2008). Sin embargo, hay un hecho que no cambia en todas las propuestas: los grupos de interés son los mismos y según las coyunturas se agrupan e interactúan alrededor de la empresa.

La agrupación que se hace de los grupos de interés no es gratuita. En cada caso buscan explicar la forma en que los grupos de interés influyen o son influidos por las empresas; pero es preciso señalar que las empresas prestarán atención a los grupos de interés en la medida en que sean un impulso o una barrera para el logro de sus objetivos, que ciertamente son económicos. También es cierto que las propuestas presentadas agrupan los grupos de interés con diversos criterios. Sin embargo, al nivel empresarial y por definición de una mejor capacidad de negociación, es mejor realizar este relacionamiento con los grupos individuales, aun cuando ello no implique ignorar que los grupos de interés puedan interactuar entre sí.

El esquema inicial propuesto por Stoner y Freeman (1994) ha sido ampliamente utilizado como punto de partida para la realización de las agrupaciones. Así, Rodríguez y Ricart (1998a) proponen una clasificación de los grupos de interés, con factores que motivan una gestión ambiental en las empresas en dos categorías: factores sociales y factores de negocio, cuya distribución se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Clasificación de los grupos de interés como factores de influencia

	Factores sociales	Factores de negocio
Influencia directa	Gobierno Tecnología Comunidad local	Clientes Proveedores Competidores
Influencia indirecta	Medios Comunidad internacional	Empleados Financistas Inversionistas Otros

Fuente: Rodríguez y Ricart, 1998, Rodríguez y Ricart, 1997b.

Como puede notarse, si bien se pudo hacer una única división, se propone una segunda, cual tabla contingente, a fin de segmentarla en directos e indirectos. Como consecuencia de ello, se sostiene que los grupos de interés sociales o de mercado ejercen influencia directa o indirecta, y se ha identificado a cada uno de dichos grupos. Nótese que la orientación de la división realizada separa los factores del negocio y los sociales, y existe un reconocimiento tácito de la necesidad de gestionar un negocio en un entorno.

Los factores sociales y de negocio, a su vez, son segregados en los de influencia directa e influencia indirecta. Son un modelo extensivo que puede ser aplicado en el estudio, no solo para saber, luego de la priorización, cuáles son los factores y el nivel de influencia que mueven, sino para realizar su gestión. Se conviene así que a partir de las motivaciones de las empresas del sector los grupos de interés determinantes serían: corporativo, comunidad local, financistas y el gobierno. Serían determinantes en este esquema los factores sociales, que tienen influencia directa, mientras que los factores de negocio ejercen influencia indirecta.

Se han realizado agrupaciones en función de la influencia que puedan tener en la estrategia empresarial. Frooman (1999) propone una división de los grupos de interés en función de la importancia estratégica para la empresa; establece como parámetro de análisis la dependencia mutua que existe entre la organización y los grupos de interés. Así:

- Si la empresa tiene una alta dependencia de los grupos de interés y estos a su vez son altamente dependientes de la empresa, luego ambos son interdependientes.
- Si la empresa tiene una alta dependencia de los grupos de interés y estos no tienen dependencia de la empresa, luego los grupos de interés tienen una posición de poder (dominio).
- Si la empresa tiene una baja dependencia de los grupos de interés, pero los grupos de interés tienen una alta dependencia de la empresa, luego la empresa tiene poder (dominio).
- Si la empresa tienen una baja dependencia de los grupos de interés, pero los grupos de interés tienen igualmente una baja dependencia de la empresa, luego existe una pobre interdependencia.

Hecha la clasificación y puestos en los cuadrantes correspondientes, los grupos de interés se podrán trazar la estrategia para la gestión de la empresa. En los términos de las empresas de exploración y explotación de los hidrocarburos que se encuentren en zonas habitadas por comunidades nativas, y cuya lógica comercial puede ser mínima y que antes que el interés económico los anima el interés por la conservación del entorno, del cual son dependientes y que forman parte de sus creencias religiosas, queda definido que, al hallarse los intereses, la comunidad nativa tendrá una posición de dominio. Será diferente si la explotación se realiza en un entorno citadino, donde es posible negociar por un interés económico el uso de las tierras o el traslado de la viviendas.

Por otro lado, y a partir de la perspectiva de la responsabilidad social corporativa, se recomienda³⁴ realizar la identificación de los grupos de interés por prioridad, según el impacto que cada uno tiene sobre la empresa. Para este efecto, se clasifica los grupos de interés en internos y externos (clientes, empleados, proveedores), por un lado, y contractuales y no contractuales (sociedad civil, gobierno), en el otro grupo.

Siguiendo igualmente los manuales de identificación de los grupos de interés que tienen interés en la empresa (Krick *et al.*, 2005), se propone realizar la priorización de los grupos de interés en atención a los siguientes criterios:

- Nivel de influencia.
- Nivel de cercanía.
- Nivel de dependencia.
- Nivel de representatividad que tengan.

Existen otros estudios que no se concentran necesariamente en el grupo en sí, sino en las acciones que este realizan. En el tema de la gestión ambiental de las empresas, algunos autores han encontrado que se expresa como un conjunto de fuerzas (regulaciones, costos, *stakeholders* y competencia) y que estas fuerzas logran que la empresa adopte prácticas de gestión ambiental (Berry y Rondinelli, 1998); otros hallaron que la razón de su acción ambiental se sustentaba en la necesidad de legitimar sus actividades (Del Brío y Junquera, 2004); para otros, la gestión ambiental se explica por la presión institucional del entorno (Delmas y Toffel, 2003b), la presión regulatoria (Henriques y Sadowsky,

³⁴ ORSE, CSR Europe y The European Alliance for CSR (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. Consultado el 6 de junio de 2014, de http://www.ongawa.org/rscpymes/files/2011/10/Biblioteca_Cuadernos_Foretica_22036_2552552009185635.pdf

1996; Hutchinson, 1996), las fuerzas del mercado (Antón y Khanna, 2001) o el tamaño de la empresa (Denning y Shastri, 2000). Asimismo, existen otros autores que relacionan esta influencia con la perspectiva de las capacidades empresariales, como las capacidades clave para lograr un comportamiento proactivo ambiental; en el mismo sentido, Sharma y Vredenburg (1998) encuentran que para lograr el cometido de la gestión ambiental se requiere capacidad para integrarse con su entorno, para potenciar sus procesos de aprendizaje y para innovar continuamente.

Una mayor revisión de trabajos previos evidencia que existe una cantidad importante de trabajos que ha abordado el tema agregando los grupos de interés en muchas perspectivas: internas-externas, de mercado-no mercado, negocios-sociedad, directo-indirecto, proceso-mercado. La división de ellos se realiza con la finalidad de explicar la forma en que se relacionan y actúan en conjunto; asimismo, se han realizado estudios sobre la forma en que se establece la relación para lograr un propósito estratégico: de diferenciación, de costos y de innovación, Otros se enfocan en el método con el cual los grupos de interés se insertan en la actividad de las empresas: legitimación, valor agregado social, filantrópico y valor económico. Así como se los divide para los efectos económicos o sociales, los estudios también abordan cómo estos grupos de interés llegan a ser protagonistas en la gestión de las empresas. Esto se realiza sobre la base de definir criterios para evaluar su mayor prioridad. En síntesis, muchos grupos, muchos intereses, mucha dinámica en dichos intereses, y mucha dinámica en la priorización de estos.

Finalmente, la empresa, como punto focal, tiene un gran objetivo: tener sostenibilidad, lo que se logra sobre la base del cumplimiento de objetivos económicos y, por supuesto, ambiental y social. Más, en el caso de las empresas de los hidrocarburos, estas tienen su propia caracterización, tanto por el tema sustancial del riesgo en la vertiente económica, o el prototipo y contingencias ambientales que afronta, o por las contingencias sociales a la que está expuesto por las dimensiones propias de la empresa.

Toda la acción de los grupos de interés ciertamente será canalizada por la gerencia de la empresa que reside en el lugar de operaciones; basada en su compromiso, su disposición o sus habilidades, orienta la presión que los grupos de interés ejercen sobre la empresa (Aragón-Correa *et al.*, 2003; Gonzales-Benito y Gonzales-Benito, 2010), en especial en lo relacionado con el ambiente.

A pesar de todos los esfuerzos realizados, la identificación de la relevancia de los grupos de interés como grupos independientes a agrupados sigue todavía pendiente (Buisse y Verbeke, 2003), por lo que en la línea de análisis de los grupos de interés para el estudio la literatura es abundante, y considera análisis y evaluaciones desde las más diversas perspectivas. Sin embargo, considerando su nivel de relacionamiento y/o su evaluación de impacto, puedan ser considerados clave (Krick *et al.*, 2005); se realizará una evaluación de los estudios que tengan objetivos similares al estudio en desarrollo.

Tabla 6. Revisión de grupos de interés en relación a la gestión ambiental

Autor	Título artículo	Grupos de interés identificados	Resumen	Industria
Rockhart, 1979	Chief Executives Define Their Own data	Gobierno Comunidad en general corporativo Inversionistas Financistas	Los factores críticos de éxito de las empresas de diferentes industrias son identificados a efectos de diseñar sus sistemas de gestión y como caso particular se considera la primera empresa internacional de petróleo	Petróleo
Afsah, La plante y Wheeler, 1996	Controlling Industrial Pollution: A new Paradigm	Estado-Regulador Estado-Fiscalizador Estado-Judicial Comunidades locales NGO Consumidores Inversionistas Financistas Proveedores	En adición al gobierno (Estado) se considera a los grupos de interés genéricos Comunidad y Mercado, como grupos determinantes en la performance de la gestión ambiental en las empresas con riesgo ambiental	General
Rodríguez y Ricart, 1998	Modelo de posicionamiento estratégico medioambiental: Desarrollo, validación y uso	Gobierno Comunidad local Inversionistas Proveedores Clientes Creadores de opinión Tecnología Prensa Financistas-Banca Compañías de seguros Competidores	Los grupos de interés interactúan con la empresa y entre sí. En conjunto influyen en la gestión ambiental de las empresas. Esta influencia sufre modificaciones en el tiempo. El modelo identifica un amplio espectro de grupos de interés	Varios

Tabla 6a. Continuación. Revisión de grupos de interés en relación con la gestión ambiental

Autor	Título artículo	Grupos de interés identificados	Resumen	Industria
Hansen, 1999	Cross border environmental Management in transnational corporations. An analytical framework	Corporativo Empresas del mismo sector Gobierno NGO Comunidad general	Establece la estructura de la actuación ambiental de las empresas multinacionales y de las presiones a las que se encuentra sometido. Las presiones son identificadas de acuerdo con los grupos de interés a los que tiene que atender en los diversos aspectos regulatorios, de mercado, de la industria y de la empresa, en los ámbitos internacional, nacional y local.	General
Murillo, Garcés y Rivera, 2004	Estrategia empresarial y medio ambiente: Opinión de un grupo de expertos	Gobierno Comunidad general Ecologistas NGO Corporativo Accionistas/propietarios Financistas Empleados Proveedores Clientes Empresas del sector Aseguradoras Medios de comunicación	La presión ambiental proviene del entorno fundamentalmente de los clientes, la legislación y las empresas del sector. Igualmente las barreras, que dificultan la adaptación ambiental son internas.	Varios
Gunningham, Kagan y Thornton, 2004	Social license and environmental protection: Why businesses go beyond compliance	Gobierno Autoridad normativa Autoridad judicial Comunidad local	Identifica tres tipos de licencia que requiere una empresa para ser sostenible: Licencia legal, licencia económica y licencia social. Las licencias son otorgadas por grupos de interés y éstos a su vez influenciados por la interacción entre ellos.	General

Tabla 6b. Continuación. Revisión de grupos de interés en relación con la gestión ambiental

Autor	Título artículo	Grupos de interés identificados	Resumen	Industria
Kytle y Ruggie, 2005	Corporate social responsibility as risk management. A modelo for multinationals	Gobierno - Supervisor Gobierno - Regulador NGO Expertos y críticos Sociedad civil Corporativo	La gestión del riesgo de las empresas globales debe incorporar la responsabilidad social en sus acciones, basándose para ello en la identificación de los grupos de interés y de cómo estos incrementan el riesgo en las empresas. Los grupos de interés relevantes son: el gobierno, la sociedad civil y el corporativo	General
Delmas y Toffel, 2005	Organizational receptivity to institutional pressure: The adoption of environmental management practices	Gobierno Activistas ambientales Corporativo Proveedores Consumidores Empresas del sector Media	La forma como se organiza una empresa influye en la identificación de la presión que ejercen los grupos de interés. Realiza la identificación de los grupos de interés	General
Vances, 2006	The Camisea project. A multi stakeholder perspective on conflicts & negotiation	Gobierno - normativo Gobierno - supervisor Gobierno - otros Comunidades locales Corporativo NGO Financistas	Identifica cinco grupos de interés clave que se reconoce han jugado un rol clave en la ejecución del proyecto. El análisis cualitativo muestra la necesidad de mantener el equilibrio en las relaciones con dichos grupos.	Gas natural

Tabla 6c. Continuación. Revisión de grupos de interés en relación con la gestión ambiental

Autor	Título artículo	Grupos de interés identificados	Resumen	Industria
Howard_Grenville, Nash & Coglianesse, 2007	Constructing la licencese to operate. Internal factors and their influence on corporate environmental decisions	Comunidad Gobierno Empresas de la industria Empleados	Las presiones que ejercen los grupos de interés asociados a los temas social, regulatorio y ambiental, explican en gran parte el porqué las empresas adoptan prácticas de gestión ambiental voluntarias, sin embargo la parte faltante sostiene corresponde a los grupos de interés internos.	General
Schenini, 2008	Avaliacao dos padroes de competitividade a luz do desenvolvimento sustentavel: O caso da industria Trombini de papel e embalagens S/A en Santa Catarina	Comunidad local Gobierno - Supervisor Gobierno - judicial Clientes Financistas Aseguradoras ONG Tecnología	Se evalúa la competitividad de las empresas papeleras sobre la base del análisis de las presiones internas y externas que afrontan las empresas con relación a los temas ambientales.	Papel

Son diversas las causas por las que se sustenta la realización de los estudios, pero se ha enfatizado en su selección las que tengan correspondencia con la industria o por la naturaleza de su orientación ambiental. Se concluye con una síntesis de los grupos de interés que, en conjunto y a juicio de los autores, resultan relevantes en la gestión ambiental de las empresas.

Según Daft y Steers (1992), la mayor parte de las fuerzas que motivan el cambio en las organizaciones provienen del ámbito externo; el comportamiento de las empresas y las acciones que realice deben responder adecuadamente a dichas presiones. La teoría institucional abona en la misma línea de la identificación de los factores descritos (North, 1990; Delmas y Toffel, 2003b), que explican en forma complementaria las vertientes externas e internas y cómo se relacionan para determinar las conductas de las personas frente a los estímulos recibidos.

Los factores externos a la organización consideran desde el punto de vista institucional (North, 1990) a las normas, las reglas escritas y las no escritas (cultura, costumbres, etc.) y las organizaciones; ambas influyen en la gestión de las empresas, es decir, en la organización y personal que la dirige y opera (Aixalá y Fabro, 2007). Sin embargo, para que la presión sea efectiva, se requiere que la actitud de los integrantes de la empresa sea tal que genere una conducta orientada a la adopción de prácticas ambientales (Ajzen y Fishbein, 1975). En este sentido, estudios realizados por Sharma y Vredenburg (1998) y Denning y Shastri (2000) muestran que son los directivos y los trabajadores imbuidos de su rol con el entorno los que generan prácticas y acciones que facilitan y promueven un relacionamiento de largo plazo y sostenible, y son ellos en conjunto, junto a las políticas de la corporación, los que dan a la empresa una acción proactiva o reactiva. Es preciso hacer notar que el enfoque del estudio analiza los patrones conjuntos de los diferentes grupos de interés, por lo que también la empresa se conceptúa como un todo.

Síntesis de los grupos de interés que influyen en la gestión ambiental

“No hay nada más práctico que una teoría³⁵”, decía Lewin, en su afán de explicar el comportamiento humano y de cómo este era influenciado por el entorno. Si el entorno es capaz de generar una tensión en él, este tiende a modificar su comportamiento a fin

³⁵ Lewin Kurt (1890-1947), psicólogo norteamericano de origen alemán.

de establecer un equilibrio. A pesar de la potencia del modelo propuesto por Lewin, no es el único modelo que explica el comportamiento como resultado de la presión del entorno. Al respecto de la validez y la unicidad de los modelos, George Box³⁶ señalaba: “Todos los modelos están equivocados, pero algunos son útiles”. Los modelos han sido motivo de muchas conjeturas y supuestos. Basta citar a Platón, que desdoblaba el mundo real como la representación del mundo de las ideas, donde residía la verdad, y el mundo real, que se podía percibir a través de los sentidos, para luego asegurar que el mundo es uno y es el que nos permiten los sentidos, hasta los modelos que se formulan en los mundos donde nuestros sentidos ya no tienen sentido. La apuesta al presentar un modelo de análisis se encuentra entre la practicidad promovida por Lewin y la utilidad del mismo, citada por Box.

Los modelos parten de supuestos y condiciones fundamentales, que son sus bases y sobre ellas explican la realidad. Pero ¿qué ocurre cuando en un modelo lo que se da por supuesto no ocurre? ¿Y si dicho supuesto es requisito para esperar su principal resultado? El modelo resulta siendo parcial, pues está previsto que tal supuesto no sucede y debe ser complementado o replanteado.

Los gobiernos, en representación de los ciudadanos, fijan e imponen las reglas, que por definición se formulan para ser cumplidas. En el caso de que no se cumplieran, las mismas reglas establecen los mecanismos que sancionan dichos incumplimientos y aseguran que todo fluya por las reglas establecidas. Esta secuencia ordenada de ideas conforma la estructura de un entorno de país que hace posible que las cosas funcionen. En los países en desarrollo, el Estado impone las normas, pero no es capaz de implementar dichas reglas por sus escaseces de recursos; los incumplimientos se convierten en la regla y motivan un entorno en el cual existen normas que no se aplican y un sentimiento de impunidad. El Estado navega en un mar de normas cuya sanción a la trasgresión tarda o no llega. En ese proceso es el Estado quien pierde su credibilidad y la confianza de la comunidad. La comunidad construye, al margen del Estado, otras reglas y toma sus propias decisiones, y conforma una nueva forma de institucionalidad: la institucionalidad informal.

En el entorno peruano, el 40% de la economía es formal. La parte mayoritaria corresponde a la economía bajo la sombra; en otras palabras, la mayor parte de la economía no sigue las reglas que el Estado peruano ha trazado como regular o formal.

³⁶ Box, G. E. P. (1987). *Empirical Model-Building and Response Surfaces*. Nueva York: Norman R. Draper, p. 424.

Sin embargo, y a pesar de ello, el Perú ha tenido en los últimos años un notable crecimiento económico formal. Las reglas ambientales en la industria de los hidrocarburos peruanas datan de 1993; antes no las hubo, aun cuando la industria de los hidrocarburos se remonta a 1893. Es decir, durante más de cien años no existieron normas ambientales y en los últimos 20 años se ha introducido una serie importante de reglas (normas) ambientales que regulan a los agentes y buscan la sostenibilidad de los recursos naturales. Tanto que en 2008 se creó un nuevo ministerio encargado del ambiente, al que se le han asignado las funciones de cuidado ambiental, pese a que en su ley constitutiva no se le asignaron recursos.

Las empresas dedicadas a la exploración y explotación de los hidrocarburos en el Perú operan en este entorno y tienen obligaciones ambientales que cumplir. Pese a ello, son conscientes de las limitaciones del Estado peruano. La literatura considera que la principal fuerza o factor que motiva a las empresas en el cumplimiento de las obligaciones en general y de las ambientales en particular es el gobierno. En el caso de los países en desarrollo el tema económico es prioritario al ambiental; en países con pobreza hay la intención de cuidar el ambiente, mas se carece de los recursos para realizar tal propósito. Si no es el gobierno el principal agente motivador del cumplimiento normativo, ¿quién realiza ese rol o no se realiza?

Dado que no hay estudios previos en un entorno como el que se va a estudiar y como las propuestas teóricas corresponden a hallazgos en situaciones concretas, se debe considerar aquellos que no tengan relación con la base institucional del entorno. El modelo primigenio formulado por Freeman (1984) incluye los grupos de interés, pero no hacen alusión a la institucionalidad. La institucionalidad débil o fuerte determinará nuevas relaciones o nuevos comportamientos, que son materia del estudio. Por tanto, los grupos de interés que se aglutinan en sobre la base de sus conveniencias tendrán como telón de fondo la institucionalidad del lugar, como fuente que permea sus comportamientos.

Tomando como referencia la tabla 5, se reconstruye al conjunto de *stakeholders* que la literatura ha evaluado e incluido en sus modelos que tienen relación con los temas ambientales, que servirán de base para la evaluación del modelo a analizar. Esta reconstrucción considera la integración con lo registrado en la revisión de literatura y el compendio del tabla 6.

La orientación mayoritaria de los estudios de influencia sobre los temas ambientales se concentra en los grupos de interés externos. La literatura también recoge, aunque en menor medida, evidencias en las que se considera a los grupos de interés internos (Howard-Greenville *et al.*, 2007).

Tabla 7. Síntesis de grupos de interés. Revisión de literatura

Grupos de interés
Financistas
Aseguradoras
Autoridad ambiental (Emisión de normas ambientales aprobaciones)
Autoridad ambiental (Poder judicial)
Autoridad ambiental (Supervisión y fiscalización)
Comunidades aledañas
Comunidad en general (Sociedad civil)
ONG
Medios de comunicación
Clientes
Empresas del mismo rubro
Expertos y/o especialistas
Tecnología
Empresas contratistas y sub contratistas
Corporativo (Prácticas y políticas)
Empleados

Fuente: Elaboración propia.

Se enfatiza que no todos los grupos de interés que se consignan en la tabla 6 corresponden a la industria de los hidrocarburos, pero según lo relevado de otras industrias, se ha identificado que tienen influencia en los temas ambientales.

Es necesario insistir en la identificación exhaustiva de los grupos de interés, pues, a la inexistencia de información previa, se considera que todos aquellos grupos de interés identificados sean sometidos a análisis.

Según la metodología propuesta por Mitchell, Agle y Wood (1997), la revisión de literatura ha permitido desarrollar la primera fase de identificación de los grupos de interés. La segunda fase corresponde a la priorización y será realizada por los directivos de las empresas, quienes a su vez, y de acuerdo con su experiencia en las operaciones del lugar, definirán un nivel de influencia de los diferentes grupos de interés.

El énfasis del estudio no es hacer la segregación de los grupos de interés, sino ver al conjunto de todos ellos, que es como realmente ocurre. Antes que concentrarse en las relaciones que entre ellos se realicen, se propone evaluar la influencia que cada grupo realiza sobre la empresa, tomando como base la percepción de los directivos de las empresas. Esta evaluación, según Buysse y Verbeke (2003), en su apreciación de influencia conjunta sobre las organizaciones, es aún un tema pendiente y se ha tomado como materia de la investigación.

Cada uno de los grupos de interés juega un rol. Su influencia será determinada en el entorno y en el tiempo. Está claro que en entornos con debilidad institucional las reglas prioritarias no son las formales y tienden a priorizarse las no formales. El contexto no implica que las empresas no tengan que realizar las reglas formales, sino que tendrán que avenirse a las no formales, que precisamente confluyen en el mismo tema y que en algunos casos tienen objetivos encontrados.

Un nuevo entorno es el que avizora desde la perspectiva global, que no solo alcanza al lugar inmediato donde se realiza el proyecto, sino también a las comunidades aledañas, los gobiernos locales, regionales y nacionales (Van de Wateringen, 2005). Una condición en ese sentido es gozar de la confianza de la comunidad local y mantener una relación interactiva con ella (Post *et al.*, 2002). Ahora se incluye a ámbitos globales, pues la sensibilización que existe alrededor del lema “un solo aire, una sola agua y una sola tierra” ha generado acciones de comunidades bastante más lejanas al solo punto de operación de las empresas. Ya no es suficiente convencer de la utilidad de las operaciones al entorno inmediato, sino también a las demás comunidades que comparten el mismo ambiente global. Antes que la economía se globalizara, el ambiente ya era y siempre fue global; las corporaciones se globalizaron y las finanzas, siendo globales, no conocen fronteras, el aire tampoco. Lo relevante respecto de los grupos de interés respecto del ambiente son sus alcances, que ahora se sabe que también son globales. ¿Puede una empresa que opera en diversos países tener distintos estándares en cada uno de ellos?

Hay una evolución en la actitud de la sociedad y una mayor injerencia sobre los impactos ambientales que pueden afectar el entorno; esta mayor sensibilidad ha determinado que la convivencia de las empresas con riesgo de contaminación y su entorno sea cada vez más sensible. Este entorno tiene menor tolerancia, aun cuando las empresas han adoptado actitudes proactivas (Rodríguez y Ricart, 1997b). La tendencia

señala que la sostenibilidad de las empresas solo es posible si esta crea un valor sostenible en el entorno donde opera (Rodríguez *et al.*, 2002). Precisamente en este aspecto se desarrolla el concepto de valor compartido e integrado con la sociedad (Porter y Kramer, 2006; Drucker, 1994; European Commission, 2001; Kotler y Lee, 2005), por el cual se sostiene que no es posible tener empresas exitosas en sociedades fracasadas³⁷.

La relación entre los grupos de interés y la empresa, así como la relación entre ellos, es necesario considerar la dimensión temporal de dichos grupos y de sus relaciones con la empresa, pues el horizonte de vida de las empresas por lo general se establece con un horizonte de largo plazo. Sin embargo, la participación de los grupos de interés es dinámica, pues no hay una única lista de ellos: van cambiando en el tiempo (Jawahar y McLaughlin, 2001; Mitchell *et al.*, 1997; Dentchev y Heene, 2003), tanto en su composición como en sus intereses, ya sea por el nivel de desarrollo de los proyectos o por la prioridad de sus requerimientos. La visión del modelo teórico es básicamente en un periodo corto y por ello los estudios son del corte transversal.

El relacionamiento de la empresa con el entorno inmediato está evolucionando y cambiando. Este nivel de relacionamiento es propio de cada país, pues los ciudadanos estarán sensibilizados en mayor o menor medida con el tema ambiental. De esta percepción surgirán las acciones en pro del ambiente. Por ello, se hace necesario y recomendable estudiar con mayor detalle esta actuación en cada país (Acquatella, 2001; Ayala, 2004).

La importancia de los grupos de interés en la gestión ambiental de las empresas de la industria de exploración y explotación de hidrocarburos del Perú

El gobierno

Gunningham y otros (2004), a efectos de explicar cómo se realiza la gestión ambiental en las empresas, sostiene que es necesario disponer de tres licencias: legal, económica y social. La licencia legal, entendida como la posibilidad de realizar un giro de negocio y que este sea aceptado como lícito en el país o entorno donde se desea realizar la

³⁷ Universia Knowledge Wharton, *op. cit.*

actividad; la licencia económica es el conjunto de arreglos que las empresas tendrán que realizar con el gobierno para la actividad o actividades de su giro de negocio, y cómo se refleja en una relación de mutuo beneficio entre los dos. Estas dos licencias son permitidas u otorgadas por el gobierno. La tercera licencia, la social, tiene como protagonista a la comunidad, pues como parte de la normativa se ha incluido que debe ser informada y consultada acerca de los proyectos que la empresa emprenderá en el entorno directo. La licencia no necesariamente puede coincidir con el sentido dado en las otras dos licencias. En esta perspectiva, las licencias que Gunningham (2004) considera son las que influyen en la gestión ambiental de las empresas y tienen dos ejes muy bien definidos: el gobierno y la comunidad.

En el mismo sentido, y reforzando lo citado en el párrafo anterior, existen estudios y desde otras perspectivas que consideran al gobierno como uno de los grupos de interés (*stakeholders*) que tienen influencia sobre la gestión de las empresas (Delmas y Toffel, 2003b; Henriques y Sadorsky, 1996; Hutchinson, 1996). Sin duda, los gobiernos tienen influencia en cada uno de los agentes que participan en una comunidad; lo que está en cuestión en los países en desarrollo es la forma y la eficacia de dicha influencia para lograr los resultados que dictan sus mandatos, y qué tan importante es para los efectos de la gestión ambiental que realizan.

Al respecto, los Estados basan su accionar, sus funciones y sus responsabilidades en sus cartas constitutivas y la separación de los poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, como es el caso del Estado peruano³⁸. La Constitución Política peruana pone como fin supremo del Estado a los ciudadanos y en siguientes niveles al medio ambiente y a los bienes. La separación de funciones del Estado asigna al Poder Ejecutivo y los ministerios el desarrollo económico y el cuidado ambiental. Los ministerios relevantes para el desarrollo económico se encargan de promover las inversiones. Para atraer flujos de inversión y asegurar los objetivos económicos cuentan con estructuras organizacionales, marcos contractuales y legales, que facilitan el otorgamiento de las licencias económicas y ambientales necesarias (Gunningham *et al.*, 2004). Ciertamente, todos los países comparten objetivos de crecimiento y prosperidad para sus países y ciudadanos, como tal compiten por atraer las inversiones, por lo que los marcos que regulen el flujo de los capitales tienen que ser no solo atractivos para los inversionistas, sino que deben competir con sus pares.

³⁸ Constitución Política del Perú. Título VI, “De la estructura del Estado”.

Por el otro lado de la organización encargada del ambiente (ministerio u otro), tiene la función de preservar y mejorar el ambiente, objetivo que los gobiernos aceptan y deberían adoptar sobre la base de sus tratados internacionales y comerciales. La compatibilización de ambos objetivos es el punto focal de los gobiernos, pues en países con alta concentración de ingresos basados en la explotación de los recursos naturales, es innegable el impacto que se vaya a realizar en el ambiente. Con más razón si, como en el caso peruano, se aglutina la condición de país ambientalmente megadiverso y con fragilidad ambiental³⁹, pero igualmente con grandes carencias económicas y sociales (Porter, 2009).

Entre la necesidad de sanear y mejorar la economía o preservar el ambiente, se han formulado muchas teorías y se han tejido otras tantas especulaciones. Por un lado, el modelo de crecimiento desarrollado por Kuznets (1955) aplicado al ambiente implicaría que si los Estados no alcanzan un nivel de desarrollo económico determinado, no existirían las condiciones suficientes para abocarse a los temas ambientales, pues este sería posible solo a partir de un umbral mínimo. Mientras tanto, tendría mayor preeminencia lo económico: no se puede hablar del ambiente mientras haya pobreza en el entorno (Russell y Powell, 1996). Pero si se sostiene que la pobreza es letal para la conservación del ambiente, la comunidad priorizará sus necesidades básicas, aunque ello signifique el deterioro del ambiente (Panayotou *et al.*, 2000); se antepondrá lo primero a lo segundo. Es una forma pragmática y doliente de entender el marco constitucional en un entorno que no ha alcanzado el desarrollo.

Luego, la pobreza, aspecto característico de los países en desarrollo (de allí su denominación), tendrá implicancias en las decisiones de los gobiernos. Las evidencias apuntan a mostrar que lo económico se viene imponiendo sobre lo ambiental (Gligo, 2006). Las estructuras organizativas del Estado y sus reglas no son sino la declaración del cumplimiento formal de la preocupación ambiental, cuando objetivamente la necesidad de los recursos que genera la explotación del ambiente es prioritaria. En consecuencia, la actividad petrolera es muy importante para el gobierno desde la perspectiva económica, pues resulta un vehículo para poder mejorar las condiciones económicas del país.

En la literatura se proyecta con preocupación la problemática que atraviesan los países ávidos de los flujos de inversión y cuyo desenlace prevé, aunque no se ha evidenciado

³⁹ Ministerio del Ambiente (2009). Política Nacional del Ambiente.

en los estudios la formación de los “paraísos de contaminación”, entendidos como los lugares donde los incentivos económicos para las inversiones son importantes y cuyas exigencias ambientales son mínimas (Jensen, 1996; Jennkins, 2000; Jennkins, 2003a). Los capitales fluirían con mayor intensidad a aquellos lugares con estas condiciones. Aunque las evidencias muestran un espectro de países con esta tendencia, no se señalan realidades explícitas que puedan configurar un país o países en especial. Lo que sí es cierto es que existe preocupación y sensibilidad por estos temas en el entorno global.

La adecuada gestión de las reglas otorga seguridad jurídica al país. En tal sentido, se ha podido advertir que a la par del incremento de la preocupación por el tema ambiental (Berry y Rondinelli, 1998) se viene dando el incremento de la legislación general (Rodríguez y Ricart, 1998) y, en particular, de la legislación medioambiental (Garcés, 2005). En consecuencia, habiendo mayores obligaciones establecidas por el marco legal, estas están tomando un mayor protagonismo (Hutchinson, 1996; Henriques y Sadorsky, 1996; Rugman y Verbeke, 2003) y por ende incrementando su influencia para que las empresas adopten prácticas de gestión ambiental. Todo ello es comprensible, razonable y deseable cuando los recursos para tal fin existan. Sin embargo, también se puede advertir que en los países en desarrollo las políticas ambientales, aun cuando se han formulado, tienen fines elevados que contrastan con su mínima capacidad de gestión (Liebenthal y Salvemini, 2011). Estos fines elevados han dado lugar a que las organizaciones emitan una cantidad ingentes de normas que ahogan la eficacia del accionar gubernamental (Alonso, 2007) y generan desconcierto y predictibilidad en los trámites realizados en las instancias del Estado.

Esta es la gran diferencia entre tener una institucionalidad fuerte y otra que no lo es, entre otorgar recursos y no, entre los Estados que optan por tener un gran alcance de sus obligaciones y una muy poca efectividad (potencia) (Fukuyama, 2004) en sus resultados. Los grandes propósitos están definidos, los grandes beneficios están previstos, la posibilidad de hacerlos realidad se encuentra pendiente.

El gobierno, en su calidad de concedente, tiene la necesidad de obtener los recursos. Esto lo sabe el directivo, quien debe tener la licencia otorgada por el gobierno. Esto también lo sabe el gobierno. Para la empresa es importante que sus actos sean vistos como limpios y cumplidores de las normas, pues su buena actuación influirá en la evaluación del gobierno, aunque este tenga dificultades para hacer gestionar sus normas y licencias.

Por el lado de las sanciones en el Perú, en el campo de la organización ambiental en los hidrocarburos por parte del Estado se inicia en la década de 1990, con la creación de una autoridad sectorial (Ministerio de Energía y Minas) y una comisión nacional (Comisión Nacional del Ambiente, CONAM). La función de supervisión se encargó al Osinerg (hoy Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, Osinergmin), entidad independiente de la autoridad sectorial y cuya actuación se prolongó hasta 2010. En 2008, frente a una serie de cuestionamientos, el gobierno peruano creó el Ministerio del Ambiente⁴⁰ y posteriormente el Organismo de Evaluación y Fiscalización del Ambiente (OEFA), dependiente del Ministerio del Ambiente. En 2010, el Osinergmin transfirió sus funciones de supervisión y fiscalización ambiental al OEFA, con lo cual el organismo supervisor ambiental del sector y, por ende, de los hidrocarburos, pasó nuevamente a depender del Ejecutivo. Para la fecha de la realización del estudio, el Osinergmin tenía a su cargo la función supervisora y fiscalizadora.

Aparte de las consideraciones de las formas de organización, para la administración del ambiente que adopten el gobierno o los gobiernos, tienen singular importancia las estrategias de control que decidan adoptar. Aun cuando existen varias estrategias, en el Perú y la mayoría de los países se ha optado por la estrategia del comando-control; a juzgar por las diversas evidencias, se demuestra que, si bien su formulación es simple y muy sencilla, su costo de implementación es muy alto (Panayotou *et al.*, 2000; Raghbendra y Whalley, 1999). Por tanto, en los países en desarrollo, a la par de la injerencia político-económica en detrimento del ambiente, la estrategia para efectivizar el control ambiental ha resultado siendo impracticable, debido a altos costos y la disposición de tecnologías que implica su implementación para el Estado (Glave, 2005; Charpentier e Hidalgo, 1999). El sector de energía y minas, a la fecha del estudio, era el único sector del Estado Peruano que disponía de un organismo supervisor ambiental independiente, el que a su vez disponía de los recursos para afrontar el control ambiental. En este contexto, y dadas las capacidades y recursos que dispone la autoridad supervisora, los directivos de las empresas empiezan a evaluar su importancia y se generan cambios importantes en la gestión ambiental de las empresas; no están exentos de los problemas de coherencia normativa por el desorden legal existente.

En el tema de la capacidad del Estado para realizar una adecuada gestión del control ambiental, emerge la función judicial, a la que se apela cuando se agota la instancia

⁴⁰ Decreto Legislativo 1936. Creación del Ministerio del Ambiente. Publicado el 14 de mayo de 2008.

administrativa y los directivos de las empresas ven en esta instancia una posibilidad adicional, pues ahora el *enforcement* (Becker, 1968) tiene ante sí interminables procesos judiciales, que refuerzan la percepción de impunidad en el colectivo, aunque para las empresas significan una posibilidad de tener una instancia independiente de la acción administrativa donde podrían hacer valer sus derechos. Carvajal y Elliot (2009) señalan que existe una relación estrecha entre la capacidad de implementación del *enforcement* con el nivel de desarrollo económico de los países: a mayor desarrollo existe una mayor capacidad de implementación y como tal su nivel de sanción o disuasión es alto; cuestión contraria ocurre en los países en desarrollo. Las condiciones existentes están alineadas para que la actuación del Estado sea simplemente formal. Si bien es deseable que se disponga de un marco regulatorio de calidad (Kaufmann, 2008) que contemple las normas que impulsen las prácticas ambientales y la adecuada gestión de las restricciones y sanciones ambientales (Berry y Rondinelli, 1998), en la práctica existen condiciones reales para que el marco, aunque exista, no funcione como sería requerido. Esto acarrea una sensación de impunidad frente a los problemas ambientales que se han generado, pues las pocas intervenciones del Estado han incidido más en el tema mediático que en los resultados. Asimismo, la capacidad de sanción del Ejecutivo está mediatizada por el Poder Judicial, que es donde terminan los procesos administrativos ambientales, que no hacen sino sumarse al elevado número de expedientes que ese poder recibe por sus vertientes civil y penal, más si este tipo de procesos son orden especializado. En consecuencia, las sanciones, si llegan a aplicarse, tardan lo suficiente como para preguntarse si la sanción generará un efecto de retroalimentación en las empresas. Con más énfasis si el Poder Judicial es una de las instituciones peor percibidas por la comunidad nacional y refuerza la desconfianza que tiene la comunidad en sus instituciones tutelares (Latinobarómetro, 2010). Adicionalmente, existe en la institución una vía a la impunidad, pues los procesos tardan tiempos enormes o sus fallos son seriamente cuestionados. Sin embargo, la real importancia que los directivos pueden apreciar del riesgo judicial ocurre cuando una afectación ambiental por fallas en la empresa puedan generar contingentes civiles y penales, como los ocurridos en el golfo de México, pues en ese caso los inculpados directos son los directivos; un agravante de su situación judicial es el incumplimiento de las obligaciones ambientales. A pesar de ello, a partir de la revisión de las motivaciones que tienen las empresas de hidrocarburos para realizar prácticas de gestión ambiental, ellas identifican al gobierno como pilar básico en su evaluación (Kytte y Ruggie, 2005), pues a pesar de todas las

limitaciones que tiene para la implementación de las exigencias ambientales, tiene otros roles que lo hacen indispensable y sustancial. Así, al ser la actividad de la exploración y explotación de los hidrocarburos una actividad extractiva, requiere contar particularmente con la licencia social, que, si bien la otorga el gobierno, lo hace con la anuencia de la comunidad, con quien tiene que interactuar y convencer que el proyecto será cuidadoso con la comunidad y beneficioso, en adición a las licencias legales y económicas (Gunningham *et al.*, 2004) que también otorga el gobierno. Es aquí donde aparece la importancia del gobierno a los fines de las empresas, como agente que viabiliza y da seguridad para conseguir las licencias y mantenerlas. Para el otorgamiento de las licencias económicas, es el que promueve, negocia y firma los contratos de explotación, aunque se cuestione su papel como negociador (Stiglitz, 2008b). Es el único interlocutor válido e indispensable para obtener tales licencias, porque en estos contratos se establecen las condiciones económicas de la explotación, que por lo general, y en el caso de la industria, son de largo plazo. El gobierno también acompaña al inversionista a lograr la licencia social y se encarga de establecer los compromisos ambientales y sociales de los operadores. Luego de suscrito el acuerdo de explotación, actúa como seguro para preservar el orden y la estabilidad interior, porque tiene en su responsabilidad el velar por la integridad de las inversiones frente a condiciones de violencia (Kytte y Ruggie, 2005); como tal, el gobierno es fundamental —con todas sus limitaciones— en el inicio y la continuidad de sus operaciones; es quien puede otorgarles las licencias y posteriormente prestarles las garantías que sus licencias serán respetadas y sus bienes serán preservados. El gobierno, además, dicta las normas reglamentarias de orden ambiental que las empresas tienen la obligación de cumplir, y si bien se critica al gobierno por emitir muchas normas, lo cierto es que para las empresas son de estricto cumplimiento. Aun cuando el gobierno presenta serios problemas de gestión (Stark, 2001) y de actuación en el marco ambiental, tiene otros roles (normativo, fiscalizador y de seguridad) que le dan protagonismo y hacen que las empresas terminen viendo en el gobierno un aliado gravitante en el acceso a la explotación, en la continuidad de sus operaciones, pero sobre todo en la legitimación de sus operaciones. Desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders* y su priorización, en el contexto peruano el gobierno termina teniendo poder; este poder es legítimo y tiene la urgencia económica por la explotación de los recursos. Su atributo es definitivo y activo (Mitchell, Agle y Wood, 1997).

Hipótesis 1. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan al gobierno como autoridad normativa en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Hipótesis 2. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan al gobierno como autoridad supervisora y fiscalizadora en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Hipótesis 3. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan al gobierno como autoridad judicial en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Comunidad local y general

Se entiende a la comunidad local como el conjunto de personas que se encuentran en el ámbito de acción directa de las operaciones de la empresa y que en forma continua interactúan con esta. Esta relación en el tiempo ha evolucionado. Ha pasado de las etapas cuando la empresa —por su capacidad económica— era acogida en el entorno como generadora de empleo para los miembros de la comunidad. Con ello, la empresa cumplía su función económica y social con ese entorno. En esta etapa no importaba el impacto ambiental que generara, pues este no era lo importante, sino su capacidad de generar actividad alrededor de la empresa. Una segunda etapa considera la comunidad como un agente pasivo que recibe la labor filantrópica de la empresa, pues de modo propio decide impulsar la creación de beneficios para la comunidad y con ella su relacionamiento voluntario con su entorno. Una tercera etapa pasa por la acción de la empresa en la ejecución de proyectos de mayor duración, tanto o mayor a la duración de las explotaciones, pues la interacción no solo es continua sino dinámica y de mayor relacionamiento con la comunidad. Este tema ha sido denominado responsabilidad social, concepto que trasciende la filantropía empresarial para establecer una relación de largo plazo (Carroll, 2004; Margolis y Walsh, 2003).

Finalmente, como todo proceso dinámico (Karan, Mc Lean, 2003), la comunidad llega a un nivel de interacción e integración que permita crear valor en el entorno (Porter y Kramer, 2006), haciendo que esta asociación tenga una connotación estratégica, pues de ella puede depender la sostenibilidad de las operaciones. En tal sentido, se tienen evidencias que muchos proyectos han sido postergados, rediseñados o abandonados, precisamente por la definición de esta interrelación socioambiental (Kass y Mc Carroll, 2000). Por eso no es suficiente tener las licencias legal y económica; se requiere, y cada vez con mayor énfasis, de la licencia social (Gunningham *et al.*, 2004). Esta es la licencia que es otorgada por la comunidad local y que hace que la explotación sea acogida en el entorno. La forma en que se gestiona esta licencia ha generado igualmente procesos que buscaban inicialmente informar a la comunidad sobre los beneficios e impactos en la ejecución de los proyectos. En esta fase aparecen los compromisos ambientales en las que las empresas, por presión de las comunidades, adoptan planes y sistemas de gestión ambiental (Henríquez y Sadorsky, 1996). Posteriormente, el rol de la comunidad ya no es solo el de ser informada sino de ser consultada sobre la implementación de los proyectos (Karan y McLean, 2003). A la vez, nunca perdió su capacidad de vigilancia. El tema se convierte en crucial cuando la consulta a la comunidad se vuelve vinculante y la comunidad tiene poder de veto (Casey-Lefkowitz, 1996). El poder cambia de eje y aparece la necesidad de negociar la licencia, en un trabajo que incluye al gobierno.

El Perú cuenta con una economía principalmente sustentada en la explotación y exportación de sus recursos naturales. El sector minero es el más importante, con una participación mayoritaria (59%), seguido por los hidrocarburos (11%) y otros (BCRP, 2010). Sin duda, los precios de los minerales o del petróleo determinan la bonanza o el ajuste en la economía interna. Aun cuando se conoce en el país esta importancia, la extracción de ambos recursos es seriamente cuestionada y es motivo de crecientes episodios de conflictos sociales (Defensoría del Pueblo, 2012) en forma de manifestación pública y acompañados de actos de presión, como la toma de infraestructura pública. Como consecuencia de estas acciones, se paralizan las actividades productivas. Es relevante que el 58% de todos los conflictos reportados son de orden ambiental. Estas manifestaciones son ampliamente difundidas por los medios de comunicación a la comunidad nacional, pues llegan a la par de acciones coercitivas.

El hecho objetivo es que los aspectos socioambientales son cada vez más relevantes. El 97% de los ciudadanos considera que la responsabilidad por su solución corresponde al Poder Ejecutivo (Defensoría del Pueblo, 2012). Pero así como percibe que es su responsabilidad, también el 80% de ellos considera que este poder no cuenta con los recursos para resolverlos (Latinobarómetro, 2011); por ello no sorprende que la comunidad nacional le haya perdido la confianza al gobierno (Latinobarómetro, 2009). Estas percepciones revelan la identificación de una responsabilidad asignada al Poder Ejecutivo, sin que este tenga capacidad de ejercerla. Ello explicaría que la comunidad tome sus propias acciones (conflictos) y termine negociando con la empresa, poniendo como garante a otras instituciones de mayor credibilidad que el gobierno. Todo esto se sintetiza cuando (Schwab y Porter, 2008) se identifica que la institucionalidad es uno de los puntos más débiles que tiene el Estado Peruano. Las instituciones existen, pero la confianza en ellas ha decaído sustancialmente, por lo que al final las comunidades solucionan sus conflictos a través de otras organizaciones más confiables.

Esta falta de confianza genera una nueva institucionalidad, nuevas reglas, que son efectivas para la solución de sus problemas y dejan de lado la institucionalidad establecida; en tal sentido, se viene consolidando el concepto de *enforcement* no formal. Desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders* y su priorización, en un contexto como el peruano la comunidad tendría los atributos de definitivo y activo (Mitchell, Agle y Wood, 1997), con lo que su priorización debería ser fundamental para los efectos de las acciones que debería emprender la empresa.

Asimismo, existe una particularidad respecto de las comunidades nativas, que en el caso peruano es gravitante para la industria de la exploración y explotación de los hidrocarburos, pues tienen hábitos, costumbres y creencias propias bastante diferenciadas de las comunidades de la cultura occidental. La motivación de estas comunidades no necesariamente es económica y, antes bien, se enfocan en sus creencias ancestrales, en cuya concepción el concepto utilitario y económico de la naturaleza deja de tener sentido. El entorno forma parte de su deidad y por ello perciben en la explotación una afectación a sus creencias religiosas. En este sentido, existe el protocolo 669 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que se orienta a preservar las culturas nativas y sus creencias. Se cuenta asimismo con el soporte de ONG, que para los fines que persiguen se han posicionado en dichas comunidades y han logrado tener aceptación y el eco en sus dirigentes, que por lo general son los “sacerdotes” de la

comunidad. La fusión de las ONG internacionales y las comunidades nativas genera una mezcla en la cual los efectos locales generan consecuencias globales.

La comunidad local ha tomado cada vez más importancia en su capacidad de influir en la decisión y diseño de los proyectos (Gunningham *et al.*, 2004, Pascó-Font, 1998), sobre todo si en su decisión se encuentra el inicio o la continuidad de sus operaciones, que eventualmente podría realizarse al margen de las reglas existentes. La comunidad local no está incomunicada con la nacional, de modo que esta última es importante cuando se trata de formar una corriente de opinión a favor o en contra de los reclamos de la comunidad local.

Hipótesis 4. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a la comunidad local en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Hipótesis 5. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a la comunidad nacional en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Medios de comunicación

Según Rawlins (2006), la última fase para realizar la priorización de los grupos de interés se basa en el nivel de información que puedan disponer acerca de los problemas del entorno y de su capacidad para realizar alguna acción al respecto. Esto lleva a la identificación de los grupos de interés en inactivos o activos, por un lado, y atentos o informados, por otro. Los grupos de interés que a la vez tengan mayor información (informados) y mayor capacidad de realizar alguna acción (activos) serán los de interés prioritario. De ello se desprende que una de las fuentes de poder para ser priorizados es la disponibilidad de información, la cual puede ser ofrecida en forma transparente por la misma empresa y ser canalizada por los medios, o que al no haber sido ofrecida por la

empresa pueda ser filtrada a los medios; en cualquiera de los casos, la difusión de la información llega a ser global.

Es sumamente importante que la información que dispongan los grupos de interés sea la correcta, pues las decisiones que adopten no se toman por la validez de la información, sino de la información que dispongan, que puede ser cierta o falsa. Si es falsa, la situación es mucho más complicada, porque las acciones, su magnitud y su alcance se harán sobre suposiciones no ciertas; las disculpas no tienen mayor sentido, pues pueden haber generado daños irreparables. De allí la necesidad de la transparencia de las empresas y que, como consecuencia, pongan a disposición de los medios, información suficiente y real de las acciones que realizan o de los incidentes que acontezcan.

Los medios de comunicación han comenzado a ser parte importante de los procesos de sensibilización de conciencia ambiental, en los diversos contextos de la población nacional e internacional; tienen niveles de aceptación y confianza mayores a otros *stakeholders* (Latinobarómetro, 2010a). Existen evidencias (Suphachalai, 2005) que sostienen que las regulaciones ambientales suelen ser más exigentes cuando los ciudadanos (votantes) están mejor informados por los medios de comunicación, sobre todo si estos se enfocan en un tema particular. Se debe ubicar a los medios como vehículos de la información que las empresas pueden generar y proporcionar, y también como vehículos de preparación y formación de los integrantes de la comunidad.

Mucho se ha cuestionado la labor de los medios en el entorno local, pues se viene de un proceso en el cual los medios fueron utilizados para el logro de objetivos ilegales. De allí que aspectos como la propiedad del medio, su financiación, los ingresos y la gestión de estos han estado cuestionados, porque se les reconoce como mecanismos de intervención del poder económico (Bergés, 2010) o político. Sin embargo, no se niega que pueden ser muy útiles en la formulación y discusión de las políticas, en especial de la ambiental. Por tanto, los medios de comunicación, aunque cuestionados, tienen un rol de influencia importante en la comunidad. Lo que ponderará su accionar se relaciona con los valores éticos y de responsabilidad social que ellos puedan ejercer; luego, los comportamientos de los grupo de interés corresponderá en la forma como perciban o estén formados e informados sobre los temas que se les presenten en una realidad concreta e individual (Freeman y McVea, 2001).

Hipótesis 6. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a los medios de comunicación en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Cientes

El petróleo como fuente de energía ha copado todos los confines del planeta y se ha insertado como parte de la forma de vida de la comunidad global; no hay industria o actividad en la cual no se encuentre de mayor o menor medida sustentada en la industria del petróleo; tan así, que el 80% del consumo de la energía a nivel global es dependiente del petróleo y, como tal, indispensable. Se han desarrollado muchos esquemas para diversificar la matriz mundial del petróleo, pero con los precios que tiene no hay energético que pueda hacerle una competencia real (nótese que en los hidrocarburos se incluye el gas natural). A la preocupación de tener reservas finitas y escasas, la industria ha respondido con mayores reservas, sobre todo si en el caso del gas natural las nuevas tecnologías han multiplicado las reservas y con ello los precios se han caído. Se espera dotar de energía al mundo con hidrocarburos al largo plazo a un precio razonablemente bajo (IEA, 2012).

En el ámbito nacional, el consumo de los hidrocarburos representa el 80% del consumo nacional de la energía. Si bien el Perú es un país exportador de hidrocarburos, exporta gasolinas que tiene en exceso y gas natural licuado. También importa petróleo diésel, del cual es deficitario a pesar de ser productor (Olade, 2013). Lo que cuenta en este escenario es que el Perú es altamente dependiente del petróleo y sus derivados. El petróleo tiene un doble rol en la economía nacional: por un lado, es fuente de ingresos por las exportaciones que se realizan y, por el otro, es indispensable como insumo para la producción nacional.

Esta fuerte dependencia del petróleo hace que en general, aun cuando se tenga conciencia de los efectos nocivos que causan su explotación y uso, no exista un cuestionamiento por su uso. Aunque al nivel de la explotación hay un énfasis marcadamente ambiental con una muy alta sensibilidad respecto de sus impactos, dicho énfasis no se muestra en el nivel del consumo, pues no importa la limpieza que se tenga, sino el nivel de competitividad que se muestre respecto de otras fuentes de energía, y

que se hagan competitivas a las industrias a las que sirven como insumos. En este segmento la variable prioritaria es el precio; por ello, mientras el petróleo siga siendo competitivo, su extracción estará garantizada.

Se han realizado muchos esfuerzos por sensibilizar a la población mundial sobre el impacto y las consecuencias del uso indiscriminado del petróleo. Esos esfuerzos han sido vanos, pues cuenta y mucho la actitud de los usuarios. La convicción es que el actual nivel de consumo solo puede ser corregido a través de un cambio en el comportamiento de las personas, alterando la demanda de servicios ambientales (Halweil *et al.*, 2004), y cambiando y controlando su oferta (Helm, 1998). Sin embargo, los hidrocarburos se encuentran profundamente involucrados con la economía; su gestión tiene un impacto muy significativo para la economía.

Los hidrocarburos forman parte de la vida diaria de los usuarios finales, pues la economía mundial tiene en los hidrocarburos su principal fuente de energía primaria, incluyendo a los países en desarrollo. En este último caso es sorprendente encontrar que el mayor consumo del petróleo se viene trasladando de los países desarrollados a aquellos en desarrollo. En 2008, por primera vez, el conjunto de estos superó al consumo de los países desarrollados (BP, 2011). Tiene gran influencia en este hecho el crecimiento de China y en menor medida de los otros países. Este crecimiento se ha dado principalmente por la alta competitividad que muestran estos países, captando, como consecuencia de ello, el mayor flujo de inversiones e hidrocarburos.

Este nivel de compromiso en el consumo de los hidrocarburos se plasma muy objetivamente en la medición de la elasticidad del precio de los hidrocarburos. La demanda del petróleo respecto del precio es altamente inelástica en el corto plazo (Mankiw, 2003) y en menor proporción en el largo plazo, con lo que se puede argumentar que sin importar el precio del petróleo este se seguirá consumiendo en el corto plazo, pues mucha de la inmensa infraestructura que se tiene instalada depende de dicho insumo y que su modificación o cambio en el corto plazo no es viable. La situación podría cambiar en el futuro, como lo puede ser para cualquier otra variable.

Por tanto, se espera que los clientes no sean precisamente los que cuestionen los orígenes del petróleo, dada la gran dependencia de su disponibilidad como insumo. Por ello, a pesar de que pueda existir un sentimiento de los clientes a favor del ambiente, este no sería efectivamente ejercido por los intereses propios en los que estarían involucrados.

Por ese motivo, no se formulan hipótesis asociadas a los clientes de la industria.

Proveedores

Las provisiones que requiere la industria del petróleo son de capitales y tecnología. Sin embargo, son puntos críticos la mano de obra calificada y los servicios profesionales en los lugares de operación (Little, 2006), pues de no disponerlos en los países donde se explotan se tendría que llevar los recursos de otros países, con la consecuente necesidad de adquirir en plazos relativamente cortos capacidades y conocimiento para interactuar con el entorno. Por ese motivo, las empresas corporativas optan por tener la dirección de las operaciones, aunque las demás actividades son subcontratadas, de preferencia con mano de obra calificada y servicios profesionales locales.

Tiene singular importancia la fase inicial del proyecto, pues es donde se realizan los estudios previos; de entre ellos, destacan los estudios de impacto ambiental (EIA), donde se prevén los impactos y se adoptan las medidas de mitigación en la ejecución del proyecto. El tema se vuelve crítico cuando los estudios son encarados como requisitos para el inicio del proyecto antes que como un estudio de las contingencias ambientales que pueda generar el proyecto. Sin embargo, los EIA tienen como base el convencimiento de que más vale un EIA aprobado que un buen EIA, con lo cual el premio por el éxito que se le da al equipo encargado del EIA es que su pago se realiza por EIA aprobado, no antes. Esto genera el incentivo natural en el realizador del estudio de lograr la aprobación y asumir los compromisos, de los cuales los directivos no necesariamente están convencidos o enterados. Por tanto, es deseable que el EIA sea el estudio en el que se plasmen los impactos ambientales y se programen las obras y actividades que permitan tener una adecuada *performance* ambiental antes que un buen documento ambiental. Lo relevante ocurre cuando el representante legal suscribe el EIA y se hace responsable solidario con el que elabora el EIA, por las consecuencias que pueda acarrear dicho informe.

En la ejecución de las actividades, sobresale la modalidad de subcontratación que optan las empresas de explotación, cuya principal debilidad como modalidad de trabajo es que requieren un sistema de control muy estricto para hacerla efectiva, especialmente si la obligación legal dispone que sin importar quién realice las actividades, la empresa titular de la operación asume la total responsabilidad por lo que ocurra en su concesión.

Respecto de esto último, la cuestión principal se centra en los incentivos de los trabajadores para realizar adecuadamente su actividad, pues en la medida en que los incentivos estén mal orientados, se pueden generar condiciones propicias para debilitar la integridad de las instalaciones; asimismo, es necesario que la tercerización tenga un mensaje muy concreto para evitar las disonancias respecto de su identificación con el empleador (Graham, 2010).

En la literatura se destaca la tercerización como medio de generación de ventajas estratégicas en los negocios (Manpower, 2009) y de cómo estos pueden incluirse como estrategia para generar valor en las empresas del sector petrolero (CGI, 2004), sobre todo en las actividades del *upstream*, con lo cual es una práctica tener personal contratado; la cuestión estratégica está en cómo administrar el *outsourcing*. No contar con el sistema de supervisión adecuado trae consigo muchas complicaciones. Las operaciones de Macondo Deepwater estuvieron a cargo de una subcontratista.

Un tema que se destaca en la tercerización es el alto componente de la mano de obra, a pesar de los desarrollos tecnológicos disponibles, especialmente en el *upstream*, en el cual igualmente se considera que son requeridos altos niveles de especialización o experiencia.

Sintetizando los proveedores, sí juegan un rol importante en la cuestión ambiental de la empresa, pues siendo una mano obra tercera, sus impactos son directamente atribuidos a la empresa; lo bien que ellos realicen se reflejará en sus resultados ambientales.

Hipótesis 7. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos les dan a los subcontratistas en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Competidores y empresas del mismo sector

El mercado del petróleo es un mercado mundial, cuyas transacciones se concentran en tres puntos de referencia: WTI (Texas, Estados Unidos), Brent (Noruega) y Dubái (Dubái); sobre la base de las transacciones se determinan los precios de referencia y estos rigen las operaciones comerciales. En estos mercados se mueve comercialmente

prácticamente todo el petróleo que se oferta y consume. Los niveles son cuantiosos, pero el lado de la oferta está bajo control de la OPEP, que determinan las cantidades a producir y administran el alza o la baja de los precios del petróleo crudo. Los productores que no forman parte de este grupo son, antes que formadores de precio como los anteriores, tomadores de precios y carecen de la capacidad de influir en el mercado global, como es el caso del Perú. En consecuencia, la formación de precios se realiza sobre la base del grupo decisorio y está basado en un producto (petróleo) estándar, lo que le da condición de *commodity*.

Por la condición de mercado libre de los hidrocarburos en el Perú, su precio se transa al precio de paridad de importación. Por tanto, la competencia de la producción nacional es el mercado mundial, en el cual la producción nacional no es significativa. Para los productores de hidrocarburos, participantes de un mercado global, el incremento de sus costos de producción puede significar una pérdida de su competitividad; el tema ambiental puede significar así un impulsor de costos.

Sin embargo, para efectos de la gestión ambiental según lo formulado por Hansen (1999), las prácticas que realizan las demás empresas terminan presionando a todas las compañías de la industria a mantener un comportamiento uniforme, tanto a la vista de la misma industria, como a la vista de la comunidad que percibe dicho comportamiento como estándar o fuera de él; antes que los competidores, lo que resulta relevante para el análisis de la industria y de los temas de gestión ambiental son las prácticas que desarrollan las empresas del sector.

Hipótesis 8. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a las empresas del sector en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Empleados

Referirse al comportamiento o la actitud de los trabajadores de una organización definitivamente se relaciona con el concepto de cultura organizacional, a la cual Schein (1985) define como el “conjunto de suposiciones y creencias que comparten los miembros de una organización”. Por su parte, Hofstede (1980) concibe la cultura como

“la programación colectiva de la mente, la cual distingue los miembros de un grupo de otro”; estas creencias y esta “programación” del colectivo que caracteriza una organización, como lo sostienen ambos autores, no son casualidad, sino el resultado de un proceso de construcción que se permea en el tiempo y cuyo rol protagónico lo tienen los líderes. En tal sentido, si la cultura determina los comportamientos, el concepto y la sensibilidad acerca del medio ambiente debería formar parte de la cultura organizacional de los trabajadores, pero no surge espontáneamente: se va construyendo por las acciones que la empresa realiza con ellos.

Es importante señalar que las empresas de la industria que integran las corporaciones multinacionales tienen como parte de su estrategia de operación llevar sus patrones corporativos a los lugares donde operan, aunque, como señalan Soikkeli y Stromberg (2007), no siempre la cultura de la casa matriz es la que se establece en las filiales, pues los países son diferentes y tienen arraigos mucho más profundos que solo la cultura corporativa no determina su cambio. Por ello, las empresas multinacionales tienen un gran reto en la operación de sus filiales, la presión del entorno se manifiesta de muchas formas y tiene en la vertiente cognitiva una de sus mayores barreras para la transformación de los patrones culturales en las personas que trabajan en las empresas.

El convencimiento de que la cultura corporativa determina que las empresas se orienten al ambiente lleva a colegir que, si esta proviene como directiva de la corporación multinacional, las filiales no deberían llevar como sello de garantía que se tendrá sumo cuidado con el aspecto ambiental. Sin embargo, existen evidencias de que las empresas multinacionales exhiban comportamientos inconsistentes en diferentes países; por ejemplo, no existe en las investigaciones un acuerdo sobre las razones por las cuales las empresas adoptan prácticas voluntarias de gestión ambiental.

Howard-Greenville y otros (2007) destacan la poca importancia que se le ha dado a los factores internos, entre ellos la cultura, que orientan las decisiones ambientales en las empresas y las elevan a la condición de clave para construir la licencia social (Gunningham *et al.*, 2004) de la empresa en el entorno de su operación.

Una actitud cuidadosa y de prevención de impactos al ambiente, basada en procesos sostenidos de construcción cultural emprendidos por la empresa, es deseable, en el entendido de que dicha actitud procuraría que las actividades tengan como finalidad la protección del ambiente. Si a estas actitudes se le suman procesos estandarizados que soportan las actividades, las posibilidades de daño ambiental serían minimizadas. Los

resultados muestran que transnacionales como BP tienen aún problemas con el involucramiento de los trabajadores en las cuestiones técnicas de riesgo y, por supuesto, de sus efectos ambientales.

Un conjunto de empleados pertenecientes a una organización empresarial cuya cultura está orientada a la prevención y cuidado ambiental terminarán reforzando, configurando e influyendo en el comportamiento empresarial.

Hipótesis 9. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos les dan a los empleados en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Después de la debacle económica de la década de 1980, el Perú retomó una nueva línea la economía social de mercado⁴¹, con la cual ha consolidado su desarrollo económico y sentado las bases para su estabilización. Los indicadores económicos han mejorado notablemente y, aunque falta todavía mejorar los indicadores sociales, el país está entrando en una etapa de crecimiento sostenido. El gran reto es la redistribución del desarrollo económico.

En el entorno nacional, se tiene por cierto un ánimo de desarrollo económico, basado en la exportación de los recursos naturales. El sector medio de la población ha comenzado a tener mejores condiciones y la economía se ha dinamizado, aunque todavía quedan los problemas de equidad. Asimismo, el sistema democrático se ha mantenido estable y con transiciones ordenadas de los presidentes, pese a que la institucionalidad política es débil, dado que se vienen desarrollando los procesos electorales en una “democracia sin partidos políticos” (Tanaka, 2005; Tanaka, 2006a) y son los *outsiders* los que son elegidos para dirigir el país. El reto consiste en consolidar partidos políticos fuertes y representativos en el tiempo, antes que agrupaciones que terminan conformándose y disolviéndose en cada elección.

La investigación se realiza en un país cuyo indicador económico muestra que su economía es mayoritariamente informal (Hernández y De la Roca, 2003), con un sistema económico en vías de estabilización (Straface y Basco, 2006) y un sistema político con problemas identidad y representatividad (Tanaka, 2006a). En este contexto

⁴¹ Constitución Política del Estado Peruano (1993). Capítulo económico.

es pertinente preguntarse si en entornos como este las teorías económicas (incluidas las ambientales) funcionan y son válidas, pues gran parte de ellas se han trasladado de las economías desarrolladas.

Los accionistas, propietarios (corporativo), los financistas y los organismos internacionales

Los accionistas o propietarios de las inversiones, los corporativos, tienen un fin específico: incrementar sus utilidades, pues solo en esa medida podrán compartir sus resultados (Friedman, 1970); se ha mencionado que adoptar estrategias de gestión ambiental puede mejorar dichos resultados, pues la implementación de prácticas innovadoras pueden generar ventajas en costos o en diferenciación (Porter y Van der Linde, 1995; Carmona-Moreno, 2003; Russo y Fouts, 1997). Es más, se sostiene que la prueba de ello es que existen empresas de nivel mundial con resultados exitosos en países con leyes muy exigentes (Porter, 1991), aunque también existen los que sostienen que estas prácticas no necesariamente contribuyen a crear dicha ventaja competitiva (Christmann, 2000; Sharma y Vredenburg, 1998). Por tanto, no se ha podido evidenciar en forma contundente que adoptar las prácticas ambientales van a ser útiles para generar ventajas competitivas.

Por tratarse de empresas con intereses internacionales operando en un entorno latinoamericano, asumen su visibilidad con un énfasis social con éxito (Casanova, 2010). Se evidencia que los factores que afectan sus operaciones y sus resultados se consolidan en cuatro fuerzas: fuerzas regulatorias, fuerzas de mercado, fuerzas de la industria y fuerzas propias de la empresa (Hansen, 1999). Todas ellas impactan en las decisiones que tomarán los accionistas y las orientaciones o políticas que estos dispondrán; está cambiando el concepto de responsabilidad que se atribuye a los accionistas y financistas de los proyectos que generan impactos ambientales. La tendencia legislativa es hacerlos directamente responsables junto a los profesionales que contraten. Por todos los temas civiles y penales que puedan generar sus operaciones⁴², la lógica de la tendencia implica que los resultados que generen las inversiones, positivos o negativos en todas sus dimensiones, son de responsabilidad del corporativo. Las

⁴² Peña, M. (2011). *Responsabilidad por daño ambiental de las entidades financieras*. Recuperado el 20 de junio de 2012, de http://www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Responsabilidad_por_Dano_Ambiental_Entidades_Financieras.pdf

normas peruanas vigentes tipifican el grado de responsabilidad de los directivos de las empresas que operan en el país, con las responsabilidades penales que generen los daños ambientales. El nivel de exposición que tiene el corporativo en sus operaciones mundiales no conoce límites, por el grado de globalización de las comunicaciones. Las directivas del corporativo tienen el incentivo de responder a un interés global antes que a un país en específico. Si es desarrollado o no, el impacto llega siendo directo. Por tanto, las directivas del corporativo son muy importantes para el directivo a cargo de las operaciones locales.

Hipótesis 10. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan al corporativo en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Con el mismo criterio del inversionista, a nivel internacional, se considera como responsables solidarios a las financieras de los proyectos, pues el hecho de tener un legítimo derecho por los capitales invertidos los hace accionistas y corresponsables con los grupos directivos de las inversiones. Aunque ello no signifique un reconocimiento tácito de dicha responsabilidad, y no existiendo necesariamente un nexo de causalidad, los financistas vienen imponiendo requisitos a los promotores de los proyectos de inversión como la firma de compromisos establecidos en los Principios de Ecuador⁴³.

Para todos los proyectos catalogados en las categorías A y B, las financieras asociadas a los Principios de Ecuador requerirán a sus clientes demostrar una efectiva integración de los *stakeholders* en un proceso estructurado y culturalmente apropiado con las comunidades afectadas. Para los proyectos con impactos potencialmente adversos en comunidades afectadas, los clientes conducirán un proceso de consulta informado y participativo.

Compromisos de este nivel son la llave para acceder a los recursos financieros, estándares que los inversionistas suscriben y obligan cumplir, en adición a las obligaciones locales que son impuestas a la suscripción de los contratos de explotación.

⁴³ CFI (s. f.). “Los Principios de Ecuador - Corporación Financiera Internacional (CFI)”. Recuperado el 23 de agosto de 2008, de http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios_ecuador.htm

Estos principios consideran principalmente compromisos sociales y ambientales; deben ser realizados sobre bases establecidas en dichos principios, y que consideren el estudio previo y la calificación de los impactos que genere el proyecto, así como las medidas a adoptar para gestionarlos. Los principios deben ser revisados y aprobados a satisfacción por los financistas; no hacerlo condiciona el desembolso de los capitales o de los compromisos de financiamiento contraídos.

Es común en los directorios de las financieras tener la presencia de integrantes de las ONG, que acuden a sus sesiones a mostrar las evidencias de los problemas que se generan (Vences, 2006) en todo el mundo y que a su vez sensibilizan a los miembros de dichos directorios a suspender el financiamiento. Este aspecto es grave si el proyecto ya está iniciado. Gran parte de los mayores financistas de proyectos de energía (hidrocarburos) en el mundo han suscrito este acuerdo por lo que los acreedores están condicionando sus créditos a garantizar la viabilidad socioambiental de los proyectos.

Ya sea por las responsabilidades que asumen los accionistas y los financistas, por la presión que ejercen las ONG o por su compromiso moral con el ambiente y la sociedad, se ha configurado lo que se ha venido a denominar “finanzas verdes” (Pérez, 2007), que se han estructurado con el propósito de asegurar la sostenibilidad de los proyectos. Dicha sostenibilidad considera como punto inicial asegurar la viabilidad económica del proyecto, que es evaluado a partir del Project Finance, para determinar los fundamentos suficientemente creíbles que lo sostengan. En segundo lugar, se debe asegurar que la inversión sea éticamente sostenible; “no se puede generar riqueza rodeado de pobreza”⁴⁴: la empresa y sus recursos deben realizar un rol social (Porter y Kramer, 2006). Si bien no pueden resolver todos los problemas del entorno, sí pueden enfocarse en alguno de ellos. Recurren a estándares exigentes que se obligan a cumplir; al margen de los que exige el gobierno del país donde se opera, siendo estándares superiores a estos. Finalmente, la empresa debe comunicar sus resultados a la comunidad, a fin de mostrar el control que tiene sobre sus impactos ambientales y sus aportes sociales, como el GRI⁴⁵ u otros. Estas tres regulaciones para las finanzas de los proyectos no son del Estado; están en adición a ella, son obligaciones que el grupo financiero impone a sus clientes (accionistas). De ese modo, forman parte de un suprasistema regulatorio

⁴⁴ Universia Knowledge Wharton, *ibid.*

⁴⁵ GRI (s. f.). “G4 sustainability reporting guidelines - Global Reporting Initiative”. Recuperado el 10 enero de 2010, de <http://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>

aplicado al ámbito local. Ello haría que a pesar de la pobre aplicación de las normas y sus limitaciones (Stark, 2001) se impulsen prácticas superiores y de orden global.

Luego, las empresas tienen que estructurar un marco de acción (Jones, 2010), que abarque, en primer lugar, los estándares locales que impone el gobierno, y que, por las razones que fuesen, resultan ser poco efectivos. En segundo lugar, las empresas, al ser parte de una industria, se ven aleccionadas a utilizar los estándares que la industria estructura sobre la base del conocimiento de sus técnicos, pero principalmente sobre la base de sus accidentes. Sin embargo, a pesar de la notable contribución, al ser optativa la práctica, sus efectos pueden ser relativos. Hay una expectativa que la práctica de los estándares de la industria puedan generar resultados técnicamente positivos, pero si no se observan, pueden generar resultados económicos mejores; no existen incentivos explícitos.

Si el cumplimiento de los estándares es condición para el flujo de desembolsos del proyecto, la posibilidad de que estos estándares no se cumplan son mínimos, pues la sola idea de no contar con la liquidez para mover el proyecto tiene un efecto disuasivo muy eficaz. La mayor fuerza disuasiva de la gestión ambiental provendría del proveedor de los fondos para los proyectos; una fuerza que excede los límites del gobierno, pero que tienen un efecto disuasivo muy efectivo. Imaginar que todos los flujos de fondos se rigieran por estas condicionantes traería la necesidad de que las empresas opten en cualquier lugar donde operen por la observancia de estándares superiores, y como tal todos terminarían realizando prácticas semejantes. ¿Regulación global? Al respecto, se hace referencia a los “nuevos financistas” como aquellos que relacionan su actividad con el ambiente. Incluso circulan ya estrategias en tal sentido (Goldzimer, 2008).

Hipótesis 11. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a los financistas en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Aseguradoras

Las empresas, por lo general, buscan seguridad a través de las compañías aseguradoras. Cuanto mayor es el riesgo en el que se encuentre inmersa la empresa, mayor será la prima del seguro. Las empresas que se dedican al negocio de los hidrocarburos

administran riesgos en toda su cadena de valor (Al-Thani, 2008; Suslick *et al.*, 2009), pero con mayor intensidad en las etapas de exploración, en las cuales el riesgo de la recuperación puede ser nulo. Un parámetro para evaluar este riesgo está dado por la tasa de éxito en la zona donde se explora. Es el caso del Perú, donde la tasa es de uno sobre diez, es decir, de cada diez exploraciones una resulta exitosa. Los servicios que brindan las empresas aseguradoras cubren por lo general⁴⁶ riesgos operativos, desastres naturales, conflictos sociales, inflación, requerimientos ambientales, riesgos constructivos y riesgos de fusiones y adquisiciones; cada lugar tiene sus propias características y su correlato económico. El caso del desastre del golfo de México, por las inmensas consecuencias ambientales, marca un hito en la industria y su correspondiente correlato en el valor de los seguros asociados: generó un impacto significativo y duradero en las tasas y sus coberturas. Los términos contractuales serán diferentes, pues ahora se tiene más claro lo impactante que puede ser un diseño u operación inadecuada o subestimada, especialmente si sus consecuencias son inmensas e irreparables. El hecho de que el gobierno americano haya forzado a BP a constituir un depósito en garantía de US\$ 20 mil millones como fondo contingente para futuros reclamos, como también la moratoria que ha dado a BP para realizar nuevas perforaciones en suelo americano y que mientras dure ese plazo cubra también la contingencia laboral de sus trabajadores⁴⁷, muestra que la presión a la que se encuentra expuesto puede llevarlo a tomar acciones muy radicales, incrementando los precedentes en el futuro de riesgos de índole político social, lo cual impulsa los seguros a valores nunca antes vistos⁴⁸

En el contexto peruano, los riesgos mayores del *upstream* corresponden a los derrames que pueden causar las empresas exploradoras o explotadoras de los hidrocarburos y por el lugar de las operaciones, estas se encuentran en la zona de la selva y en la costa aledaña al mar. El suelo de la selva peruana tiene por característica una muy baja capacidad de absorber los impactos que la industria realice; en el mismo sentido, las aguas de los ríos son el lugar donde pueden impactar las operaciones, situación que se ha convertido en crítica por la acción de las comunidades nativas, que han reclamado al

⁴⁶ AON (s. f.). “Upstream Oil and Gas. Risk Management and Insurance”. Recuperado el 15 de marzo de 2012, de <http://www.aon.com>

⁴⁷ BP (2013). “BP en el Golfo de México”. Recuperado el 12 de febrero de 2012, de <http://www.bp.com/en/global/corporate/gulf-of-mexico-restoration/investigations-and-legal-proceedings.html>

⁴⁸ Risk Management Solutions (s. f.). “The Macondo, Gulf of Mexico, Oil Spill. Insurance Implications”. Recuperado el 22 de enero de 2013, de https://support.rms.com/publications/2010_Macondo_Oil_Spill_Insurance_Implications.pdf

Estado Peruano el retiro de las empresas. Los derrames en el mar son simplemente críticos.

Esta mayor presión por los antecedentes de afectación ambiental de la industria en la zona y acontecimientos como los incidentes del golfo de México han sensibilizado a la comunidad y a las empresas aseguradoras: las primas de los seguros se han elevado; también se han incrementado los fondos que las empresas destinan para estos efectos, que a su vez evalúan el comportamiento ambiental de las empresas en su entorno.

Hipótesis 12. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos les dan a las aseguradoras en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Tecnología

La tecnología para gestión ambiental de las empresas del sector es parte de los estándares que la industria ha implementado para realizar sus operaciones. Por su carácter global, estas son implementadas en los lugares donde operan; en los países en desarrollo es poco probable que se disponga de mayor tecnología que la industria haya desarrollado.

Aun cuando se ha identificado en la literatura que en las empresas de los países en desarrollo este es un tema significativo, para el caso de las empresas petroleras que lideran sus propias tecnologías este no es un tema significativo para los efectos del estudio.

Según Rodríguez y Ricart (1998a), el modelo de *stakeholders* que propone no incorpora el factor tecnológico, pues al procurar identificar si tiene influencia sobre la gestión ambiental de las empresas en el momento de realizar los trabajos de campo de las investigaciones han generado confusión. Por esa razón no se considera una variable asociada a este grupo de interés.

Comunidad internacional y ONG

La comunidad internacional se ha visto involucrada en los temas ambientales en general desde la década de 1970, cuando se realizó la Conferencia del Ambiente. Desde entonces han surgido nuevas, concurridas y complejas conferencias y acuerdos mundiales, en adición a los acuerdos bilaterales o multilaterales; sin embargo, como Iwama (2002) señala, existen cuatro problemas en la gobernanza mundial en pro del ambiente: primero, no existe interrelación entre las diferentes instituciones globales, aunque todas persigan lo mismo sus objetivos y sus alcances son distintos; segundo, hay superposición en sus alcances, conflicto en las funciones o insuficiente coordinación entre las instituciones involucradas en el ambiente; tercero, no hay suficiente institucionalidad para hacer cumplir los mandatos emanados de dichas instituciones; y cuarto, las numerosas instituciones no han consolidado las iniciativas de los numerosos grupo de interés del entorno global, que incluyen a las ONG y las corporaciones en la elaboración e implementación de las políticas globales. En consecuencia, existe la intención y la conciencia mundial por el ambiente, mas no existen los mecanismos que hagan posible su implementación. Esto suena como los esfuerzos que hacen los Estados en desarrollo, que se llenan de intenciones y ofrecimientos, pero que no tienen la capacidad para implementarlos y ejercerlos a plenitud por la escasez de sus recursos. En el caso global lo que falta es la autoridad, de allí que los acuerdos mundiales —incluido Kioto— no han logrado todavía sus objetivos de reducir los grandes impactos ambientales, muchos de los cuales están relacionados con el impacto que genera la explotación y el uso de los hidrocarburos.

Ha tenido mayor éxito la acción directa de las ONG en proyectos concretos, y se les ubica como los grupos de interés más activos y cuya acción se concentra principalmente en los países en desarrollo. Lo destacable de estas agrupaciones es su relacionamiento con las comunidades antes que los proyectos sean formulados, con lo cual su participación como vocero de la comunidad donde desarrollan sus actividades de índole social o económica resulta siendo más creíble en aquellos lugares donde la acción del gobierno en los países en desarrollo no llega normalmente. Es más, el Estado llega a efectos de presentar y presentarse ante la comunidad, solo con motivo del proyecto o los proyectos, y como tal resulta siendo extraño, a diferencia de las ONG que se presentan como parte de la comunidad. Esta estrategia ha funcionado ante la falta de capacidad del Estado por proveer a las comunidades de los servicios básicos a los que está obligado.

En el caso de los proyectos de exploración y explotación de los hidrocarburos, la relación de las ONG se puede describir como de “tira y afloja”⁴⁹. Muchas veces conlleva al enfrentamiento, pues las otras actuaciones de las ONG han tomado ribetes de presión social de la comunidad en la viabilidad de los proyectos.

Las ONG juegan diversos roles en la vida de los proyectos y en especial en los proyectos de hidrocarburos, que se inician con el rol de colaborador y asesor en la etapa de consulta del proyecto, diseminador de la información financiera del proyecto o negocio en marcha, asesor de las relaciones con la comunidad, asesor de proyectos de desarrollo de la comunidad, vigilante de la conservación de la herencia cultural de la comunidad, asesor en temas de derechos humanos y asesor en temas ambientales; en suma, se advierte una función de asesoría, que puede extenderse más; se puede derivar los recursos que disponen internacionalmente para la facilitación o la oposición a los proyectos.

Esta variedad de roles, estrategia y capacidad de actuación de las ONG ha motivado a las empresas a desarrollar una capacidad de relacionamiento con ellas (Tuodolo, 2009). Si tienen la influencia, es mejor poder contar con una alianza que pueda ser más productiva que enfrentar una larga e infructuosa estrategia de desgaste. Muchas de las ONG en el planeta se han conformado sobre la base de la necesidad de crear la conciencia ambiental, de la protección de los recursos naturales y de la preservación de los valores culturales de los grupos minoritarios. Sobre estos hay coincidencia a nivel local y global de que las causas son atendibles, pero también se ha cuestionado sobre la parálisis que pueda significar el llevar este tema a los extremos; el objetivo es el equilibrio.

Debido precisamente a la forma de actuación y los fines que persiguen, las ONG se convierten en actores de interés en los aspectos ambientales, pero cuya potencialidad como aliados no está siendo aprovechada.

Hipótesis 13. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a las ONG en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

⁴⁹ Acorn International (s. f.). “Guidance Resources/Global”. Recuperado el 9 de enero de 2010, de http://localcontent-globalassurance.com/guidelines_global.html

Las actividades de exploración y explotación de los hidrocarburos requieren un nivel de especialización en sus cuadros profesionales, el cual conjuga conocimiento y experiencia. El conocimiento sostenido en una sólida formación técnica o de ingeniería hará posible identificar los mejores prospectos de exploración o las mejores técnicas de explotación de los pozos operativos, sin riesgos ambientales o económicos. La experiencia debe basarse en el conocimiento en la ejecución de proyectos anteriores y que consolidan los conocimientos adquiridos, pero sobre todo en el conocimiento de los lugares de la explotación, pues si bien el conocimiento experimental de otras zonas es apreciado, cada zona tiene sus particularidades, especialmente si se trata de una geología emergente, como la zona sudamericana (Kytly y Ruggie, 2005).

Por ello, en la industria de los hidrocarburos es muy apreciado que en el lugar de las explotaciones se encuentre un número adecuado de profesionales de la especialidad, que permita minimizar el movimiento de expertos y especialistas de otros lugares del planeta. Ello no es suficiente solo con la cantidad de recursos profesionales: debe recurrirse a la calidad y la calificación que les permita incorporarse en la operación de la empresa.

En el caso peruano, luego de la expropiación de la industria del *upstream* petrolero en la década de 1970 y luego privatizados en la de 1990, la gran escuela de formación de profesionales fue Petroperú, la empresa estatal del petróleo; luego de la privatización dejó dicha actividad. Los profesionales peruanos de experiencia en el sector provienen de dicha empresa, pero no se dieron esfuerzos por desarrollar nuevos cuadros en la cantidad que se efectuaron en dicho periodo.

Uno de los grupos de interés de los expertos y/o especialistas nacionales disponibles en el país es escaso. Su conocimiento de la realidad de la industria en el campo también es escaso, aunque puede significar un factor crítico para minimizar las afectaciones ambientales en las operaciones de la exploración y explotación de los hidrocarburos, por parte de las empresas del exterior.

Hipótesis 14. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos dan a los expertos-especialistas en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Tabla 8. Grupos de interés relevantes en la industria. Revisión de literatura

H	Grupos de interés
1	Gobierno autoridad normativa
2	Gobierno autoridad supervisora
3	Gobierno autoridad judicial
4	Comunidad local
5	Comunidad nacional
6	Medios de comunicación
7	Empresas contratistas
8	Empresas del mismo rubro
9	Empleados
10	Corporativo
11	Financistas
12	Aseguradoras
13	ONG
14	Expertos

3. Diseño y metodología de investigación

La ciencia son hechos; de la misma manera que las casas están hechas de piedras, la ciencia está hecha de hechos; pero un montón de piedras no es una casa y una colección de hechos no es necesariamente ciencia⁵⁰.

El desarrollo de la investigación se realiza tomando la base metodológica propuesta por Creswell (2003) (ver figura 7). El desarrollo y las elecciones en cada parte del esquema mostrado se desarrollan a continuación.

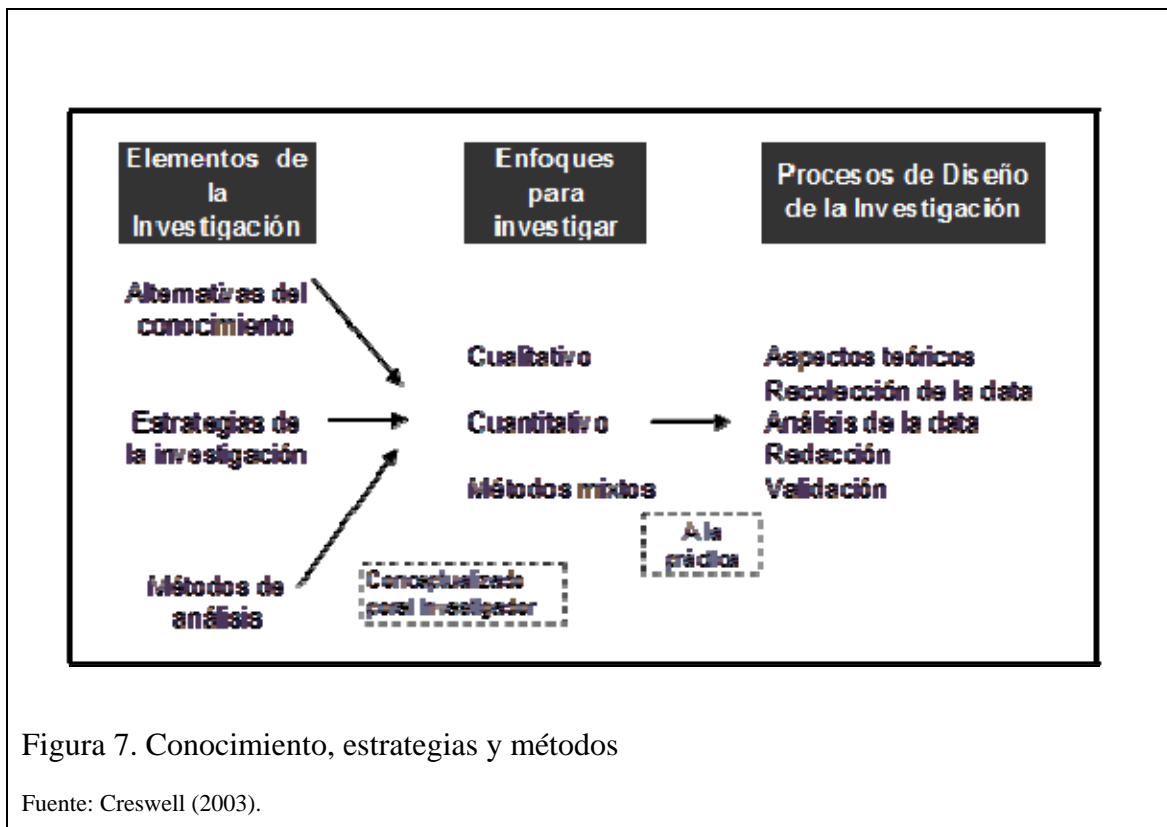


Figura 7. Conocimiento, estrategias y métodos

Fuente: Creswell (2003).

⁵⁰ Henri Poincaré (1854-1912), matemático francés.

3.1. Los elementos de la investigación

La investigación se realiza en el Perú, en la industria de la exploración y explotación de las empresas de hidrocarburos, una de las industrias de mayor impacto en la economía nacional y a la vez una de las que tiene mayor riesgo ambiental. Las empresas materia del estudio operan en la región de la selva y de la costa del Perú. Las empresas de la selva tienen como entorno inmediato zonas de gran biodiversidad natural, aunque las poblaciones son escasas; se trata de un entorno en el cual se conjuga lo económico, lo ambiental y lo ancestral. Por su parte, las empresas que operan en la costa tienen en su entorno inmediato el mar, cuya biodiversidad es igualmente muy rica y con poblaciones citadinas de mayor densidad. Las explotaciones tienen como común denominador la rica biodiversidad con fragilidad en su conservación y poblaciones inmediatas que en el caso de la selva incluye como elemento adicional a los no contactados.

La unidad de análisis del estudio es la empresa de exploración y explotación de hidrocarburos que opera en el Perú.

El enfoque de la investigación es mixto (Creswell, 2003; Creswell, 2008) y en él la metodología cuantitativa tiene el rol central, mientras que la metodología cualitativa juega un rol explicativo. El estudio parte del conocimiento de una teoría existente, a partir de la cual se establece el modelo y las relaciones; el estudio no tiene orientación experimental (Crotty, 1998; Creswell, 2003).

Dada la perspectiva de obtención del conocimiento de la realidad en estudio y de las alternativas de conocimiento que se disponen (Creswell, 2003), la investigación se enfocará en la alternativa de conocimiento post positivista, cuya base es la filosofía determinística; esto es, se parte del conocimiento previo en el que se establece que los grupos de interés, dentro de una institucionalidad establecida, ejercen influencia en las empresas cuya respuesta es la percepción de importancia que les dan y cuyo resultado es la adopción de prácticas de gestión ambiental. Esta relación se establece a partir de la revisión de la literatura, donde se identifica dichos grupos de interés y se exponen a los directivos de las empresas, a efectos de determinar su importancia y su priorización. Un tema relevante en la revisión de literatura es identificar los estudios para entornos en los cuales se tiene debilidad institucional, la cual, se considera, juega un rol fundamental al momento de explicar el comportamiento ambiental de las empresas.

Esto implica realizar la observación y medir la relación existente entre el tipo de gestión ambiental que realizan las empresas y la relevancia de los grupos de interés para desarrollar tal nivel de gestión (Smith, 1983; Phillips y Burbules, 2000). A partir de ellos se debe explicar la pertinencia y la aplicación de los modelos relevados de la revisión de la literatura.

Los resultados del estudio empírico cuantitativo son complementariamente soportados por información proveniente de un estudio cualitativo realizado ad hoc para la investigación, que permite identificar los grupos de interés y también explicar con mayor propiedad los resultados numéricos obtenidos.

En la línea de las alternativas metodológicas propuestas en Creswell (2003), y de acuerdo con la evaluación de lo relevado en la revisión de la literatura, lo que se propone es identificar los grupos de interés del entorno cuya influencia es percibida como importante por las empresas de industria del *upstream* de los hidrocarburos, y sobre base la cual las empresas son motivadas a realizar acciones (Campbell y Stanley, 1963). El nivel de importancia de la influencia ejercida genera el nivel de gestión ambiental que se realiza la empresa.

La investigación, es transversal, pues el estudio se centra en el momento en el que se realiza la aplicación de los instrumentos. Asimismo, es correlacional (Creswell, 2003), dado que se busca establecer relaciones entre las variables de análisis y la unidad de análisis, basadas en encuestas de opinión (Babbie, 1998). Los resultados cuantitativos dan lugar a confirmar o discrepar de la base teórica revisada (Mertens, 2005), y su interpretación tiene soporte en el estudio cualitativo.

Es pertinente señalar que en la revisión de la literatura no se han podido acreditar estudios previos específicos en el ámbito de estudio, como el propuesto, de modo que el modelo teórico será evaluado en el entorno del estudio. Esto motiva y sustenta la necesidad de disponer de información complementaria.

3.1.1. Enfoque para investigar

Como se ha verificado en la revisión de literatura existen estudios previos que relacionan los grupos de interés y la gestión ambiental de las empresas a nivel general y en menor escala para la industria en estudio, como tal, ha sido posible formular hipótesis de investigación. Como tal la investigación parte de un conocimiento previo el mismo que puede ser confirmado o rechazado en el ámbito del estudio, en el cual si existen muy pocas referencias.

El estudio en sí, bien puede ser sólo cuantitativo, con lo cual, se someten a evaluación las hipótesis y la explicación de dichos resultados se realizan sobre la base de la revisión de literatura, sin embargo, la necesidad de triangular los resultados y darles contexto lleva a buscar nuevas fuentes de información y mejor si éstas fuesen de otros actores evaluando el mismo objeto de estudio.

Como tal el enfoque elegido para investigar es mixto. Siendo que su diseño tiene a la metodología cuantitativa como base de partida, y a partir de la cual se buscara estudiar las hipótesis formuladas, la metodología cualitativa proveerá su aporte explicativo de conocimiento del entorno y de triangulación (Creswell, 2008).

Por tanto la metodología mixta busca aprovechar las bondades de ambas metodologías para lograr el propósito del estudio, como tal se opta por el diseño concurrente (ver figura 8), en el cual las metodologías se aplican en una sola etapa, en forma paralela y simultánea, haciendo uso de procedimientos diferentes, sin que haya interferencia de uno u otro método, pero que permitan realizar una comparación de los resultados que se vayan obteniendo y finalmente disponer de un modelo compuesto que tenga el sustento numérico (estadístico) del componente cuantitativo y la riqueza interpretativa de soporte, contradicción o aparición de los códigos y citas del análisis cualitativo.

La no interferencia se explica en el sentido que los resultados de las metodologías antes que ser confrontadas se van complementando y esto debido a que no se dispone de suficiente información en el entorno del estudio.

Diseño concurrente embebido	Cuantitativo		Cualitativo	
	Procedimiento	Producto	Procedimiento	Producto
Colección de datos	Encuesta	Numérico	Entrevistas a profundidad	Fonográfico Textos
Análisis de datos	Estadístico descriptivo y relacional	Pruebas estadísticas	Codificación abierta y axial	Citas, Códigos y familias de códigos Modelo
Resultados	Comparación de resultados			
Modelo	Modelo compuesto			

Figura 8. Enfoque para la investigación

Fuente: Adaptado de Creswell (2008).

Asimismo, y aun cuando la materia de estudio es la misma, la empresa de exploración y explotación de hidrocarburos, los grupos objetivo a quienes se aplican las metodologías, son diferentes. Así, la metodología cuantitativa considera como grupo objetivo a los gerentes generales de las empresas en estudio; y en el caso cualitativo, el grupo de interés es un panel de expertos que tienen conocimiento de la realidad donde operan las empresas de la industria en estudio.

El análisis cuantitativo consiste en una encuesta dirigida a los directivos de las empresas, quienes evalúan la importancia que le dan a los grupos de interés en sus decisiones de orden ambiental y evalúan el nivel de desarrollo en la gestión ambiental de sus empresas.

El análisis cualitativo se realiza sobre la base de entrevistas a profundidad dirigidas a un conjunto de expertos en temas ambientales del entorno. Los resultados cuantitativos son explicados complementariamente con el soporte de los resultados del análisis cualitativo.

Los instrumentos usados en la parte cuantitativa se han tomado de estudios previos de grupos de interés y su relación con las empresas, y se han adaptado al presente estudio. Estos instrumentos son sometidos luego a evaluación acerca de su validez y confiabilidad, a fin de asegurar su rigurosidad. Esta verificación se realiza como paso previo al procesamiento de los datos proporcionados por los directivos de las empresas.

Los datos proporcionados como respuestas a las preguntas formuladas en las encuestas se integran y procesan. El análisis estadístico comprende una primera evaluación descriptiva; en una segunda parte se realiza el análisis relacional.

En el análisis relacional, se seleccionan las variables que resultan ser estadísticamente significativas. Ello permite definir las relaciones de los grupos de interés que a juicio de los directivos tienen mayor importancia; su explicación se realiza luego con la base de la teoría existente.

Los resultados obtenidos son soportados y complementados por los resultados del análisis cualitativo, cuya base son entrevistas a profundidad a expertos con visiones de diferentes perspectivas de los grupos de interés y que proporcionan una fuente adicional de observar la misma realidad; todo este proceso da lugar a la identificación de los comportamientos y mecanismos de actuación de los grupos de interés. Así se potencian las explicaciones de los resultados cuantitativos y se amplía la forma en que actúan los grupos de interés.

3.2. Método de recolección de datos y análisis

El método de colección de datos de la investigación hace uso de instrumentos de medición basados en preguntas con cuestionarios con preguntas cerradas (Creswell, 2003). Estos instrumentos se realizan mediante encuestas auto-administradas, metodología que considera que el encuestado responde las preguntas que son enviadas en material impreso a su ambiente de trabajo. A pesar de que el formato previsto para la encuesta es cerrado, por respuesta múltiple en escalas (Likert, 1932; Likert 1976a) de siete opciones, se deja la posibilidad en los cuestionarios que los encuestados puedan introducir nuevas variables que a su juicio no hayan sido consideradas en el cuestionario.

Para la determinación de las preguntas se ha tomado como referencia los cuestionarios utilizados por Delmas y Toffel (2004) y Rodríguez y Ricart (1998), que fueron adaptados a los requerimientos del estudio.

Para las entrevistas se diseña un cuestionario abierto y amplio, cuyo foco es el objetivo del estudio. Sin embargo, se les deja la libertad para que puedan desarrollar los temas que consideran relevantes.

3.3. Desarrollo de la metodología

3.3.1. Validación de instrumentos

Según la revisión de la literatura, como no se disponen de estudios previos en el ámbito del estudio, se adecúan instrumentos ya existentes (Delmas y Toffel, 2004; Rodríguez y Ricart, 1998). Una vez adecuados, estos instrumentos son sometidos a pruebas que validan en modelo propuesto y que se describen en los siguientes apartados.

3.3.2. Elaboración de las encuestas

Las encuestas fueron elaboradas considerando los siguientes criterios:

- Anónimo: a efectos de que los encuestados no se sintieran presionados, no se identificaron las encuestas y se diseñó un sistema de entrega de las encuestas. De ese modo no se podía identificar al autor del llenado de cada encuesta.
- Al más alto nivel: la encuesta se dirige a los gerentes generales de cada organización, a quienes se solicitó su colaboración con el estudio y se les hizo llegar individualmente los formatos de encuesta.
- Sencillo y fácil de ser llenado. Dadas las ocupaciones de los directivos y el tiempo que podrían darle al instrumento se diseñó el instrumento con el fin de que tuviera la mayor sencillez. Se optó por el llenado de respuestas con alternativa múltiple. Asimismo, se les dejó en libertad para sugerir algunos temas adicionales que consideraran pertinentes o que no fueron incluidos en la encuesta pero que a sus juicios eran relevantes.

La organización del instrumento considera la siguiente estructura:

- Datos generales de las empresas.
 - o Origen de la casa matriz.
 - o Continente y país de origen de la casa matriz.
 - o Tiempo de permanencia con operaciones en el país.

- Tamaño de la empresa.
- Caracterización del nivel de desarrollo la gestión ambiental de la empresa.
 - Acciones y estrategias.
- Grupos de interés que influyen en la gestión ambiental.
 - Los grupos de interés se identifican en la revisión de literatura y, como resultado de ello, se consideran importantes en las decisiones de orden ambiental que adoptan en las empresas de la industria.

El instrumento se desarrolla en 21 preguntas. El contenido de la encuesta se muestra en el anexo 3.

Por el lado cualitativo, el instrumento es una guía cuya primera parte considera una parte introductoria al estudio y un conjunto referencial de siete preguntas. Con esta base se realiza la entrevista, aunque cada entrevistado puede abarcar los temas que dentro del alcance explicado considere son relevantes o de importancia. La guía se encuentra en el anexo 2.1.

3.3.3. Base de encuestados

La base de los encuestados son los gerentes generales de las empresas que operan en la industria de exploración y explotación en el Perú. La relación de empresas a las que representan se encuentra en el anexo 1.

En el país, a la fecha del estudio, se encuentran acreditadas 80 empresas exploración y/o explotación, aunque las que realizan actividades de exploración y explotación a la fecha de la aplicación de la encuesta son 23, que forman parte de la encuesta (100% de las empresas con operaciones del sector en el país).

Las encuestas se distribuyeron a todas las empresas que realizaban operaciones de exploración y explotación de hidrocarburos en el país en la primera quincena de mayo de 2010. Los resultados se recibieron hasta junio de 2010.

3.3.4. Codificación y creación de base de datos

Los datos se codificaron en forma correlativa y con la siguiente secuencia:

- Datos generales: origen de la empresa, antigüedad de las operaciones, pertenencia a un corporativo y tamaño de las operaciones en la industria.

X1 al X6.

- Caracterización del nivel de desarrollo de la gestión ambiental en la empresa

X7.

- Grupos de interés y nivel de influencia en la gestión ambiental.

X8 al X 21.

Con esta codificación para las 23 empresas que aportaron sus respuestas, se procede a realizar la validez y confiabilidad de los datos proporcionados.

3.3.5. Análisis de datos

El análisis de los datos tiene dos partes:

- Estadística descriptiva: en esta primer parte se establece la caracterización de la industria, así como la evaluación de las respuestas de la importancia que los directivos le asignan a los grupos de interés, sobre la base de indicadores estadísticos como la media, la moda y la varianza.
- Estadística relacional: en esta segunda parte se realiza el análisis relacional (tablas cruzadas) entre el nivel de importancia que las empresas (directivos) le asignan a los grupos de interés y el nivel de gestión ambiental que desarrollan en las empresas.

3.3.6. Validez y confiabilidad

Una de las primeras constataciones de los datos obtenidos de las respuestas proporcionadas por los directivos se relaciona con la validez y confiabilidad del

instrumento de medición; por el lado de la validez, la encuesta aplicada fue tomada de los trabajos previos (Delmas y Toffel, 2004; Rodríguez y Ricart, 2000) y fue adaptada para su aplicación en la industria y los fines del estudio. Por el lado de la confiabilidad, el instrumento que se adaptó ha probado ser estable y consistente, a juzgar por los resultados obtenidos de la prueba de alfa de Cronbach (Cronbach, 1957a; Cronbach, 1970).

Tabla 9. Resumen de procesamiento de casos. Grupos de interés

		N	%
Casos	Válido	23	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	23	100.0

Fuente: Elaboración propia.

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad. Grupos de interés

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.953	.956	14

Fuente: Elaboración propia.

El valor mínimo aceptable para el alfa (Henerson *et al.*, 1987) es 0,7, con lo que el valor calculado es suficiente. En la misma línea de análisis se realizó la evaluación del estadístico total-elemento, con la finalidad de verificar si existen variables que restan o suman en la consistencia de los datos. Para ello se hace uso de dos criterios:

- Si se elimina una variable y el alpha de Cronbach disminuye, entonces se debe considerar dicha variable (es decir, no eliminarla) porque aporta consistencia de la medición y confiabilidad a los datos.

- Si la correlación de Pearson (señalado como correlación elemento-total corregida) es mayor a 0,3, no se debe eliminar a la variable para mejorar la confiabilidad del instrumento.

De la revisión de los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 11, todos los elementos aportan consistencia al instrumento de medición; ninguno podría considerarse que le resta consistencia. Así, se toman en cuenta todos los elementos del instrumento para la siguiente fase del análisis.

Tabla 11. Estadísticas de total de elemento. Grupos de interés

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Empleados	65.43	248.348	.740	.950
Corporativo	64.43	254.075	.716	.951
Financistas	65.09	246.901	.746	.950
Aseguradoras	65.52	245.352	.829	.948
Autoridad_normativa	64.48	248.806	.756	.950
Autoridad_judicial	65.43	243.257	.601	.956
Autoridad_Supervisora	64.65	248.874	.850	.948
Comunidad_local	64.91	243.447	.818	.948
Comunidad_nacional	65.87	244.664	.792	.949
ONG	66.52	255.170	.635	.952
Medios	66.52	251.443	.785	.949
Empresas_sector	66.17	242.605	.783	.949
Expertos	65.39	254.613	.674	.952
Contratistas	65.22	234.905	.903	.946

Fuente: Elaboración propia.

3.3.7. Análisis cualitativo

La parte cuantitativa del estudio permite identificar, a partir del procesamiento de las encuestas, los grupos de interés relevantes en la gestión ambiental en las empresas de la industria en el país. Sin embargo, se requiere enriquecer con el punto de vista de una fuente adicional la forma en que estos grupos de interés establecen dicha relación con las empresas, pues no se disponen de todas las acciones que los grupos de interés realizan sobre las empresas, con la finalidad de motivar la adopción de prácticas de

gestión ambiental. Se hace necesario entonces incorporar nuevos observadores para recoger los datos relevantes del mismo grupo objetivo en estudio, así como la incorporación de un método alternativo de recoger esta información (Denzin, 1990).

Este grupo de expertos se elige sobre la base de criterios que se explican a continuación, tal que su composición genere una base confiable de conocimiento del entorno y que desde una perspectiva diferente proporcione elementos de información sobre el mismo objeto del estudio, a fin de disponer de elementos que enriquezcan el estudio:

- Tener *expertise* en la problemática de las empresas de exploración y/o explotación de los hidrocarburos en el Perú. Es decir, tener una base de conocimiento sobre la base de las actividades que desarrolla sobre la industria.
- Tener una perspectiva de análisis independiente sobre las empresas en estudio. No puede, por tanto, ser trabajador, menos aún directivo de las empresas de la industria.
- Tener, sin que ello sea exhaustivo, una visión de las empresas desde el punto de vista de alguno de los grupos de interés de la industria, buscando la variedad de las perspectivas.
- Dejar en libertad a cada uno de ellos a expresar su punto de vista, de forma que la información sea lo suficientemente abierta para abarcar todos los temas que son materia del estudio.

Dado que este es un estudio relacionado con los grupos de interés, la composición del grupo de expertos considera la variedad de los grupos de interés. La relación de ellos y los grupos de interés asociados aparecen en el anexo 2.2.

Asimismo, en el anexo 2.1 se adjunta la guía de preguntas de referencia utilizadas a efectos de realizar las entrevistas a cada uno de los expertos. La ejecución de las entrevistas (Strauss y Corbin, 1998) se desarrolla con el siguiente detalle:

- Se realiza un plan de entrevistas con una lista de expertos en temas ambientales del medio, con *expertise* en la industria en estudio y que pudieran tener visiones variadas.
- Se concreta la entrevista con ellos con la advertencia del tema a tratar y de la posible duración. Se les solicita que definan el lugar, para que se sientan libres

de emitir sus opiniones. Para este efecto, se realizan entrevistas abiertas (Greene *et al.*, 1989). Las entrevistas se diseñan de tal forma que el entrevistado se manifieste de manera espontánea (Yin, 2003; Eyssautier de la Mora, 2006). Si bien en Naghi (2000) se reconoce a las entrevistas como un método con un nivel de dificultad alto, las ventajas en cuanto a la calidad de la información a obtener y el reducido número de la población a entrevistar para lograr resultados importantes hacen de dicho método lo suficientemente potente y útil.

- Se les visita en la fecha y lugar concertados, y previamente se realiza una breve presentación del tema y de lo que se espera de ellos. Acto seguido, se les solicita permiso para grabar la entrevista, con la finalidad de que el entrevistador no pierda el enfoque de la conversación. Asimismo, se les comunica que la información a proporcionar tiene carácter estrictamente académico y se les asegura que se guardará reserva de su identidad.
- Se procede a realizar las preguntas y dejar que formulen sus ideas en forma abierta y lo más libre posible, a fin de aprender y enriquecer el guion (Valles, 1997). Así, en las entrevistas se deja a los participantes que se muestren lo más abiertos y cómodos posible, a fin de que expresen todas sus expectativas, experiencias y percepciones.
- Conforme se recomienda la realización de las entrevistas a profundidad (Valles, 1997), se les solicita sugerir temas que en su concepto tuvieran influencia en la materia del estudio.
- El material grabado, y de acuerdo con la metodología que sugiere Strauss y Corbin (1998), se transcribe; constituye el material básico para obtener los objetos en investigación. El proceso considera una parte inicial de codificación primaria (*open coding*); otra secundaria considera una agregación de la codificación previamente realizada, con lo cual se obtienen los constructos básicos; al final se realiza la integración y la interpretación de los códigos obtenidos.
- El número de entrevistas se realiza considerando el principio de saturación, entendiendo que este no consiste solo en verificar que un concepto se repita y no aparezcan otros nuevos, sino en la posibilidad de capturar la mayor cantidad de situaciones que permitan apreciar la variación de los grupos de interés en estudio. A efectos de saber si se llegó al punto de saturación, se deben cumplir las condiciones siguientes: a) que no aparezcan nuevos conceptos o categorías,

b) que los conceptos y categoría tengan la suficiente información y que las nuevas entrevistas no añadan nada adicional, y c) que se hayan establecido relaciones entre los conceptos en análisis (Strauss y Corbin, 1998; Creswell, 2003). Estas condiciones permiten asegurar su validez y confiabilidad. Desde una perspectiva casuística, Mason (2010) muestra que los estudios a la fecha tienen valores muy variados de la cantidad de entrevistas que realizan los estudios doctorales para la investigación cualitativa. Mason pone como ejemplos estudios que cuentan con una entrevista hasta otros que tienen 95. Por tanto, no existe una tendencia clara de lo que puede resultar recomendable; solo es necesario que los investigadores se sientan suficientemente seguros con los resultados obtenidos.

3.3.8. Base de entrevistados

La relación de los expertos a entrevistar (ver anexo 3) se elabora sobre la base de referencias disponibles en el medio. Esta base de entrevistados se elabora buscando una variedad de experiencias, especialidades y perspectivas, que a la vez son representativos de los grupos de interés.

La cantidad de expertos a considerar tiene inserto el concepto de saturación. Respecto a este punto, Bertaux (1988) señala que una forma de tener seguridad para lograr saturación es la búsqueda consciente de la diversificación de sus fuentes. Por ello, se eligen expertos que realizan actividades en diferentes ámbitos del alcance del estudio y que a la vez tengan diversas opiniones sobre los grupos de interés en análisis. La saturación de los conceptos y su desarrollo se logra en este caso con nueve entrevistas en profundidad. El grupo de expertos seleccionados considera:

- ✓ Dos directivos de empresas que prestan servicios de consultoría ambiental técnica a las empresas del sector, como los estudios de impacto ambiental o evaluaciones ambientales en el campo; pertenecen al grupo de interés de proveedores y como tales tienen una perspectiva de la forma en que se contratan sus servicios y cómo se los administra.
- ✓ Un directivo de empresa de consultoría legal ambiental a las empresas del sector, que les presta servicios de asesoría en las diversas instancias del derecho

administrativo y judicial. Pertenecen igualmente al rubro de proveedores, solo que el énfasis es el marco legal ambiental de formulación y sanción.

- ✓ Un directivo nacional especializado en temas de consultoría técnica a organismos internacionales sobre temas ambientales en el país; el grupo de interés relacionado con el experto se refiere a los organismos internacionales.
- ✓ Un directivo de una ONG ambientalista que opera en el país. El grupo de interés al que pertenece es a las ONG.
- ✓ Un funcionario del sector gubernamental de energía y minas, encargado de emitir las normas y otorgar las licencias ambientales. Su grupo de interés corresponde a la autoridad ambiental (normas y licencias).
- ✓ Un funcionario del sector gubernamental de energía y minas, encargado de la supervisión de las normas ambientales. Su grupo de interés es la autoridad ambiental (supervisión y fiscalización)
- ✓ Un investigador social y docente de posgrado en temas socioambientales. El grupo de interés asociado al experto es la comunidad en sus dos vertientes, la local y la nacional
- ✓ Un experto en comunicación social, encargado de enfocar en programas periodísticos los temas ambientales. Su grupo de interés son los medios.

El espectro de los profesionales cubre el marco de análisis propuesto, pues cada uno de ellos tiene una diferente perspectiva por los trabajos especializados que realizan para el sector. Todos los expertos participan de las entrevistas de profundidad.

3.3.9. Elaboración de las entrevistas

Los guiones o protocolos de las entrevistas se elaboran para ser comprensibles a los entrevistados y con la finalidad de recabar la información con mayor precisión de los que en experiencia personal puedan aportar a la investigación. Se considera en la formulación de preguntas que estas sean adecuadas en contenido y forma: se comienza por preguntas descriptivas que no requieran definir postura personal; luego, las preguntas que impliquen interpretaciones, opiniones o sentimientos; y, por último, las que exigen conocimiento y capacidad personal.

El razonamiento desarrollado en el guion de las entrevistas plantea un método analítico en el que se van evaluando cada uno de los aspectos que influyen en la gestión ambiental. Según su experiencia y conocimiento, estos aspectos desarrollan los temas y enfocando aquellos que son de su mayor interés; ello no inhibe que les pueda solicitar opinión sobre otros aspectos, así como una apreciación general de la gestión ambiental en el país.

Las entrevistas se realizaron en los meses de febrero y marzo de 2010.

3.3.10. Procesamiento de la información

Las entrevistas son grabadas para efectos de su procesamiento, con el consentimiento de los entrevistados y la salvaguarda de que no serán identificadas o utilizadas para otros fines que no sean los estrictamente académicos. Estas grabaciones luego son transcritas en archivos digitales en formato Word y que son la base para ser analizados en procesadores de textos. Para el estudio se hace uso del Atlas TI (versión 6), con el cual se procede a identificar los códigos y las familias de códigos, que en el contexto del estudio se relacionan con los grupos de interés y de cómo estos actúan y motivan a las empresas a adoptar prácticas de gestión ambiental.

El proceso se inicia con la lectura minuciosa de las entrevistas transcritas. Luego de la lectura, se procede a codificar y categorizar los conceptos que van apareciendo. El objetivo del proceso es formar una base de conceptos mayores y subcategorías asociadas.

La siguiente actividad es integrar las diferentes familias de códigos mediante vinculaciones, igualmente identificadas por los expertos; se procede así a conectar y establecer relaciones identificadas. No es el caso del estudio formular una nueva teoría, sino confirmar una existente. Los resultados realizarán este propósito; en los casos donde no haya tal efecto, se brindarán las explicaciones a la luz de los criterios e ideas expresadas por los mismos expertos.

La cantidad de entrevistas siguió la pauta de la saturación, criterio que recomienda la finalización del proceso de entrevistas, pues su análisis indica que un mayor esfuerzo no añade mayores elementos que los ya aportados (Glaser y Strauss, 1967).. En el estudio este proceso se produce luego de nueve entrevistas, momento en el cual se detiene la identificación de nuevos códigos. Asimismo, se comprueba que el aporte de las nuevas

entrevistas incide en la redundancia de los códigos ya identificados, por lo que se considera que para efectos del estudio el proceso se encontraba en el estado de saturación.

4. Resultados

4.1. Resultados de la evaluación cuantitativa

De acuerdo con el diseño de la investigación, se presentan los resultados de la evaluación cuantitativa, que se realiza en dos partes: una primera que corresponde a la estadística descriptiva y una segunda, correspondiente a la estadística relacional.

4.1.1. Estadística descriptiva

La primera parte del relevamiento de la información se refiere a la caracterización de la industria, respecto de variables que precisan el lugar de origen de las empresas, su tamaño y su relación corporativa. Ello se realiza sobre la base de indicadores de tendencia central y sus correspondientes valores de desviación estándar.

Caracterización del grupo objetivo

El grupo objetivo declara ser principalmente internacional: el 83% de las empresas declaran tener de origen internacional y el 17% de ellos declara ser de origen nacional. Nótese en este último caso que la declaración incluye a las empresas internacionales que operan con filiales nacionales, pues son inexistentes las empresas cuyo capital sea nacional y que se dediquen a la exploración y explotación (Vásquez, 2005).

Tabla 12. Empresas de hidrocarburos según origen de la casa matriz

Origen de la casa matriz	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nacional	4	17.4%	17.4%
Internacional	19	82.6%	100.0%
Total	23	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al lugar de origen de las empresas que operan en la industria, el 69,6% de ellas provienen del continente americano y declaran ser de Norteamérica y Sudamérica. El segundo continente que aporta con la mayor cantidad de operadores es Europa, con un 26,1% de participación; queda una actividad menor para Asia (4,3%).

Tabla 13. Empresas de hidrocarburos según el país de origen

País de origen	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
América	16	69.6%	69.6%
Europa	6	26.1%	95.7%
Asia/oceanía	1	4.3%	100.0%
Total	23	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

En relación con las inversiones realizadas por las empresas en sus operaciones, el 65,2% de ellas considera que sus actividades en la industria son medianas o grandes y el 34,8% indica que sus operaciones son pequeñas.

Tabla 14. Empresas de hidrocarburos según el tamaño de la inversión en el sector

Tamaño de la inversión	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Grande	5	21.7%	21.7%
Mediana	10	43.5%	65.2%
Pequeña	8	34.8%	100.0%
Total	23	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

A efectos de complementar la caracterización de la industria, para la fecha en la que se realiza la investigación y basada en información sectorial (MINEM, 2010), el 85% de la producción de los hidrocarburos del país se encuentra concentrada en tres empresas, cuyos orígenes son argentino, brasilero y colombiano (MINEM, 2010 y Vásquez, 2005). Una constatación relevante de la descripción estadística es que si bien hay presencia mayoritaria de operadores internacionales, estos son de la región.

Caracterización descriptiva del nivel de desarrollo de la gestión ambiental de las empresas de la industria

En términos de Gómez (2003) y Henriques y Sadorsky (1999a), las empresas, según su orientación a los temas ambientales, pueden caracterizarse en dos grupos muy diferenciados: reactivos o proactivos, dependiendo de las acciones que realicen en relación con el ambiente. En el grupo de las empresas caracterizadas como reactivas están aquellas que no realizan algún esfuerzo adicional al que les exige la norma (Hunt y Auster, 1990) y se restringen a realizar estrictamente lo que la norma nacional los obliga. En este rubro el 4,3% declara tener tal comportamiento. El 95,6% se orienta a realizar acciones que exceden el cumplimiento de la norma nacional y abordan temas de prácticas voluntarias y políticas ambientales propias; incluyen la transversalidad del tema ambiental en sus organizaciones y consideran la sustentabilidad en sus decisiones ambientales. Acerca de este último tema, la sustentabilidad, la tercera parte de ellos declara tener tal orientación. La industria en general declara tener acciones que se catalogan como proactivas.

Luego, si la literatura caracteriza al entorno con debilidad institucional, ¿cómo las empresas de la industria pueden exhibir un comportamiento proactivo?

Tabla 15. Caracterización de las empresas de hidrocarburos según las acciones de gestión ambiental que realiza

Caracterización de la gestión ambiental	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Cumple rigurosamente la normativa ambiental	1	4.3%	4.3%
En adición al cumplimiento de la norma hace programas voluntarios	3	13.0%	17.4%
Cuenta con políticas de prevención ambiental	4	17.4%	34.8%
El tema ambiental es un transversal a la organización y relevante en el plan estratégico	7	30.4%	65.2%
Desarrolla nuevos negocios considerando principios de sustentabilidad ambiental	8	34.8%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la antigüedad de las operaciones que las empresas de la industria realizan en el país, la mayoría (69,6%) tiene menos de 15 años de operación y el 30,4% opera un tiempo mayor a los 15 años. Por tanto, y en términos de la industria en el Perú —cuyo primer pozo se perforó en 1863 y que fue el primero del continente sudamericano—, los actuales operadores son jóvenes. Esto implica que iniciaron sus operaciones en el nuevo marco legal de actuación ambiental definido en 1993. Antes de ese año no existían estándares ambientales.

Tabla 16. Tiempo de permanencia de las empresas en la actividad en el Perú

Permanencia en la actividad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 15 años	16	69.6%	69.6%
15 años o más	7	30.4%	100.0%
Total	23	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las acciones que realizan las empresas en relación con el ambiente, el 65% declara su orientación por la prevención (65%) de los impactos ambientales. Estas empresas, vistas conjuntamente con la disposición de realizar mayores acciones a los que la norma las obliga, confirman la orientación proactiva.

Tabla 17. Resultado en el ambiente de la gestión ambiental en las empresas

Concepto asociado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Cumplimiento de normas ambientales	5	21.7%	21.7%
Conservación del ambiente	3	13.0%	34.8%
Prevención de impactos ambientales	15	65.2%	100.0%
Total	23	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, y respecto de la motivación que tienen estas empresas para desarrollar sus acciones ambientales, estas se concentran en la mejora de su imagen y en evitar reclamos de la sociedad; entre estos dos ítems se congregan el 87% de las respuestas. La imagen y los reclamos son dos elementos directamente relacionados con el entorno local, nacional y global, pero a la vez no son obligaciones que tienen; se relacionan con la actitud más proactiva que reactiva. Asimismo, existe un 13% que considera que los temas ambientales solo les significan mayores costos. Al respecto, se destaca el hecho de que la proactividad ambiental no necesariamente genera valor en los resultados de las empresas (Gonzales-Benito y Gonzales-Benito, 2005); eso puede explicar que la percepción de mayores costos ocurra en un contexto de proactividad.

Tabla 18. Resultados de la gestión ambiental en las empresas de hidrocarburos

Resultados para la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mayores ingresos	0	0.0%	0.0%
Mayores costos	3	13.0%	13.0%
Mejor imagen	11	47.8%	60.9%
Evitar reclamos de la sociedad	9	39.1%	100.0%
Total	23	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Consolidando la caracterización de las empresas de la industria de exploración y explotación de los hidrocarburos en el Perú, desde la perspectiva de las empresas, su origen es mayoritariamente internacional y se encuentran relacionadas con corporaciones igualmente internacionales; se constata que los países de origen son del continente americano y, en menor medida, europeo o asiático. Las acciones de orden ambiental de las empresas de la industria tienen una connotación mayoritariamente proactiva, ello basado en que su orientación a exceder las exigencias normativas ambientales y desarrollar prácticas de prevención y conservación, cuya motivación es mejorar su imagen y evitar los reclamos de la sociedad.

La caracterización de la industria contrasta con lo relevado por Emerson y otros (2012): el país, a juzgar por sus indicadores, tiene un descuido importante en el tema ambiental,

con lo que la industria tendría que ser parte de un avance institucional y ambiental que igualmente mencionan Schwab y Porter (2008), en el sentido de que la mayor debilidad del país está en su institucionalidad.

¿Qué motiva a una empresa de orden internacional de la industria de exploración y explotación de los hidrocarburos operando en un país con debilidad institucional a realizar prácticas proactivas de gestión ambiental?

En este aspecto, y con la finalidad de precisar lo que se entiende por debilidad institucional en la temática ambiental, se recurre a la evaluación que realiza el grupo de expertos a los grupos de interés. El consolidado se muestra en la tabla 21.

Tabla 19. Evaluación de la institucionalidad en el juicio de expertos

Grupo de interés	Aspecto identificado	Evaluación
Gobierno	Marco legal	Incompleto
	Políticas sectoriales	Inexistentes
	Instrumentos de gestión ambiental	Ineficaces
	Organización	Complejo y desordenado
	Recursos	Escasos
	Respeto a las leyes	Inconfiable
	Administración	Impredecible
Comunidad	Participación ciudadana	Exacerbada
	Valores sociales	Individuales
ONG	Actuación	Eficaz
Financistas	Obligación	Actor clave
Inversionistas	Resultados	Rentabilidad
Proveedores	Servicios	No involucrados

Fuente: Elaboración propia.

Esta versión de expertos para la industria tiene una descripción precisa y coincide con lo señalado por Emerson y otros (2012) y Schwab y Porter (2008): la debilidad institucional —cuya principal vertiente es el gobierno— en la industria en análisis es un hecho. Luego, la proactividad no puede ser producto de la acción del gobierno y, por ello, requiere de una explicación específica.

El entorno en el cual actúan las empresas de la industria, tiene un Estado-gobierno con muchas debilidades y con limitaciones de recursos; asimismo, presenta una comunidad con ánimos exacerbados y con mucha dinámica social, así como ONG actuando en el

territorio con eficacia. Nótese que la actitud proactiva que puedan mostrar o desarrollar las empresas contrasta con lo que el entorno institucional —las reglas, los ordenamientos y las costumbres que hacen que las cosas funcionen— ofrece a dichas empresas. La identificación, a diferencia de lo relevado en la revisión de literatura, en la cual se encuentran evidencias que el gobierno, es una fuente de motivación para la adopción de prácticas de gestión ambiental. Un estado de situación como el descrito tiene serias limitaciones para ser una fuente de motivación. Aquí es donde el estudio pretende cubrir y señalar las diferencias de las fuerzas de presión del entorno.

¿Cómo perciben las empresas a los grupos de interés en la gestión ambiental que realizan?

En la línea del análisis estadístico descriptivo, se presentan ahora los resultados de las evaluaciones de las respuestas de los directivos de las empresas sobre los diferentes grupos de interés identificados y de las acciones que estos realizan.

Para los efectos de la evaluación cuantitativa, se han considerado los grupos de interés identificados como relevantes para la industria en la revisión de literatura, Tabla 22.

Tabla 20. Grupos de interés identificados en la revisión de literatura

Grupos de interés
Gobierno autoridad normativa
Gobierno autoridad supervisora
Gobierno autoridad judicial
Comunidad local
Comunidad nacional
Medios de comunicación
Empresas contratistas
Empresas del sector
Empleados
Corporativo
Financistas
Aseguradoras
ONG
Expertos

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas de opción múltiple formuladas a los directivos se realizan en una escala Likert considerando el siguiente orden:

- (1) Ninguna.
- (2) Muy poca.
- (3) Poca.
- (4) Neutro.
- (5) Importante.
- (6) Muy importante.
- (7) Determinante.

Los resultados de la importancia promedio que los directivos otorgan a los diversos grupos de interés se han ordenado en orden descendente del valor de la media de las respuestas y se les ha acompañado de su desviación estándar correspondiente.

Tabla 21. Nivel de importancia que los directivos de las empresas de hidrocarburos otorgan a los grupos de interés para la gestión ambiental

Grupo de interés	Nivel de importancia promedio	Desviación estándar
Autoridad_normativa	6.2	1.0
Corporativo	6.2	1.0
Autoridad_Supervisora	6.0	1.0
Comunidad_local	5.8	1.2
Financistas	5.4	1.4
Contratistas	5.3	1.5
Expertos	5.1	1.2
Empleados	5.1	1.3
Autoridad_judicial	5.0	1.9
Aseguradoras	5.0	1.3
Comunidad_nacional	4.7	1.4
Emp_sector	4.3	1.5
ONG	4.0	1.3
Medios	4.0	1.2

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario destacar que los grupos de interés evaluados como importantes, muy importantes o determinantes comprenden la mayoría de los grupos de interés (mayor o igual a 5: ver escala). Nótese igualmente que a medida que la media disminuye la desviación estándar se incrementa.

La priorización de los grupos de interés muestra una gran concentración en:

- El gobierno: por su capacidad de dar las normas y respetarlas, su estabilidad y su capacidad para otorgar licencias.
- El corporativo: por la política ambiental y por sus propias normas y reglamentos.
- La comunidad local: por la gestión social que se realice en el entorno, la participación ciudadana, la transparencia en la información de la empresa.
- Los financistas: las exigencias formuladas para el otorgamiento de los créditos.
- Los proveedores: por la confianza en la labor que realizan los contratistas.

4.1.2. Estadística relacional

Se emplea en el análisis estadístico de los datos obtenidos de las encuestas de la población de la industria en operación. Se toma como variable dependiente el nivel de desarrollo de la gestión ambiental de las empresas y como variables independientes, el nivel de importancia que las empresas dan a los grupos de interés al tomar sus decisiones ambientales. El análisis se realiza al nivel de todos los grupos de interés en una primera instancia y luego por cada grupo de interés.

Debido a que los niveles de importancia como los niveles de desarrollo de la gestión ambiental en las empresas se recaban como datos discretos, como tal categóricos (ordenados) el análisis se realiza haciendo uso de las tablas cruzadas y la evaluación del factor Tau-b de Kendall, por cada grupo de interés.

Grupo de interés: autoridad normativa

Tabla 22. Tabla cruzada del grupo de interés: autoridad normativa

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Autoridad_normativa	1	1	0	0	0	0	0	1
	2	0	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	1	0	0	0	1
	4	0	0	0	0	0	0	0
	5	0	0	0	2	1	0	3
	6	0	1	1	2	3	1	8
	7	0	0	1	0	2	7	10
Total		1	1	3	4	6	8	23

Tabla 23. Tau b de Kendall. Autoridad normativa

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.594	.130	4.365	.000
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

El grupo de interés *autoridad normativa* sí tiene una relación significativa. Es decir, una mayor de percepción del nivel de importancia de la autoridad normativa está asociada positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan las empresas de la industria.

Grupo de interés: autoridad supervisora

Tabla 24. Tabla cruzada del grupo de interés: autoridad supervisora

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Autoridad_	1	0	0	0	0	0	0	0

Supervisora	2	1	0	0	0	0	0	1
	3	0	0	1	0	0	0	1
	4	0	0	0	1	0	0	1
	5	0	0	0	2	1	0	3
	6	0	1	1	1	3	4	10
	7	0	0	1	0	2	4	7
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.463	.146	2.924	.003
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

El grupo de interés *autoridad supervisora* sí tiene una relación significativa. Es decir, una mayor de percepción del nivel de importancia de la autoridad supervisora está asociada positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan las empresas de la industria.

Grupo de interés: autoridad judicial

Tabla 25. Tabla cruzada del grupo de interés: autoridad judicial

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Autoridad_judicial	1	0	0	1	0	0	0	1
	2	1	0	0	0	1	1	3
	3	0	0	0	1	1	1	3
	4	0	0	0	1	0	0	1
	5	0	0	0	2	1	0	3
	6	0	1	1	0	2	0	4
	7	0	0	1	0	1	6	8
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.326	.186	1.792	.073
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

La importancia percibida del grupo de interés *autoridad judicial* no tiene relación significativa con el nivel de gestión que realizan las empresas.

Grupo de interés: comunidad local

Tabla 26. Tabla cruzada del grupo de interés: comunidad local

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Comunidad_local	1	1	0	0	0	0	0	1
	2	0	0	1	0	0	0	1
	3	0	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	1	1	0	0	2
	5	0	1	0	2	1	0	4
	6	0	0	1	1	4	3	9
	7	0	0	0	0	1	5	6
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.712	.080	7.136	.000
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

El grupo de interés comunidad local sí tiene una relación significativa. Es decir, una mayor percepción del nivel de importancia de la comunidad local está asociada

positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan las empresas de la industria.

Grupo de interés: comunidad nacional

Tabla 27. Tabla cruzada del grupo de interés: comunidad nacional

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Comunidad_nacional	1	0	0	1	0	0	0	1
	2	1	0	0	1	0	1	3
	3	0	0	0	1	0	0	1
	4	0	0	1	0	0	1	2
	5	0	1	0	1	5	3	10
	6	0	0	1	1	0	3	5
	7	0	0	0	0	1	0	1
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.253	.177	1.407	.159
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

La importancia percibida del grupo de interés comunidad nacional no tiene relación significativa con el nivel de gestión que realizan las empresas.

Grupo de interés: medios de comunicacion

Tabla 28. Tabla cruzada del grupo de interés: medios de comunicación

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Medios	1	0	0	1	1	0	0	2
	2	1	0	0	0	0	1	2

	3	0	0	0	1	0	1	2
	4	0	0	1	1	2	3	7
	5	0	1	1	1	4	3	10
	6	0	0	0	0	0	0	0
	7	0	0	0	0	0	0	0
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.109	.185	0.584	.559
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

La importancia percibida del grupo de interés *medios de comunicación* no tiene relación significativa con el nivel de gestión que realizan las empresas.

Grupo de interés: contratistas

Tabla 29. Tabla cruzada del grupo de interés: contratistas

		Gestion Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Contratistas	1	0	0	1	0	0	0	1
	2	1	0	0	1	0	0	2
	3	0	0	0	0	0	1	1
	4	0	0	0	1	1	0	2
	5	0	0	0	0	1	1	2
	6	0	1	1	2	4	3	11
	7	0	0	1	0	0	3	4
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.277	.188	1.450	.147
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

La importancia percibida del grupo de interés *contratistas* no tiene relación significativa con el nivel de gestión que realizan las empresas.

Grupo de interés: empresas del sector

Tabla 30. Tabla cruzada del grupo de interés: empresas del sector

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Empresas_sector	1	0	0	1	0	0	1	2
	2	1	0	0	2	0	0	3
	3	0	0	0	0	0	1	1
	4	0	0	2	0	1	1	4
	5	0	0	0	0	4	3	7
	6	0	1	0	2	1	2	6
	7	0	0	0	0	0	0	0
Total		1	1	3	4	6	8	23
		Valor		Error estándar asintótico ^a		Aprox. S ^b	Aprox. Sig.	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.137		.193		0.709	.478	
N de casos válidos		23						

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

La importancia percibida del grupo de interés *empresas del sector* no tiene relación significativa con el nivel de gestión que realizan las empresas.

Grupo de interés: empleados

Tabla 31. Tabla cruzada del grupo de interés: empleados

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Empleados	1	0	0	0	0	0	0	0
	2	1	0	0	1	0	1	3
	3	0	0	1	0	0	0	1
	4	0	0	0	0	1	1	2
	5	0	0	1	2	1	2	6
	6	0	1	1	1	4	2	9
	7	0	0	0	0	0	2	2
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.206	.189	1.072	.284
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

La importancia percibida del grupo de interés *empleados* no tiene relación significativa con el nivel de gestión que realizan las empresas.

Grupo de interés: corporativo

Tabla 32. Tabla cruzada del grupo de interés: corporativo

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Corporativo	1	0	0	0	0	0	0	0
	2	1	0	0	0	0	0	1
	3	0	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	1	0	1	2
	5	0	0	0	1	2	0	3
	6	0	1	2	2	1	0	6

	7	0	0	1	0	3	7	11
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.432	.166	2.691	.007
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

La importancia percibida del grupo de interés *corporativo* si tiene relación significativa con el nivel de gestión que realizan las empresas.

Grupo de interés: **financistas**

La tabla cruzada en la columna considera en orden ascendente el nivel de importancia que le dan las empresas al grupo de interés *financistas*, y en la fila muestra el nivel de desarrollo —en orden ascendente— de gestión ambiental que realizan las empresas de la industria.

Tabla 33. Tabla cruzada del grupo de interés: *financistas*.

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Financistas	1	0	0	1	0	0	0	1
	2	1	0	0	0	0	0	1
	3	0	0	0	1	0	0	1
	4	0	0	0	0	1	0	1
	5	0	0	1	0	1	3	5
	6	0	1	1	3	3	2	10
	7	0	0	0	0	1	3	4
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.311	.161	1.830	.067
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

Como puede notarse, el valor del Tau-b de Kendall es 0,311, valor que evalúa una débil asociación entre las variables en evaluación. Asimismo, se encuentra que esta relación

Grupo de interés: aseguradoras

Tabla 34. Tabla cruzada del grupo de interés: aseguradoras

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Aseguradoras	1	1	0	1	0	0	0	2
	2	0	0	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	1	1	1	3
	5	0	1	1	2	3	4	11
	6	0	0	1	1	2	1	5
	7	0	0	0	0	0	2	2
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.276	.175	1.518	.129
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

La importancia percibida del grupo de interés *aseguradoras* no tiene relación significativa con el nivel de gestión que realizan las empresas.

Grupo de interés: ONG

Tabla 35. Tabla cruzada del grupo de interés: ONG

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
ONG	1	0	0	1	0	0	1	2
	2	1	0	0	1	0	1	3
	3	0	0	0	0	0	1	1
	4	0	1	1	1	3	1	7
	5	0	0	0	2	3	4	9
	6	0	0	1	0	0	0	1
	7	0	0	0	0	0	0	0
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.087	.202	0.430	.667
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

La importancia percibida del grupo de interés ONG no tiene relación significativa con el nivel de gestión que realizan las empresas.

Grupo de interés: expertos

Tabla 36. Tabla cruzada del grupo de interés: expertos

		Gestion_Ambiental						Total
		1	2	3	4	5	6	
Expertos	1	0	0	0	0	0	0	0
	2	1	0	0	1	0	0	2
	3	0	0	0	0	0	1	1
	4	0	0	0	0	1	2	3
	5	0	0	2	1	3	1	7
	6	0	1	1	2	2	2	8
	7	0	0	0	0	0	2	2
Total		1	1	3	4	6	8	23

		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.080	.201	0.397	.692
N de casos válidos		23			

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

La importancia percibida del grupo de interés *expertos* no tiene relación significativa con el nivel de gestión que realizan las empresas.

Realizando una síntesis de los resultados obtenidos por cada grupo de interés y considerando los indicadores del análisis de relación y de significación, se obtiene la tabla siguiente.

Tabla 37. Valor del Tau-b de Kendall

H	Nivel de importancia en decisiones de orden ambiental	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.	
H1	Autoridad_normativa	.594	.130	4.365	.000	(**)
H2	Autoridad supervisora	.463	.146	2.924	.003	(**)
H3	Autoridad_judicial	.326	.186	1.792	.073	
H4	Comunidad_local	.712	.080	7.136	.000	(**)
H5	Comunidad_nacional	.253	.177	1.407	.159	
H6	Medios	.109	.185	.5844	.559	
H7	Contratistas	.277	.188	1.450	.147	
H8	Empresas_sector	.137	.193	.7095	.478	
H9	Empleados	.206	.189	1.072	.284	
H10	Corporativo	.432	.166	2.691	.007	(**)
H11	Financistas	.311	.161	1.830	.067	
H12	Aseguradoras	.276	.175	1.518	.129	
H13	ONG	.087	.202	.4296	.667	
H14	Expertos	.080	.201	.3966	.692	

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

(**) $p < 0,01$

En este nivel de análisis, la importancia que se da a los grupos de interés al tomar sus decisiones ambientales y que son relevantes para explicar el nivel de desarrollo de la gestión ambiental son: el gobierno representado por la autoridad normativa y supervisora y fiscalizadora, la comunidad local y el corporativo. Ello no implica que los demás grupos de interés no sean de importancia, pues sí resultan significativos al nivel de *p-value* (0,01) considerado, y explican la relación de las empresas que la dan mayor importancia a los grupos de interés indicados y que tienen asociados positivamente un mayor nivel de desarrollo de su gestión ambiental.

4.2. Resultados de la evaluación cualitativa

La evaluación cualitativa se realiza sobre la base de lo obtenido en las nueve entrevistas realizadas al grupo de expertos. El texto sometido al análisis, con el apoyo del Atlas TI, permite identificar 296 citas con el siguiente detalle:

Tabla 38. Citas identificadas por entrevista

Documentos primarios	Citas
P 1: Entrevista 1.doc {38}	38
P 2: Entrevista 2.doc {51}	51
P 3: Entrevista 3.doc {52}	52
P 4: Entrevista 4.doc {25}	25
P 5: Entrevista 5.doc {33}	33
P 6: Entrevista 6.doc {18}	18
P 7: Entrevista 7.doc {28}	28
P 8: Entrevista 8.doc {24}	24
P 9: entrevista 9.doc {27}	27
Total	296

Fuente: Elaboración propia.

En la misma línea de trabajo, las 296 citas se encuentran asociadas a 74 códigos, cuya identificación se fue realizando a medida en que se fue revisando minuciosamente cada entrevista transcrita (*open coding*).

El proceso de la codificación (*open coding*) fue seguido por un proceso de asociación de códigos en sus correspondientes familias de códigos (*axial coding*). Hay un total de 14 familias de código. Estas familias de códigos corresponden a los grupos de interés.

En la tabla 41 se muestran las familias de códigos identificadas como grupos de interés. El detalle de la identificación de estos códigos y sus correspondientes familias se incluyen en el anexo 4.

La identificación de las familias de códigos tiene entre sus componentes a los grupos de interés que se identificaron en la revisión de literatura. Sin embargo, aparecen como grupos adicionales como:

- Organismos internacionales.
- La empresa, grupo de interés en el que se concentran todos aquellos códigos que hacen mención a los grupos de interés al interior de la empresa, empleados y directivos.

Tabla 39. Identificación de grupos de interés relevantes: panel de expertos

Familia de códigos	Códigos
Autoridad ambiental judicial	2
Autoridad ambiental licencias	10
Autoridad ambiental normativa	10
Autoridad ambiental supervision y fiscalización	6
Comunidad general	5
Comunidad local	7
Contratistas	3
Corporativo	7
Empresa	7
Expertos-especialistas	3
Financistas	4
Media	2
ONG	4
Organismos internacionales	4
Total	74

Fuente: Elaboración propia.

La identificación de los grupos de interés, desde la perspectiva de los expertos, mantiene una notable coincidencia con los identificados mediante la revisión de la

literatura. A pesar que la idea inicial podría verse modificada por las condiciones de la institucionalidad, ello no ocurre; la composición de los grupos de interés relevada de la literatura es confirmada por el juicio de expertos.

Caracterización de los grupos de interés

Si bien los grupos de interés identificados en la revisión de la literatura han sido confirmados por el juicio de expertos, conviene señalar que la riqueza interpretativa del análisis cualitativo tiene mucho que aportar a partir de las citas y códigos identificados, que se detallan a continuación.

Los resultados por cada grupo de interés tienen un primer nivel gráfico que, a juicio del panel de expertos, muestra la forma y/o los mecanismos por los cuales los grupos de interés interactúan con la empresa. Asimismo, se introducen textos pertinentes citados por los integrantes de dicho panel, que grafican los temas conceptuales que están codificados.

Nivel consolidado

En esta primera parte de la presentación de los resultados, se citan los textos que resumen la forma de actuación de los grupos de interés y cómo estos se relacionan con la empresa, a efectos de motivar la adopción de prácticas de gestión ambiental. Los grupos de interés que terminan siendo relevantes para la actuación ambiental de las empresas son, como señala el experto: “Política corporativa ambiental, exigente, normativa, salvaguardas de agencias internacionales y la presión social, la resultante de estas cuatro fuerzas hace que las empresas cumplan” (E3, 2010).

La cita señala al corporativo (vía su política corporativa ambiental), al gobierno (vía su exigente normativa) y la comunidad local (vía la presión social) como los protagonistas. En este punto los resultados de la identificación cuantitativa encajan perfectamente; además, se indican los mecanismos con los cuales actúan los tres grupos de interés. Sin embargo, existe de parte de la cita cualitativa un pendiente no relevado por la evaluación cuantitativa: las salvaguardas de las agencias internacionales.

La siguiente cita, proveniente de otro experto, quien señala:

La mayoría de las empresas tiene algunos préstamos con instituciones bancarias reconocidas a nivel internacional. Estamos hablando del Banco Mundial (BM) y el BID. Estos organismos, para poder hacer un préstamo, obligan a los prestatarios a que cumplan con obligaciones ambientales y con estándares internacionales. Por eso, la mayoría de las empresas que desarrollan actividades productivas en el país y que son financiadas por estos organismos definitivamente ya vienen con sistemas de gestión ambiental implementados dentro de sus empresas. Esto es más allá de lo que se halla establecido en nuestras normas; están obligados a cumplir, por que si no cumplen con esos organismos internacionales y si quieren emprender actividades similares en el país o en otros países, entonces las puertas se les cierran (E2, 2010).

La cita es muy precisa respecto de lo indicado en la primera cita. Las salvaguardas se refieren a los condicionamientos que los financistas realizan para efectuar sus desembolsos que mueven los proyectos, y cuyo efecto coercitivo es la suspensión de los flujos de fondos.

Corroborando lo anterior, un siguiente experto señala:

Primero, hay una corriente mundial que conllevan las entidades financieras, que son las que solventan los grandes proyectos y son las que imponen que se incorporen exigencias ambientales. Ya desde el nacimiento de los proyectos del diseño de los proyectos, la banca internacional o las entidades financieras utilizan criterios ambientales y exigen a las empresas que los incorporen. Esto da lugar a las políticas empresariales corporativas, que luego son replicadas en diferentes empresas del mundo, tengan o no legislación ambiental (E4, 2010).

Es decir, una regulación ambiental ejercida por los financistas, que se ejerce a través del corporativo y que da lugar a su vez a la adopción de políticas corporativas con instrucciones precisas para sus filiales. Ello explicaría por qué los directivos locales, si bien percibían un rasgo de la actuación de los financistas, finalmente no fueron priorizados, como lo hicieron con el corporativo. El corporativo percibe la presión directamente y propone sus políticas. A este nivel se identifican muy nítidamente el rol de cuatro grupos de interés, según los expertos, cuya preminencia en las decisiones

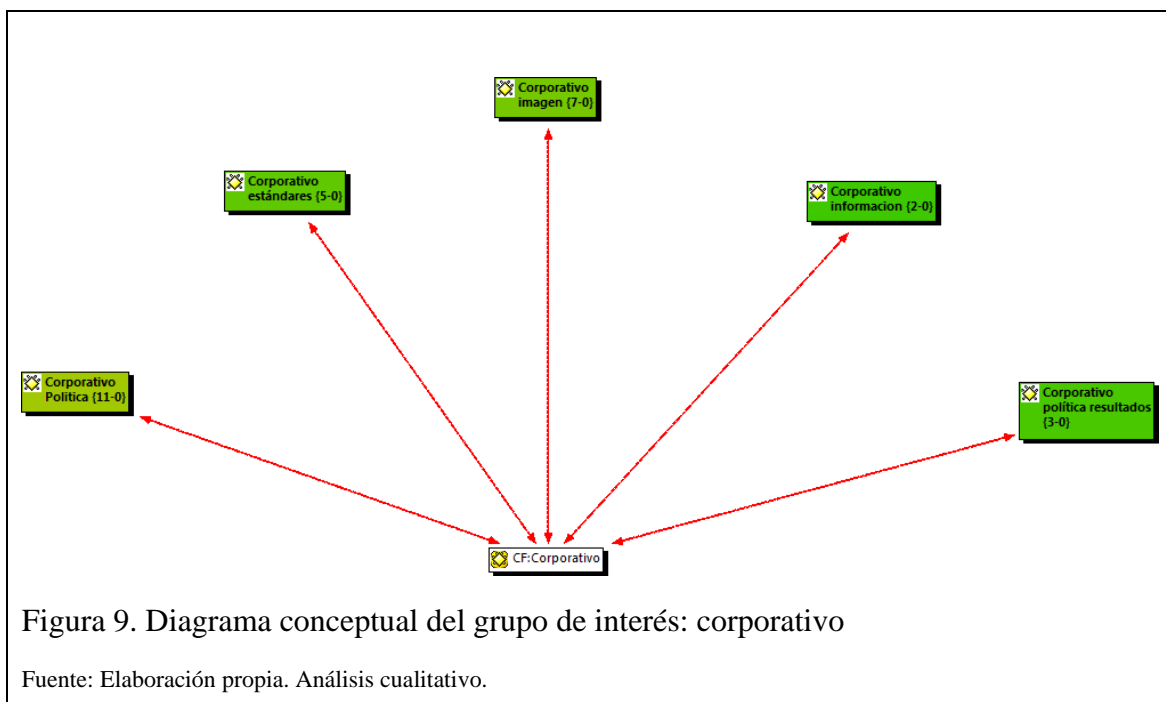
ambientales tienen razones que justifican su importancia: los financistas, los organismos internacionales, el corporativo, la autoridad ambiental normativa y la comunidad local. Nótese que los financistas, los organismos internacionales (financieros) y el corporativo conforman un grupo de interés supranacional, con interés local y cuya importancia para la toma de decisiones ambientales es muy fuerte.

A partir de esto, se realiza un análisis de cada uno de los grupos de interés desde la perspectiva cualitativa:

Nivel específico

El análisis cualitativo ha permitido identificar los grupos de interés relevantes en la gestión ambiental de las empresas de la industria en estudio, para cuyo efecto se muestra el gráfico de las familias de códigos identificados para cada grupo. Asimismo, se explica la actuación de cada uno de ellos y los mecanismos o acciones con las cuales se ejerce dicha interacción.

Grupo de interés: corporativo



El corporativo, dada su condición de empresa multinacional, tiene una política corporativa, que se conforma y explica por su condición de empresa global y por los

compromisos que asume con los financistas. Esa política se traduce en estándares de actuación acorde con las exigencias; todo ello es consecuente con la necesidad de proyectar una imagen global sostenible, cuyos resultados acompañan sus propósitos y estándares, pues a la vez se tiene la necesidad de mostrar a la sociedad global la información de sus operaciones y su compromiso con la sociedad. Las razones por las cuales las empresas que pertenecen a un corporativo tienen la necesidad de mostrar resultados ambientales obedece a factores globales, suficientemente disuasivos, que motivan una actuación ambiental proactiva.

Con la finalidad de ilustrar las motivaciones de las empresas cuyas fuentes provienen del corporativo, se transcriben segmentos de las entrevistas realizadas, como por ejemplo el que afirma que: “Todas las empresas que tienen una visión de futuro de largo plazo seguramente son las que más cumplen, porque están apuntando a mejorar su imagen” (E8, 2010).

Debido a que las explotaciones son proyectos de largo plazo y las concesiones otorgadas tienen plazos suficientemente largos, la imagen del corporativo involucra intereses de sus accionistas cuya composición es diversa y en muchos casos de accionariado difundido:

Estas empresas grandes cotizan en bolsa, tienen accionariado, tienen acciones, popularizan la propiedad de la empresa en los sitios donde están; allí reciben las críticas de cada uno de los accionistas; o sea, un accionista minoritario puede tener mucha fuerza, cuando se da un hecho que está empañando la imagen de la empresa (E8, 2010).

Esta necesidad los obliga incorporar en sus políticas corporativas la adopción de normas y estándares lo suficientemente exigentes para mostrar el respeto por los temas ambientales: “Las empresas más exitosas han sido las que tienen políticas ambientales corporativas que voluntariamente han adoptado prácticas” (E3, 2010).

Y en el entendido que su gestión es global, sus prácticas buscan ser uniformes:

Allí los estándares que ellos traían eran muy altos, tanto así que la legislación no exigía monitoreo biológicos pero ellos lo hacían, y tenían sus grupos de investigadores, que

iban viendo la fauna evaluando, monitoreando aves, etc. Eran los estándares que le exigían sus políticas corporativas, así sea que operaran en el Perú o en África o en China; ellos tienen sus estándares, que son sus políticas que los acompañan siempre, de modo que estas empresas trabajan en varios lugares y donde trabajan les va bien. Esto le da otra imagen y, ahora bien, también cotizan en la bolsa; los inversores apoyan a aquellas que trabajan bien ambientalmente, sin problemas sociales (E5, 2010).

Dichos estándares, a su vez, deben ser lo suficientemente creíbles y deben generar confianza precisamente en cualquier lugar donde operen: “No necesariamente se quedan en la ley, sino se extienden un poco más. ¿Por qué? Porque trabajan con estándares internacionales” (E8, 2010).

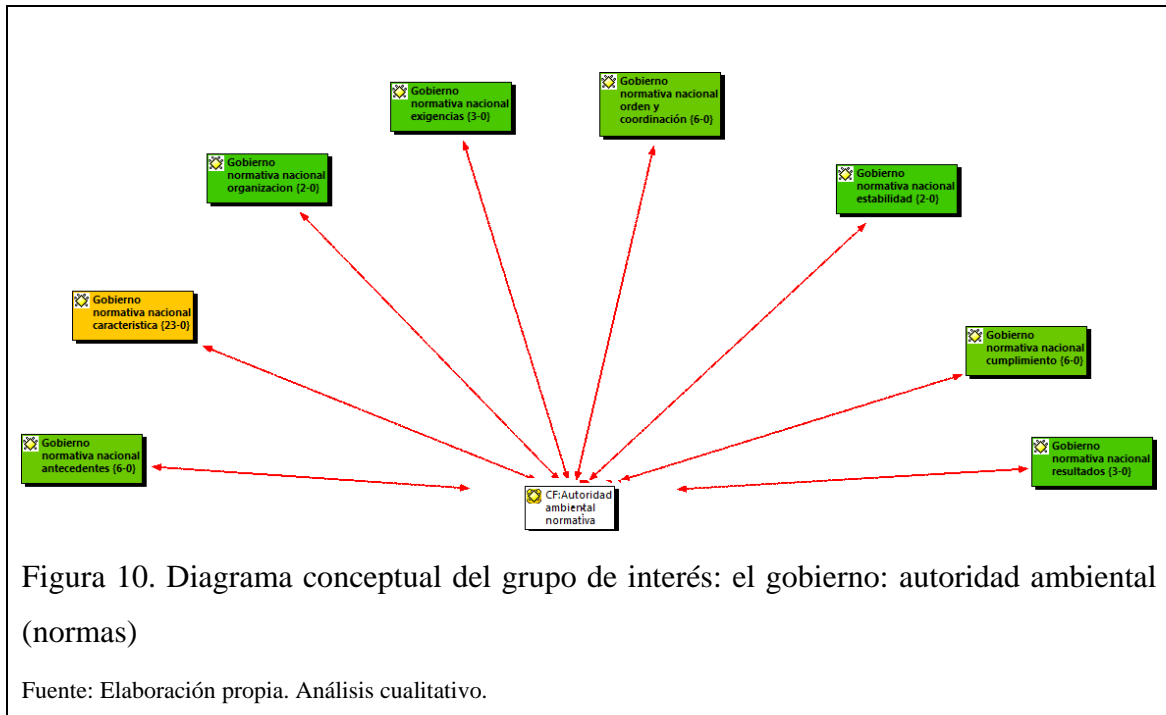
El tema ambiental no es necesariamente local, pues se considera que: “Los organismos internacionales están más preocupados por el medio ambiente que las autoridades locales” (E9, 2010).

Independientemente de la regulación local, la regulación internacional tiene elementos motivadores, a la vez disuasivos, que son muy efectivos para los temas ambientales y sociales. Por ello: “Estas empresas tratan de cumplir dos normativas: una es la normativa del país y otra, la normativa requerida por sus socios internacionales, que no quieren verse inmersos en problemas ambientales” (E3, 2010).

A juicio de los expertos, existe una intensa relación en las corporaciones (corporativo), sus accionistas, los financistas y los organismos internacionales, con el afán de minimizar los riesgos que les acarreen los problemas ambientales, cuyas implicancias pueden tener efectos muy importantes. Esta construcción cualitativa soporta lo significativo de la identificación de este grupo de interés en la evaluación cuantitativa, pero añade en el nivel corporativo el accionar de los financistas (también referido como organismos internacionales), con lo que el corporativo lleva implícitamente asociado el grupo de interés de los financistas.

Siguiendo la línea explicativa de los resultados obtenidos en el análisis relacional cuantitativo:

Grupo de interés: el gobierno, autoridad ambiental (normas y licencias: supervisión y fiscalización)



Lo relevado del análisis cualitativo es muy amplio y se ha sintetizado en la figura 10; se destacan los temas conceptuales asociados:

Los antecedentes de las normas ambientales son recientes y sus características apuntan a su formidable volumen y a la poca capacidad para poder ejercer la administración, con una organización en proceso de descentralización cuya traba principal son sus recursos. A la vez, las exigencias de la normativa tienen pocas expectativas de ser verificadas, debido a su poca eficacia y sus recursos, sobre todo si las normas no guardan un orden y coordinación entre los diferentes sectores que las administran. Por tanto, las normas existen, mas no existe en el Estado (gobierno) la capacidad de verificar que este se cumpla. Suele ser considerado “Un marco normativo muy desordenado” (E1, 2010). O impreciso:

La norma tiene que ser más exigente y más precisa. Tiene que haber menos vacíos legales, procedimientos claros, y la evaluación de estos instrumentos de gestión deben ser más exigentes en todos los aspectos, y puntualizar muy bien, cuáles van a ser los compromisos que la empresas tiene que cumplir (E2, 2010).

Otros expertos señalan que:

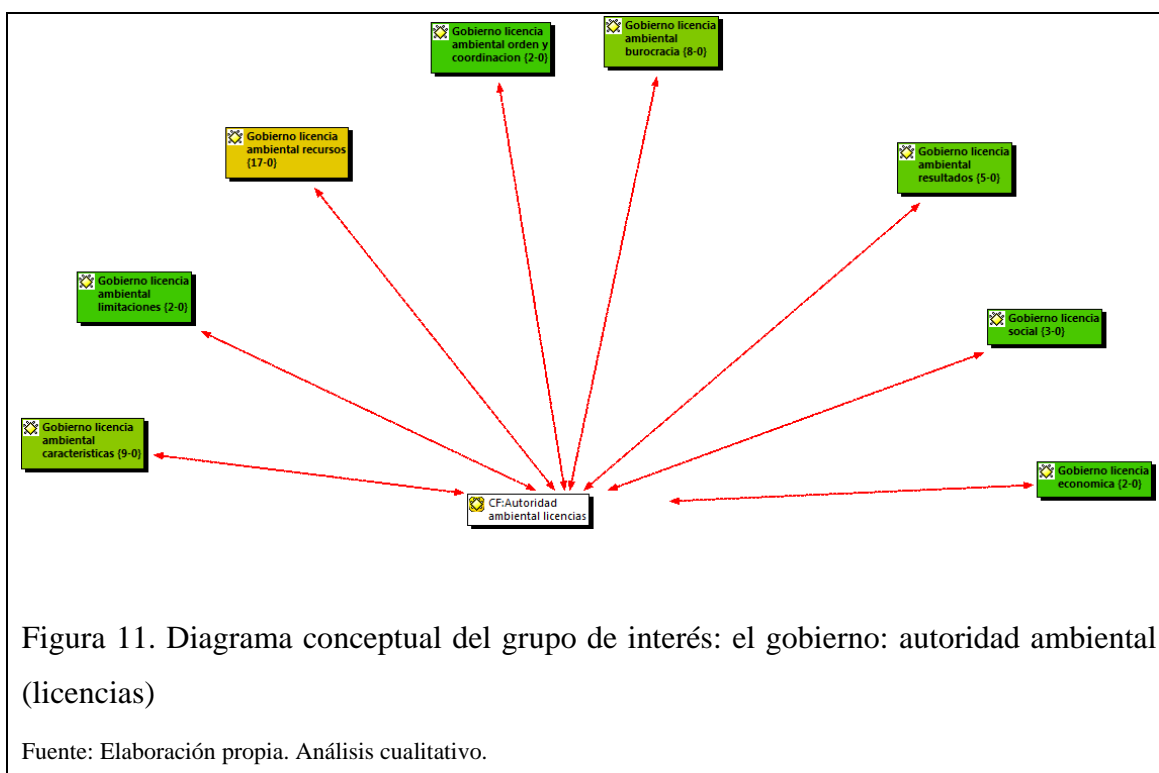
Definitivamente es el marco normativo más desarrollado que hay en el país, pero considero que es definitivamente también, insuficiente (E4, 2010).

Tenemos una visión absolutamente controlista, queremos que la norma lo diga todo (E9, 2010).

La empresa, el ingeniero, no pueden tener mucha creatividad y no se deja que la empresa mejore (E3, 2010).

No se niega la existencia de las normas, pero no existe un consenso en que este modelo sea el adecuado y permita regular en forma eficiente los temas ambientales (sociales). También es cierto que tiene muchas deficiencias, por lo que, a pesar de su existencia y de haber sido identificado como relevante en la evaluación cuantitativa, tiene un carácter más formal que efectivo, pues las empresas deben cumplir con las regulaciones locales aunque el corporativo tenga estándares diferentes.

En el mismo sentido, por el lado de la emisión de los permisos o licencias ambientales que el gobierno debe otorgar (ver Gráfico siguiente).



Se destaca que el gobierno es el grupo de interés clave, pues otorga las licencias o interviene para lograr las licencias que permitan la operación de las empresas. También se destaca la forma en que actúa el grupo de interés promotor de las inversiones, pues en la idea de hacerla exigente también genera barreras, tanto que los trámites son tortuosos, extensos y complicados, aunque absolutamente necesarios, pues sin las licencias exigidas las empresas no podrían operar. Por tanto, las empresas tienen en este grupo de interés un agente cuya actuación es suficientemente disuasiva, a pesar de su ineficiencia.

A continuación, se comparte algunas opiniones de los expertos entrevistados en ese sentido:

Hay aprobaciones imposibles (E5, 2010).

El Estado, aparte que no me ayuda, no tiene presencia es una barrera de atraso; no me saca mis estudios un año o dos años paralizados. Si bien es cierto se habla mucho si del desarrollo y la inversión, el mismo Estado es el que frena (E5, 2010).

Los organismos públicos no tienen los suficientes recursos para hacer frente a todos los pedidos que hacen las grandes empresas sobre instrumentos y licencias (E1, 2010).

Hay muchos temas ambientales muy sofisticados a nivel de contaminación, de afectación de flora y fauna silvestre que requieren de especialidades no desarrolladas en el país (E4, 2010).

No cuenta con personal suficiente; el poco personal que dispone tiene una altísima rotación y poca experiencia (E4, 2010).

En suma una administración (burocracia) de las licencias en un entorno con pocos recursos, poca experiencia por la alta rotación de sus técnicos, y que ciertamente no apoya la política de atracción de inversiones. Al igual que las normas, si bien tienen problemas de gestión, las licencias son necesarias; para operar se requiere contar con ellas. Tomará mayor esfuerzo, pero son absolutamente necesarias para realizar la actividad formal.

De igual forma, se abunda en comentarios acerca del orden y la coordinación que debería existir entre las diversas instancias del Ejecutivo encargadas de los temas ambientales:

Está el Ministerio de Agricultura que da los permisos de desbosque. Yo no sé por qué cada uno quiere un pequeño EIA. Por ejemplo, el INC requiere un pequeño EIA; el Inrena, otro pequeño EIA, y así son los informes, ¡línea de base!, ¡clima!, ¡suelo! Todo eso es un cansancio innecesario para las empresas petroleras. El trámite es engorroso y largo (E6, 2010).

Sin embargo, si bien puede se generar inconvenientes en la gestión de los proyectos, lo sustancial es saber la utilidad de todo ello y sus resultados. Los expertos coinciden: “¿Qué se gana con tener una ley muy bonita pero que no funciona?” (E6, 2010). Otro señala: “El mero cumplimiento de la norma no garantiza un objetivo específico” (E7, 2010).

Con los argumentos indicados, difícilmente la autoridad ambiental encargada de generar las normas y otorgar las licencias, con las características que se indican, podría ser una influencia positiva para la gestión ambiental de las empresas en la industria.

Lo que sí aparece como base de esta influencia es la estabilidad que el gobierno mantiene, con lo que el sistema no podría ser el mejor. Se comenta el rol promotor de las inversiones y del acompañamiento que se hace para efectos de otorgar las concesiones y firmar los contratos de exploración y explotación. Aquí se comparte estos comentarios:

A lo largo de los últimos 15 años ha habido una estabilidad jurídica, constante, permanente (E1, 2010).

Tener compromisos ambientales también es parte del contrato (E3, 2010).

El Estado está trabajando, sigue trabajando en esto, también con Perupetro, porque ellos van a la zona para informar a las personas cómo se da la actividad y explicar los riesgos e impactos positivos y negativos (E2, 2010).

Es importante señalar la presencia del Estado —a través del gobierno— en la estabilidad, así como la necesidad de firmar contratos y compromisos ambientales, y el acompañamiento de las empresas en la comunicación con las comunidades. Podrá tener actuaciones que no son las deseables, pero su rol es insustituible e igualmente determinante.

El gobierno, como grupo de interés, también ha sido priorizado en la evaluación cuantitativa. Acerca de su rol supervisor y fiscalizador, los expertos expresan:

Creo que se ha avanzado por la institucionalidad de la fiscalización. Ya hay marco normativo, procedimientos desarrollados, equipos de trabajo funcionando, la supervisión por terceros, que también es bueno, porque el Estado no tiene capacidad para hacerlo directamente (E9, 2010).

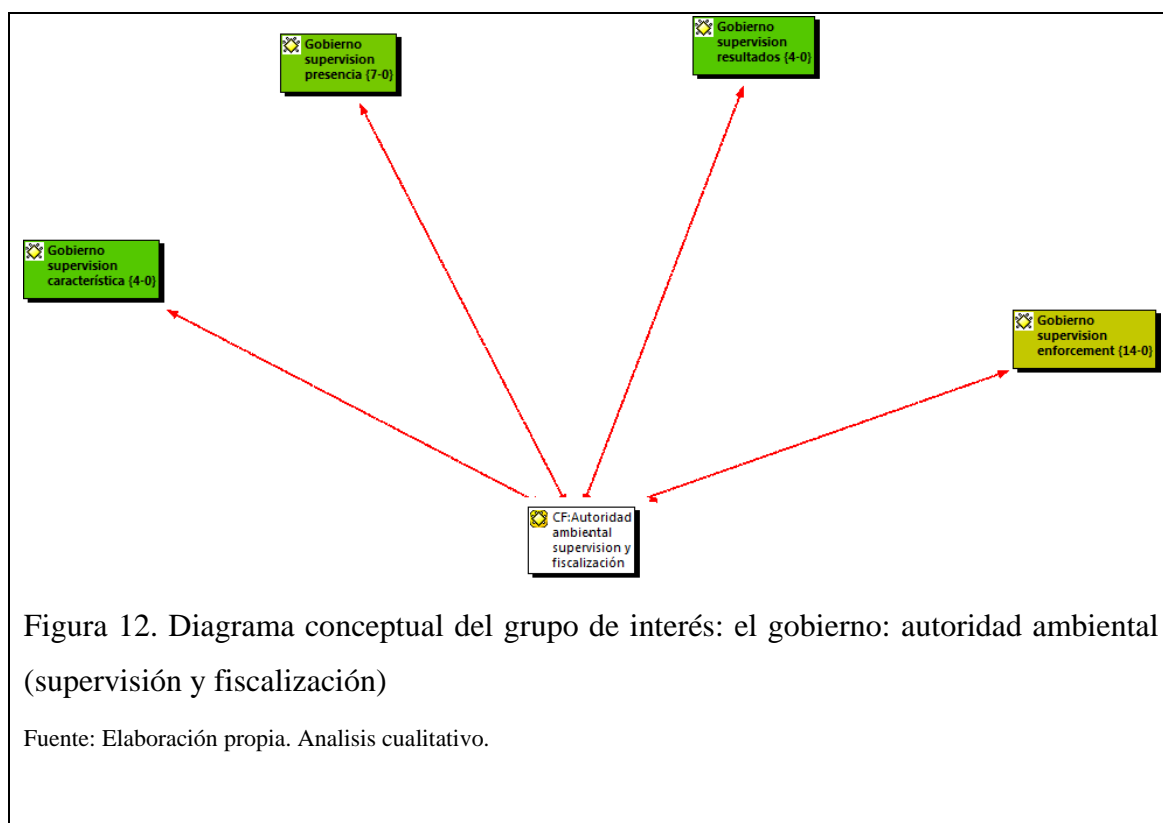


Figura 12. Diagrama conceptual del grupo de interés: el gobierno: autoridad ambiental (supervisión y fiscalización)

Fuente: Elaboración propia. Analisis cualitativo.

Si bien la base de una adecuada supervisión es la norma y la forma en que ha sido diseñada y escrita, en el caso de la industria, el supervisor tiene la obligación de hacer cumplir la norma como está. Sobre esto se menciona:

La última parte es el “enforzamiento”, un aparato fiscalizador del Estado, lo suficientemente competente del punto de vista técnico que realmente apunte a resolver los problemas (E8, 2010).

Lo que queremos es ganar y que el ambiente esté mejor cada día, que se exploten los recursos y se conserve el ambiente. Sancionamos y no ganamos nada, queremos eliminar el problema (E2, 2010).

Y se prosigue diciendo: “¿Qué ganamos con sancionar?” (E2, 2010).

La función sancionadora, en este caso ejercida por el organismo supervisor que para la industria es independiente del Ejecutivo, surge como un reto, pues si bien el normativo tiene limitaciones para normar y otorgar las licencias, el supervisor, al contrario, cuenta con mas recursos y mayor capacidad para realizar sus funciones. El resultado es que surjan las sanciones, pero el solo hecho de que se hayan implementado hace que surja la siguiente fase del proceso de supervisión y fiscalización, de sancionador pase a tener un afán previsor. Por ello, existe la pregunta de si en lugar de ello el supervisor debería ayudar a resolver los problemas o eliminarlos. En este punto se encuentra una fuente de influencia, por el carácter disuasivo que tiene el supervisor. Los expertos coinciden:

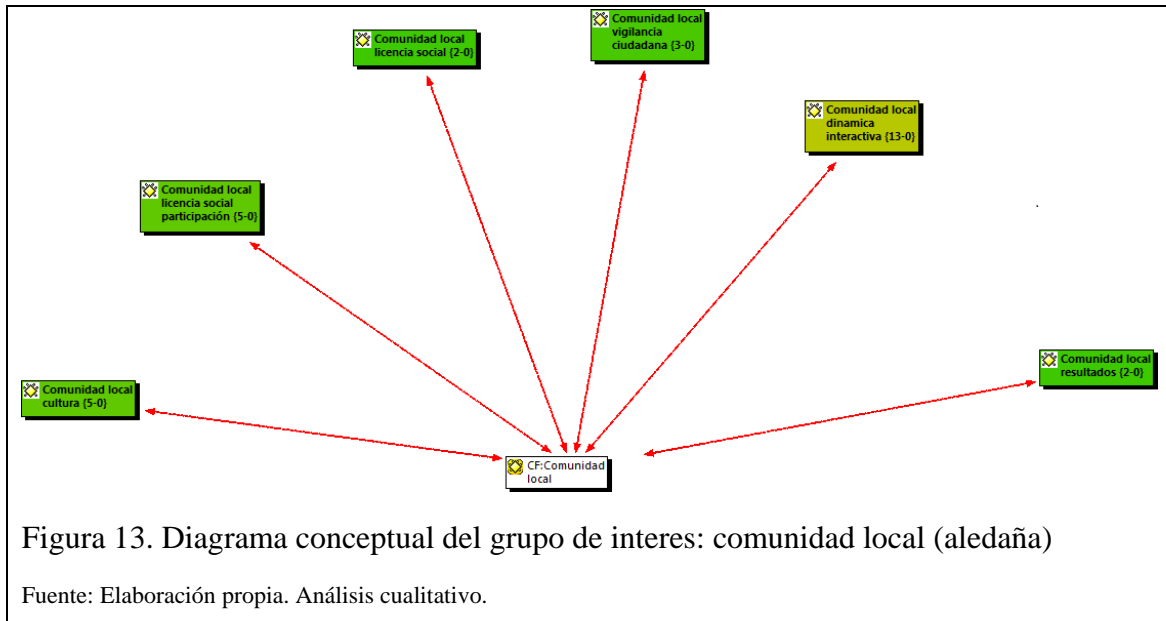
Solo el hecho de tener una fiscalización institucionalizada, ordinaria y que opera regularmente, creo que es bastante. La presencia, el hecho de saber que en cualquier momento puede llegar el supervisor, fiscalizador, es bastante (E4, 2010).

Si las empresas saben que va ir Osinergmin, ex Inrena, u otro, entonces la acción es diferente (E5, 2010).

Esta acción del gobierno (se destaca el rol independiente del supervisor) de *enforcement*, por su presencia, sus recursos y sus resultados, resulta confirmando igualmente la influencia a juicio de los expertos en la gestión ambiental de las empresas. Aun cuando los expertos identifican a la autoridad judicial, sus juicios han sido muy concretos, pues se le ve como la última instancia ambiental. Pese a todas las consideraciones que se tiene de dicho poder, un comentario puede sintetizar la percepción generalizada: “Debería existir un mecanismo mas rápido y no tan engorroso como es pasar por todo el procedimiento que establece el Poder Judicial” (E1, 2010).

Es mejor evitar el trámite por este grupo de interés, pues se sabe que los casos ingresan para atenderse, sobre todo si el proceso es indeterminado y su resultado resulta impredecible.

Grupo de interés: comunidad local



En relación con este grupo de interés, los expertos han identificado sus líneas de actuación, las cuales tienen que ver principalmente con la dinámica de las comunidades y la dinámica de su actuación en la gestión ambiental:

Hay un término de relación social que es muy cambiante (E3, 2010).

La gente está más preparada y más comunicada acerca de sus derechos u obligaciones, y exige más a la empresa, hay más conciencia ambiental (E5, 2010).

Creo que a larga es siempre la sociedad la que impone una forma de comportamiento (E7, 2010).

Sin embargo, hay que considerar que los patrones de cultura, valores y creencias de estas tienen estándares diferentes de lo que son los modos de vida y desarrollo:

Me refiero a un modo de vida o las propiedades que garantizan un modo de vida de estas comunidades. Basta con que alguien venga y diga que te van a dar una casita en la ciudad. Imaginar a un nativo en una casita, que está acostumbrado a vivir en el campo, es un tema fatal. Crean un pánico. [...]

Que en algunos lugares se diga que la presencia de una empresa les permitirá salir de su desarrollo es un tema cuestionable. Puede ser un factor que ayude, pero habría que contrapesar lo malo y lo positivo que se va a generar (E7, 2010).

El no tener clara esta situación hace que los proyectos tengan riesgos en su ejecución, según la opinión coincidente de varios expertos:

Ellos [los empresarios] ven peligrar sus proyectos si no ven los temas ambientales y sociales (E5, 2010).

Los temas más sensibles están al nivel de relaciones comunitarias (E4, 2010).

El principal, problema que tenemos en el país es el manejo social (E1, 2010).

Se enfatiza que son ambos, pero que lo social tiene preeminencia: “Las empresas están más asustadas, no por el agua o el aire, sino por el manejo social. Se han dado cuenta de que si hay un mal manejo social, muchos dólares se van al agua. También hay lugares donde no han podido entrar las inversiones” (E5, 2010).

De allí la necesidad de incorporar desde el principio a las comunidades y darles la información correspondiente, así como las razones y explicaciones por las cuales deberían dar viabilidad al proyecto: “La participación ciudadana dio mucha oportunidad a la población y a la empresa; que se sinceren, se conozcan, se acerquen” (E2, 2010).

Pero este acercamiento y la posibilidad de veto que tienen las comunidades han servido para que estas comunidades expresen y hagan sentir sus expectativas:

Antes era muy importante que me hicieras una posta. Hoy va a ser importante el tema del agua. Antes era muy importante que me hicieras una escuela, una carretera. Hoy va a ser más importante el que yo determine si te doy o no en propiedad el terreno, si tú y

yo vamos a ser socios de la extracción, si tú y yo vamos a manejar actas y votar y tener participación en la ganancia [...]

La globalización ha abierto los ojos a las comunidades. Cuando tengas que negociar con ellas, no hay comunidad en el país no te saque los cuadros de otros países. Hay una realidad en las comunidades mucho más abierta, pero también una visión más rentista, lo cual hace que tomen como justificación la defensa del medio ambiente para sacar mayor provecho económico (E9, 2010).

La globalización y los grupos no gubernamentales proporcionan a las comunidades información y comparativos. De esa forma, la comunidad ve con otros ojos a las inversiones en sus lugares aledaños:

En algunos países como el Canadá, esas comunidades aborígenes son socias de las minas que están por ahí, pero estas son socias de los proyectos mineros que se desarrollan en sus tierras. Lógicamente, al ser socio, ya no recibes solo lo que es la cuota social (E8, 2010).

En suma, la comunidad es un grupo de interés muy sensible y de la mayor importancia, en especial las nativas, pues en adición a sus diferentes patrones culturales, que son muy locales y específicos, tienen la influencia de la globalidad a través de medios y grupos organizados. Hay una exigencia que no puede ser cubierta con un estándar —porque no puede ser— y menos de orden internacional; el requerimiento y el tratamiento es local. Con ello se conforma un todo cuya influencia en la gestión ambiental es crítica. En este extremo se confirman los hallazgos de la evaluación cuantitativa, pero se señala la relación e influencia de las ONG en el quehacer y la formación de la conciencia ambiental y de sus derechos.

Hasta este punto se pueden ver las coincidencias de las evaluaciones cuantitativas y cualitativas; mejor dicho, los resultados cuantitativos son confirmados por los resultados de la evaluación cualitativa, desde la cual se puede destacar que los resultados cuantitativos con complementados y explicados en una forma más amplia y comprensiva. Así, se destaca el rol internacional en el accionar de las empresas del sector, que se desarrolla a través de los financistas y de los grupos de no

gubernamentales, que también actúan al nivel corporativo. Por tanto, el mayor protagonista es el corporativo.

A continuación, se señalan los mecanismos de actuación de los demás grupos de interés.

Los financistas tienen el interés de realizar sus colocaciones, pero ahora ya no lo hacen sin saber las consecuencias ambientales o sociales que generarán. Por ello, imponen exigencias en tal dirección:

Grupo de interés: financistas (organismo internacionales)

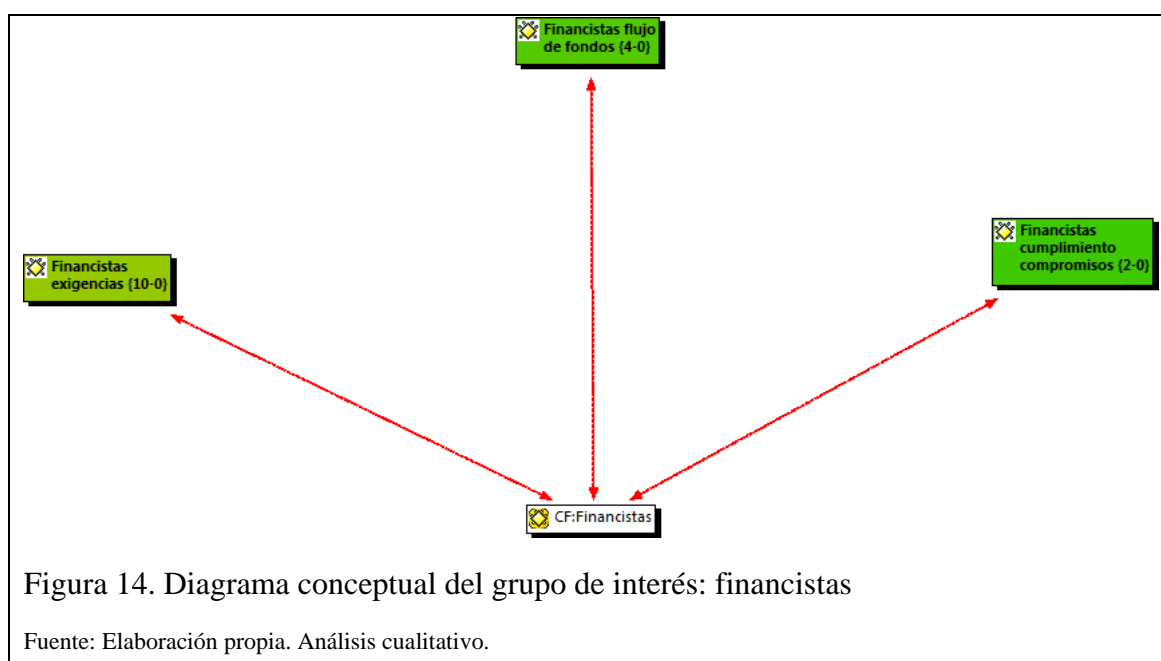


Figura 14. Diagrama conceptual del grupo de interés: financistas

Fuente: Elaboración propia. Análisis cualitativo.

La mayoría de las empresas tienen préstamos con instituciones bancarias reconocidas a nivel internacional. Estamos hablando del Banco Mundial (BM) y el BID. Para hacer un préstamo, estos organismos obligan a los prestatarios a cumplir con obligaciones ambientales y con estándares internacionales. Por eso, la mayoría de las empresas que desarrollan actividades productivas en el país y que son financiadas por estos organismos ya vienen con sistemas de gestión ambiental implementados. Esto va más allá de lo establecido en nuestras normas y que están obligadas a cumplir. Porque si no cumplen con esos organismos, internacionales y si quieren emprender actividades similares en el país o en otros países, entonces las puertas se les cierran (E1, 2010).

Este condicionamiento hace que las empresas firmen sendos compromisos, que serán sus cartas de presentación ante ellos:

Ha habido una presión internacional y las empresas necesitan créditos de los bancos que los apoyen, como el BM, el BID o los organismos internacionales. Los bancos no prestan dinero para sus inversiones para la realización de sus operaciones extractivas si no cumplen con ellos. Entonces, se afecta el compromiso internacional que tienen con los bancos. Prueba de ello es que el BM y el BID les ponen la pauta, como que los fiscalizan, les controlan sus inversiones (E2, 2010).

Además, no solo se aseguran que sea un compromiso, sino que realizan la verificación de dichos compromisos con agentes independientes de ellos y de los gobiernos. De esa forma, tienen mayor certeza de que los compromisos se cumplen.

Primero, hay una corriente mundial que conllevan las entidades financieras, que son las que solventan los grandes proyectos e imponen que la incorporación de exigencias ambientales. Ya desde el nacimiento de los proyectos del diseño de los proyectos, la banca internacional las o entidades financieras utilizan criterios ambientales y exigen a las empresas que los incorporen. Esto da lugar a las políticas empresariales corporativas, que luego son replicadas en diferentes empresas del mundo, tengan o no legislación ambiental (E4, 2010).

Diría que es palo y zanahoria, diría que es un incentivo virtuoso; es decir, si no cumples, no te doy financiamiento. Pero resulta que cumplir ese estándar termina siendo un logro que además es compatible con los reglamentos de certificación. Entonces, yo, al cumplir con ese estándar para obtener mi financiamiento, lo que estoy haciendo también es ponerme al nivel de obtener certificaciones más fácilmente (E9, 2010).

Nótese que la exigencia es de nivel corporativo, con lo cual se establece una conexión importante entre corporación (accionistas) y financistas. “Si no cumplen o si no se comprometen a cumplir con el tema ambiental, el préstamo no va. Es un factor determinante para que se porten bien” (E2, 2010)

Son las financieras las que terminan regulando la acción ambiental y social de los proyectos, pues aún cuando estén superados todos los requisitos que los gobiernos impongan, las financieras les exigirán aquellas cuya exigencia es un estándar para sus operaciones. De ese modo, disponen de una mayor seguridad de que no se verán envueltos en problemas ambientales o sociales.

Grupo de interés: ONG

Este grupo de interés se señala como importante para la gestión ambiental sobre la base del riesgo que representan para sus operaciones, la presencia y la aceptación al nivel de convivencia que muchos de ellos tienen en la comunidades (en el caso de los “verdes” esta situación es crítica), y la posibilidad de desarrollar alianzas con ellos. “Las ONG han hecho una buena parte. Lo que tenemos que trabajar es un tema de confianza, que la población crea en el Estado y en la empresa. Qué mejor que invitarlos para que juntos puedan hacer este trabajo” (E2, 2010).

Las ONG se han posicionado en algunas áreas sensibles, en las cuales realizan su trabajo: “Nosotros llegábamos a los talleres, pero ya las ONG ya estaban metidas allá” (E6, 2010).

Sin duda, hay un cuestionamiento al accionar del Estado, puesto que este llega con la empresa para solicitar el permiso de explotación: “El Estado no ha respondido, pero las ONG han intervenido creando conciencia” (E5, 2010).

Aunque se destaca la presencia y la oportunidad de la presencia de las ONG, su actuación se manifiesta a través de la comunidad local, en el lugar de los hechos, pues la legitimidad de los reclamos es de la comunidad y no de la ONG. Así, al igual que los financistas, actúan como agentes de presión. Realizan otro momento de actuación en los directorios de los lugares donde se definen los créditos o se muestran los resultados de las empresas corporativas. En estos casos, sí tienen una actuación directa y eco a través de sus *partners* internacionales.

Grupo de interés: medios de comunicación

Este grupo de interés tiene una gran influencia por su capacidad de mover la atención y la presión de los grupos de interés a las empresas. No ha sido suficientemente relevado en la parte cuantitativa, que es donde aparece con el menor puntaje, y en la parte cualitativa, donde cuenta con pocas citas. Ello no inhibe su importancia, aunque menor en la gestión ambiental de las empresas: “El escrutinio de la prensa hace que las empresas, primero con un sentido formal y luego con un sentido más sustantivo, generen cambios en su prácticas” (E4, 2010).

En la medida en que son multinacionales, su imagen es un valor que estas empresas cuidan y tienen en cuenta:

Lo que más asusta a las empresas es la opinión pública, para lo cual debe hacerse público cada vez que haya sanciones, no solo para que la gente sienta que hay un órgano supervisor funcionando, sino que las empresas se vean sometidas al escrutinio público (E4, 2010).

Grupo de interés: contratistas

Aunque no ha sido priorizado en la parte cuantitativa, sí tiene mejor acogida en el lado cualitativo, pues se suman tres temas que a juicio de los expertos son de importancia para la gestión ambiental de las empresas. El primero, la tercerización, es una estrategia adoptada por las empresas para sus operaciones y tiene objetivos que no necesariamente se alinean con los suyos: “Contratan los servicios de terceros, y estos señores son lo que a veces, por ganar tiempo, avanzar y ganar más dinero, tratan de pasarse sobre los temas ambientales” (E6, 2010).

Y en el caso de las empresas internacionales: “Lo que sucede con estos subcontratistas es que no hacen un trabajo de campo, no hacen un trabajo efectivo. Muchos de estos subcontratistas no conocen la realidad, no conocen la normativa” (E1, 2010).

Así, a pesar de que las empresas tengan políticas corporativas, estas son entregadas sin el debido resguardo de supervisión a empresas cuya temporalidad puede generar contingencias importantes en las empresas del sector:

Las empresas petroleras no hacen permanentemente mal las cosas. Tienen políticas ambientales. El problema está en los contratistas que tienen. Los contratistas hacen muchas actividades; por ejemplo, sísmicas: por trabajar rápido, hacen que los temas ambientales no se logren cumplir (E5, 2010).

Grupo de interés: expertos

Los temas ambientales son exigencias impuestas a las empresas mediante normativas que por lo general se han trasladado de diferentes realidades. De ese modo, se traslada la exigencia a un entorno donde no se han desarrollado las capacidades para abordarlo: “Lo que pasa es que a nosotros nos enseñaron ingeniería pura. El tema ambiental es un tema separado” (E3, 2010).

El tema ambiental en el Perú tiene exigencias que cambian, pero no se desarrollan las capacidades para asegurar el cambio: “No tenemos todavía un grupo humano o grupo de profesionales suficiente para atender todos los requerimientos del Estado y de las empresas” (E4, 2010).

En un país en el que la diversidad es la constante, los requerimientos ambientales son muy grandes, pues se debe considerar la gran diversidad de flora y fauna: “Hay muchos temas ambientales muy sofisticados a nivel de contaminación, de afectación de flora y fauna silvestre que requieren de especialidades no desarrolladas en el país” (E4, 2010).

Las empresas que requieran tener un desarrollo como el que exige la norma, sobre todo si es internacional, deben incorporar profesionales externos para asegurar su cumplimiento y desarrollo.

Hasta aquí lo que se ha relevado en las evaluación cualitativa. Si bien existen aportes adicionales, tienen menor importancia a juicio de los expertos o, pese a ser identificados, no han generado mecanismos de actuación de todos los restantes.

Comparación de resultados

De acuerdo con la metodología establecida, se comparan los resultados de los análisis cuantitativos y cualitativos. Estos datos se muestran en la tabla siguiente, en la cual puede notarse que por ambas vertientes la identificación de los grupos de interés, para la industria en estudio, contiene la mayor cantidad de elementos comunes y en menor medida discrepancias o diferencias de denominación.

Tabla 40. Comparación de resultados

Cuantitativo		Cualitativo	
Revisión de literatura	Estadísticamente significativo	Familia de códigos	Relevancia
Financistas		Financistas (organismos internacionales)	Determinante
Aseguradoras			
Autoridad normativa	Sí	Autoridad ambiental normativa Autoridad ambiental licencias	Determinante
Autoridad judicial		Autoridad ambiental judicial	
Autoridad supervisora	Sí	Autoridad ambiental supervisión y fiscalización	
Comunidad nacional		Comunidad general	
Comunidad local	Sí	Comunidad local	Determinante
ONG		ONG	
Medios		Media	

Empleados		Empresa	
Empresas del sector			
Expertos		Expertos especialistas	
Corporativo	Sí	Corporativo	Determinante
Contratistas		Contratistas	

Fuente: Análisis cualitativo.

Modelo integrado

El modelo derivado del análisis integrado considera los siguientes grupos de interés relevantes. El grupo relevante añadido a los resultados del análisis cuantitativo corresponde al grupo de financistas, como los expertos denominan indistintamente a los organismos internacionales (Banco Mundial). Estos son organismos de crédito de las empresas de la industria, que se han ordenado, empezando desde el exterior hasta el interior, con la siguiente secuencia:

Tabla 41. Grupos de interés. Modelo compuesto

Financistas (organismos internacionales)
Corporativo
Autoridad ambiental normativa Autoridad ambiental licencias
Autoridad ambiental supervisión y fiscalización
Comunidad local

Fuente: Análisis cualitativo.

En síntesis, existen tres grandes grupos de interés relevantes: la empresa global, el gobierno nacional y la comunidad local, unidos en una cadena que busca encontrar un sistema de gestión ambiental.

Validación de hipótesis

A continuación, tomando como base las hipótesis formuladas y aquellas que resultaron estadísticamente significativas, se revisa cada una de ellas para confirmar y/o explicar los mecanismos por los cuales estos grupos de interés generan la percepción de importancia en las empresas.

Hipótesis 1. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan al gobierno como autoridad normativa en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Del análisis cuantitativo se desprende que la importancia que los directivos le dan al gobierno en su rol normativo está asociada con la gestión ambiental que se realiza en la industria, al nivel de significación del 1%.

Sin embargo, y en contraste con lo obtenido en el análisis cuantitativo, la importancia del gobierno no se produce por su capacidad para dar las normas y aplicarlas, sino por su autoridad para otorgar las licencias, tal como lo soporta el análisis cualitativo. Del mismo análisis cualitativo se establece con mayor nitidez la debilidad de la institucionalidad ambiental en el entorno del estudio. Su capacidad de dar normas ha jugado en contra de sus propósitos, pues lo que se encuentra es un conjunto desordenado e incoherente de normas y con muy pocas posibilidades de gestionar por los recursos que dispone. Un grupo de interés en dichas condiciones puede hacer poco por lo que dicta. Siguiendo el análisis cualitativo, el gobierno, en su rol normativo, es insustituible y necesario, aunque la calidad de sus normas no sea la adecuada. Es insustituible porque no hay otro que pueda realizar dicha función, y necesario porque forma parte de la institucionalidad que se requiere.

La importancia de este grupo de interés en la gestión ambiental está en la necesidad que tienen las empresas de tener y mantener las licencias que se les ha otorgado. En la medida en que el gobierno sea cuestionado por el comportamiento ambiental de las empresas, más dificultades tendrá para sostenerse en la industria. La debilidad del

insustituible gobierno viene a ser un reto de muy alta importancia para las empresas del sector.

En suma, se valida la hipótesis que concibe que la importancia del gobierno como autoridad normativa es principalmente formal por encima de una efectividad que no posee.

Hipótesis 2. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan al gobierno como autoridad supervisora y fiscalizadora en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Desde la perspectiva cuantitativa el gobierno en su rol supervisor tiene importancia significativa en las acciones y la estrategia de la empresa, así como en los resultados que la empresa tiene en el ambiente donde opera.

La percepción de los directivos sobre este grupo de interés es significativo ($p < 0,01$), esto es, el nivel de gestión ambiental que realiza la empresa tienen relación directa con la importancia que se le da a este grupo de interés. Sin embargo, la percepción de los expertos difiere en el sentido de que la labor de supervisión del gobierno es aún incipiente y se requieren mayores señales de fortaleza y de alcance en dichas actividades.

Esta aparente diferencia de percepciones tiene en común el reconocimiento de la existencia de una función supervisora y fiscalizadora en la industria, que si bien no es suficiente para los expertos, sí lo es para los directivos, tanto que ha sido priorizado. Como lo señalan los expertos, si bien el fin no es sancionar solamente la ejecución segura de las operaciones, la sola presencia de una entidad supervisora genera un sentido de importancia en las empresas, máxime si es independiente.

Por lo tanto, la hipótesis es validada en su calidad de grupo de interés, que se reconoce en vías de consolidación. Es suficiente para las empresas que exista y desarrolle sus actividades al margen de otro tipo de intereses.

Hipótesis 3. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan al gobierno como autoridad judicial en las

decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Aun cuando la autoridad judicial es el último eslabón de la cadena, este es el correspondiente al tema sancionatorio; es decir, se trata del grupo de interés relevante cuando la empresa es sometida a proceso, por la autoridad judicial o por la autoridad judicial internacional (hay casos que han sido llevados a dichas instancias, sobre todo en los temas ambientales).

Sin embargo, por todas las razones esgrimidas en relación con la imagen y la reputación de las empresas, estas no tienen en su agenda acudir a esas instancias. Es más, la gestión ambiental en el contexto del estudio se percibe *ex ante* y las sanciones son *ex post*. Es mejor enfocarse en las actividades de prevención y de gestión ambiental antes que en remediar; la última instancia, tal como lo perciben los expertos, es aquella a la cual no se acude de modo propio o, en todo caso, debe evitarse en lo posible.

Desde la perspectiva cuantitativa, la importancia del gobierno como autoridad judicial no resulta significativa ni relevante; desde la perspectiva cualitativa, los expertos describen a la autoridad judicial como el grupo de interés que gestiona un proceso tortuoso, sin plazo definido e impredecible en sus decisiones; por ello, debería ser evitable en lo posible.

Hipótesis 4. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a la comunidad local en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

La comunidad local si ha sido identificada como grupo de interés significativo, como tal relevante, para la gestión ambiental de las empresas de la industria, tanto como grupo de interés como por las acciones que este realiza en la gestión ambiental de las empresas.

Como grupo de interés y tal como muestra en la tabla 43, la comunidad local (aledaña) ejerce influencia significativa sobre las acciones y estrategias ambientales de las empresas, así como en el resultado que estas realizan en el ambiente. En el mismo sentido, el mecanismo por el cual este grupo de interés ejerce su influencia se realiza

mediante la participación ciudadana (ver tabla 44), que incide sobre las acciones y estrategias de orden ambiental y en la evaluación que las empresas realizan de su actuación ambiental.

Desde la perspectiva cualitativa, la participación ciudadana es igualmente destacada por su carácter dinámico y la persistente evolución que tiene por la forma en que se integra a la comunidad local en el quehacer de la empresa, y también por el carácter de vigilancia que dicha comunidad realiza sobre aquella. En esta participación se involucra igualmente la dimensión cultural, de modo muy fuerte, sobre todo en las comunidades nativas cuyo concepto del desarrollo puede diferir al enfatizar en aspectos de cosmovisión e identidad y no solo en los económicos y sociales.

La participación de la comunidad es relevada como vital para el otorgamiento de las licencias ambientales y sociales que requieren los proyectos; asimismo, por su característica dinámica involucran la sostenibilidad de las empresas en el tiempo. La importancia que tiene este grupo de interés, dado que es dinámico, es sustancial, pues mucho del accionar de la empresa depende de la actuación de este grupo. Desde el punto de vista de la teoría institucional, concentra la fuente de legitimidad, pues el daño a su entorno es posible.

El nivel de gestión ambiental que realiza la empresa tiene relación significativa con las acciones y comportamientos que realiza la comunidad local; de allí la importancia que se le asigna.

Hipótesis 5. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a la comunidad nacional en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

La comunidad nacional ha sido identificada como un grupo de interés, que tiene relación con las empresas que operan en su país, mas no se han encontrado elementos que evidencien acciones o mecanismos que estos puedan generar para ejercer presión ni rasgos de importancia en su actuación.

Por el lado cuantitativo, no se encontrado un valor significativo en este actor colectivo, aunque por el lado cualitativo se menciona a la comunidad nacional como un grupo que viene gestándose. Si bien por ahora la respuesta es incipiente, la comunidad nacional va

tomando cada vez mayor conciencia acerca del ambiente y de que este forma parte de la sostenibilidad de todos. Pero sus acciones como grupo de interés todavía no se hacen sentir.

En la actualidad solo la comunidad local tiene el rol protagónico, pues la comunidad nacional no siente los efectos directos de la explotación, debido a que se realizan en lugares localizados, generalmente apartados o lejanos de los centros de poder. Sin embargo, la comunidad nacional sí se solidariza cuando toma conocimiento de los daños y afectaciones que las industrias pueden realizar al ambiente. Pero en esta investigación tanto en el nivel cuantitativo como en el cualitativo se le considera un grupo de interés sin valor significativo. Por lo tanto, no se valida la presente hipótesis.

Hipótesis 6. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a los medios de comunicación en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Los medios de comunicación son un grupo de interés que tiene un efecto disuasivo en las acciones de las empresas de cualquier índole, pero sobre todo en las que presentan mayor visibilidad e impacto, como son las empresas de la industria en estudio.

El grupo de interés no presenta un índice de significación estadística aceptable; por tanto, cuantitativamente no se valida la hipótesis. Por el lado cualitativo, sin embargo, se encuentra que el mayor temor de las empresas del sector es su exposición a los medios si ocurre en condiciones de falta, incumplimiento o afectación a la comunidad. La actuación de los medios de comunicación, al igual que la autoridad judicial, es *ex post*, esto es, cuando ya ocurrió el evento. Por tanto, son percibidos como importantes “al final del tubo”, no al inicio de la gestión. Si la gestión es tal que no genera consecuencias, el grupo de interés deja de tener importancia.

Los medios de comunicación son un grupo que se percibe con alguna importancia, aunque no con la suficiente, pues una mayor presión de estos no necesariamente generarían un mejor nivel de gestión ambiental.

Hipótesis 7. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos les dan a los contratistas en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Los proveedores no son encontrados como relevantes en los análisis cuantitativo y cualitativo. En el razonamiento de los ejecutivos, sería aceptar que una mejor calidad de los proveedores mejora la gestión ambiental, esto es, la participación de un mejor tercero puede mejorar la actuación de la empresa en el orden ambiental. Si bien es deseable que esto sea así, la industria muestra un desarrollo de sus prácticas que comparten las empresas asociadas. Los proveedores se esmeran, pues su mercado es la industria y la mala calidad de sus trabajos sería de conocimiento de esta, afectándolos directamente.

La gestión es empresarial y, por tanto, incluye la ambiental, un activo de la empresa. Lo que corresponde es realizar una mejor gestión de sus proveedores. Los principales proveedores de las empresas son los contratistas o subcontratistas; la caracterización realizada por los expertos acerca de ellos encuentra que no ayudan en la gestión ambiental de las empresas, pues los incentivos que tienen estos proveedores no están alineados con los intereses ambientales o empresariales. Se percibe una mejor gestión ambiental en la implementación de un mejor sistema de supervisión de los servicios que contrata la empresa.

Los terceros subcontratados se guían por plazos y presupuestos para las acciones que realizan y, por tanto, sus acciones no pueden excederse de dichos parámetros. Esta cuestión es válida para los temas productivos, pero no para los temas ambientales, sobre todo en ambientes con tanta variedad ambiental.

En consecuencia, no es la acción de los terceros o la calidad de ellos la que automáticamente incida sobre los resultados ambientales, sino la acción de mayor intensidad supervisora de la misma empresa.

Hipótesis 8. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a las empresas del sector en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Las empresas del sector no resultan siendo significativas desde la perspectiva cuantitativa; es decir, las empresas de la industria no tienen como referente a las empresas del sector para realizar sus acciones de gestión ambiental. Cada una realiza sus acciones sobre las bases de la industria global. Antes que mirar las acciones de los vecinos inmediatos, su referencia es global.

Por el lado cualitativo, no se encuentran evidencias que hagan suponer que este tipo de influencia pueda ejercerse. La hipótesis no resulta ser confirmada.

Hipótesis 9. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos les dan a los empleados en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Al nivel cuantitativo, en la revisión de literatura, los empleados son el principal activo de la empresa. Dependiendo de lo que ellos hagan, se dan los resultados. Pese a ello, este grupo de interés no resulta ser significativo.

Debido a la estandarización de las actividades y de los sistemas de control, las empresas desarrollan prácticas que hacen que las actividades rutinarias se desarrollen en órdenes y cantidades que han sido previamente estudiadas. Sin embargo, también se evidencia que gran parte de los incidentes se debieron al incumplimiento de las normas establecidas. Por ello, el esfuerzo por concienciar en el uso y respeto por las normas tiene una importante influencia en la seguridad y la minimización de las afectaciones al entorno.

El análisis cualitativo, si bien identifica al grupo de interés, no desarrolla en forma significativa la caracterización o la actuación de los empleados; además, los encuentra como parte de la empresa. No se tienen elementos para validar la hipótesis.

Hipótesis 10. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan al corporativo en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Definitivamente, el corporativo, como grupo de interés, ejerce una influencia significativa en la gestión ambiental de las empresas de la industria; lo aplica sobre las acciones y estrategias de estas. La forma en que se ejerce esta influencia se concentra en

las normas y estándares ambientales que impone a las empresas que operan en diferentes locaciones.

La perspectiva cualitativa confirma esa influencia y que es efectivamente realizada a través de su política corporativa, cuyos lineamientos tratan de consolidar su imagen y legitimar sus operaciones en los diversos países donde opera. Debido a la importante capacidad de comunicación existente, lo que sucede en una locación puede ser conocido en muy corto tiempo a nivel global. Estos lineamientos se basan en estándares ambientales, que a su vez son exigidos por sus financistas; ellos tampoco quieren verse involucrados en problemas ambientales o sociales. Esto tiene notable significación, pues las empresas del *upstream* pertenecen a empresas globales; se trata de un componente fundamental para que sus operaciones sean lo más pulcras posibles.

El aporte cualitativo pone de relieve que el destino de la gestión ambiental de las locaciones de explotación se determina en las negociaciones corporativas con los grupos de financistas, los accionistas y los grupos internacionales (ONG), fuerzas que fundamentan su accionar en el cuidado de su imagen (corporativa, financiera, accionista), así como en las contingencias civiles o penales que pueda acarrearles un entorno con mayores exigencias ambientales.

Lo relevado en el estudio da lugar al entendimiento y la profundización en una nueva institucionalidad formal de gestión ambiental, desde una fuente de poder suficientemente disuasiva para desarrollar prácticas ambientales proactivas.

Una mayor presión del corporativo sí genera impactos importantes en la gestión de las empresas de la industria.

Hipótesis 11. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a los financistas en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

En el análisis cuantitativo no se han encontrado evidencias para sostener que este grupo de interés sea significativo en el quehacer de la gestión ambiental de las empresas de la industria.

Sin embargo, en el análisis cualitativo se encuentran abundantes elementos de juicio que abonan en la importancia que este grupo de interés tiene en el nivel de gestión ambiental que las empresas realizan.

Los financistas, en similitud a organismos internacionales de crédito (como el Banco Mundial), han desarrollado prácticas que se han venido consolidando en la medida en que estos no quieren verse comprometidos en la promoción de inversiones “sucias” y menos en la responsabilidad por la reparación de los daños.

Así, cada crédito es minuciosamente revisado y su desembolso es condicionado a la firma de compromisos específicos de gestión ambiental y social. Los compromisos son elaborados por las mismas entidades crediticias y su supervisión es encargada a entidades independientes de reconocido prestigio mundial. Por tanto, según sostienen los expertos, la inversión tiene un sistema de control y supervisión que aseguran su viabilidad en el largo plazo, es decir, su sostenibilidad.

La presión no directa que ejerce el financista sobre los ejecutivos de las empresas, principalmente sobre los corporativos, explicaría que los ejecutivos no la hayan priorizado en el análisis cuantitativo, pese a que sí fue observado y precisado por los expertos.

Hipótesis 12. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos les dan a las aseguradoras en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Si bien la hipótesis se formula sobre la base de la revisión de literatura, en el entendimiento de que los daños que puedan causar las fallas en las instalaciones o en las operaciones de los empleados se han ido incrementando, como consecuencia de una mayor percepción del riesgo y de incidentes como el del golfo de México, los ejecutivos de la industria nacional no lo encuentran significativo. En el análisis cualitativo, por su parte, no se encuentran elementos suficientes para sostener la importancia de este grupo de interés en la industria nacional.

Hipótesis 13. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a las ONG en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

La vertiente cuantitativa no encuentra significativo este grupo de interés. En el lado cualitativo se encuentra que estos grupos se han posicionado en áreas sensibles, donde realizan un trabajo silencioso pero efectivo, pues conviven en la comunidades, especialmente de la selva. En este contexto se cuestiona el accionar del Estado, pues carece de presencia. Así, cuando el Estado se presenta acompañando a las empresas para solicitar su licencia ambiental o social, el Estado es el extraño y el cercano es la ONG.

El posicionamiento que han logrado las ONG lleva a recomendar a que en muchos casos se promuevan alianzas con ellos. Aunque se destaca la presencia y la oportunidad de la presencia de las ONG, su actuación se realiza a través de la comunidad local en el lugar de los hechos, pues la legitimidad de los reclamos es de la comunidad y no de la ONG. Al igual que los financistas, actúan como agentes de presión y también en los directorios de los lugares donde se definen los créditos o se muestran los resultados de las empresas corporativas. En estos casos, sí realizan una actuación directa y tienen eco a través de sus partners internacionales.

Debido a que la actuación de las ONG no es uniforme, los directivos no las consideran un agente relevante. Si bien existen percepciones de una actuación activa de las ONG, no resultan suficientemente importantes en la gestión ambiental de las empresas.

Hipótesis 14. El nivel de percepción de la importancia que las empresas de la industria del *upstream* de los hidrocarburos le dan a los expertos y especialistas en las decisiones de orden ambiental está asociado positivamente con el nivel de gestión ambiental que desarrollan.

Los temas ambientales son exigencias que se han impuesto a las empresas mediante normativas que por lo general se han trasladado de diferentes realidades. Así, se ha trasladado la exigencia de un entorno a otro donde no se han desarrollado las capacidades para abordarlo; en nuestro medio no existen especialidades o especialistas que puedan hacerse cargo de los diversos temas ambientales. El tema ambiental en el

Perú ha cambiado sus exigencias, pero no ha desarrollado las capacidades para asegurar dicho cambio.

Si se considera que el Perú es un país donde la diversidad es la constante, los requerimientos ambientales son muy grandes. En tal contexto, las empresas que requieran tener un desarrollo como el que exige la normativa nacional e internacional, deben incorporar profesionales externos para asegurar su cumplimiento y desarrollo.

Por tanto, no existen evidencias para validar la hipótesis referida a este grupo de interés.

4.3. Síntesis de resultados

A partir de los resultados cuantitativos y la identificación de los directivos de las empresas de la industria en estudio, los grupos de interés relevantes con influencia en la gestión ambiental, son los que se muestran a continuación:

Tabla 42. Grupos de interés cuya importancia es percibida significativa en la gestión ambiental

Grupo de interés
Autoridad Ambiental (Emisión de Normas Ambientales, aprobaciones)
Autoridad Ambiental (Supervisión y Fiscalización)
Comunidades aledañas al lugar de la explotación (Participación ciudadana)
Financistas de los proyectos (Presión por los temas ambientales)
Corporativo (Normas y políticas)

Fuente: Elaboración propia.

El estudio ha partido de la identificación de una teoría existente (la teoría de los grupos de interés), que se ha utilizado para identificar aquellos que las empresas consideran importantes para su gestión ambiental. Con esa base, el enfoque cuantitativo ha permitido establecer una relación entre el nivel de importancia que la empresa otorga y el nivel de gestión ambiental que desarrolla la empresa. Cada grupo de interés tiene un

posicionamiento en los directivos de las empresas, pero diferenciado, no de la misma intensidad, de forma que no todos los grupos motivan a estos directivos a realizar acciones. El análisis cuantitativo permite establecer la relación y, basado en su nivel de significación, puede determinar si lo formulado es validado o no. El estudio cualitativo paralelo realizado permitió mejorar la explicación de lo validado en la parte cuantitativa, así como explicar las relaciones que los grupos de interés establecen entre ellos y cómo hay algunos grupos que, sin ser directamente identificables por los directivos de las empresas, tienen influencia por la presión que ejercen.

El primer grupo de interés relevante y significativo es el gobierno, en dos instancias: la emisión de normas y la aprobación de licencias, y en su función de supervisión y fiscalización.

Por el extremo de la normativa ambiental, debe considerarse el marco legal, bajo el cual el gobierno ejerce su rol concedente y de supervisión ambiental. Este marco otorga legitimidad a las operaciones de las empresas: legitimidad legal y económica. También establece las funciones del supervisor, cuyo accionar se define autónomo y, por su independencia, no tiene conflicto de intereses; a la vez, dispone de mayores recursos.

En el marco legal, el gobierno tiene a su cargo la aprobación de licencias ambientales, cuyo requisito es indispensable para realizar operaciones en la industria. Sin embargo, el análisis cualitativo señala esta función con serias limitaciones de organización, coordinación y disponibilidad de cuadros profesionales calificados y estables; la función, si bien necesaria, es un escollo difícil de superar. Esta dificultad se potencia con la existencia de una organización del Estado, cuyas normas sectoriales no han sido coordinadas. Esta explicación cualitativa no abonaría en el sentido de que la acción del gobierno fuese importante en la gestión ambiental de las empresas. No obstante, las licencias son fundamentales para que las empresas puedan realizar formalmente sus actividades; sin ellas, la actividad sería ilegal. Por tanto, al margen de su eficiencia, la disponibilidad o la idoneidad de sus recursos, el gobierno sí tiene importancia vital en la gestión ambiental de las empresas.

Por el lado de las comunidades aledañas, es percibida con mayor nitidez su alta importancia en el otorgamiento de la licencia social (casi tanta como el gobierno que otorga la licencia ambiental). Se presta especial énfasis cuando estas comunidades son nativas, por el contraste de valores y creencias que tienen frente al fin principalmente economicista de las empresas y del gobierno. Este contraste hace muy difícil el

establecimiento de una relación economía-credo. En este aspecto se puede notar el contraste local y global de la industria del petróleo. El contraste es igualmente cultural, pues mientras los integrantes de la comunidad ven en la naturaleza la base de su deidad, la empresa ve en ella la posibilidad de un fin económico global. Como se requiere la aceptación de la comunidad para realizar las actividades de exploración y explotación, el inicio y la continuidad de las operaciones implica convivir con las comunidades y establecer una relación respetuosa con sus usos y costumbres, para ser aceptados en el entorno. La aceptación es fundamental y el nivel de importancia de este grupo de interés es muy relevante para el quehacer de las empresas.

Finalmente, el corporativo, por su condición de empresa internacional, tiene en la imagen un aspecto emblemático que debe cuidar. Este extremo cuidado en su imagen tiene en cuenta la importancia que tiene esta para sus accionistas; sus intereses tienden a ser globales y cualquier incidente puede afectarla gravemente. Por ello, y con la finalidad de minimizar sus riesgos, desarrollan lineamientos y estándares de operación propios y de la industria, cuyas prácticas son impuestas en todas sus filiales. En este punto se encuentra una ligazón muy fuerte entre los grupos de interés que ejercen la propiedad (propietarios-accionistas) y los que financian los proyectos. Se trata, al fin y al cabo, de un conjunto necesario para acordar las inversiones en distintos lugares del planeta, con una visión compartida de los estándares que deben manejarse en cualquiera de esos lugares.

Los financistas, cuya importancia se hace visible en el análisis cualitativo, tienen un rol mucho más definido y protagónico en la formación de este nivel de importancia, pues condicionan la ejecución de un conjunto de compromisos ambientales y sociales al flujo de fondos. Este rol es proporcional al impacto que generan y que son auditados en forma global por auditores independientes. Este mecanismo les otorga la seguridad de que no se generen conflictos de interés y que sus fondos no financien proyectos con cuestionamientos ambientales o sociales.

Hay elementos objetivos que llevan a sugerir que —antes que potenciar la creación de instituciones más fuertes en los gobiernos y que se destinen a ellas mayores recursos— se desarrollen vías alternativas, en el sentido de dar una mayor participación a los grupos que sí pueden llevar a cabo una labor de mayor efectividad en el control ambiental (Paquin y Sbert, 2004).

4.4. Discusión de resultados

Los resultados del estudio han logrado responder las preguntas de investigación formuladas, habiéndose, identificado los grupos de interés que las empresas los perciben importantes al tomar sus decisiones de orden ambiental y que conforme a ello desarrollan una mejor gestión ambiental.

Asimismo, se ha podido establecer una relación significativa entre el nivel de importancia que se percibe de los grupos de interés y el nivel de gestión ambiental que realizan, en el cual se puede destacar que los grupos de interés que la literatura considera, no son necesariamente los grupos de interés que en el entorno los tiene priorizados, convirtiéndose como tal en todo un desafío, pues los diversos mecanismos que las empresas vienen implementando tienen sus particularidades en estados con debilidad institucional o autocráticos (Cash, 2012; Ackah-Baidoo, 2012).

Aun cuando la cantidad de empresas participantes en la evaluación cuantitativa es pequeña, la bondad del mismo, es que considera la industria en su totalidad y el nivel de participación de los directivos objeto de la encuesta fue pleno y como tal sus resultados si pueden ser explicables para la industria. Por el lado cualitativo, igualmente la cantidad de expertos entrevistados ha buscado antes que el número de ellos la saturación de los conceptos en estudio. Ciertamente se pudo haber realizado un conjunto mayor de entrevistados, más el valor agregado hubiese resultado marginal. Más, el aporte de los resultados cualitativos ha demostrado tener una potencia significativa, al momento de explicar los resultados cuantitativos, así, antes que poner dos metodologías en contraste, se ha logrado sumar sus bondades.

Los resultados del estudio, estado con debilidad institucional, presentan un conjunto de grupos de interés que son de la mayor importancia para las empresas y motivan que las empresas adopten prácticas de gestión ambiental. No todos los grupos de interés tienen esta característica y no todos son del país donde se realizan las actividades de la industria. Basta con saber que en un país con baja institucionalidad precisamente las instituciones son las que no funcionan —entre ellas la ambiental—; hacerlas funcionar requiere que el país haya obtenido un mayor nivel de desarrollo y, por tanto, un plazo mayor. Sin embargo, existen instituciones, a juzgar por los resultados del estudio, que no pertenecen al país, pero que tienen una solidez y eficiencia que bien podrían modificar el concepto de la gestión ambiental.

Los resultados se han obtenido a partir de la teoría de los grupos de interés, aunque se hace uso del marco teórico de la institucionalidad, como base para la discusión de dichos resultados.

Según North (1990), la institucionalidad son las “reglas de juego en una sociedad, más formalmente son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico”. Es decir, son las reglas de juego (limitaciones e incentivos, motivador o desmotivador) que una sociedad (comunidad) establece para regular el intercambio (relación, influencia) entre personas y organizaciones para lograr fines políticos, sociales y/o económicos.

Estas reglas de juego pueden ser explícitas o formales (escritas) o bien pueden ser implícitas o no formales (no escritas). En este último caso son reglas que los individuos entienden y aplican (Ayala, 2004). Mientras que el primer grupo lo conforman las reglas normativas y legales, el segundo lo conforman los códigos, creencias y valores sociales. Los segundos son los no formales, los que condicionan el cumplimiento de los primeros (Sebastián, 2006), de modo que este condicionamiento brinda un carácter de moderador en la aplicación de las normas que se establecen; por ello, aun cuando se pueda disponer de un marco normativo extraordinario, si no se dispone del entorno que facilite su aplicación, las normas son inaplicables. Por tanto, la institucionalidad en un entorno se da por la aplicación de las reglas que garantizan los intercambios o transacciones; la existencia de las reglas no garantizan la institucionalidad.

Estas reglas de juego se establecen por la acción de las personas, que para potenciar su acción, en pro o en defensa de sus intereses, se juntan en aquello que la academia denominó *stakeholders* (Freeman, 1984). Grupos que se reúnen alrededor de una organización o una causa, sobre la cual influyen o son influidos, y se establece una relación mutua. La empresa como tal es una de esas organizaciones sobre la cual existen un conjunto de fuerzas, ejercidas por estos grupos, que influyen directa o indirectamente en sus acciones (Stoner y Freeman, 1994). El modelo, en esta perspectiva, desplaza a los accionistas como el único grupo central de la empresa (Lozano, 2005); antes bien, existen otros grupos que igualmente tienen interés en el quehacer de la empresa y en sus resultados: la empresa no se debe ni existe únicamente para sus accionistas. Estos grupos que manifiestan interés en la empresa pueden ser internos y también los externos (Little, 2006), directos o indirectos (Rodríguez y Ricart, 1998), de mercado y de no

mercado (Baro, 2011). Si Freeman propuso al conjunto de grupos con interés en la empresa, los demás autores propusieron diversas formas de aglutinar estos grupos para realizar explicaciones adicionales. En el tiempo se ha evidenciado que la influencia de los demás grupo de interés se ha ido dinamizando, lo cual ha impulsado su inclusión en el quehacer de la empresa como grupos de acción social (Carroll, 1979), en sus acciones y en la estrategia y la evaluación de su viabilidad (Kytly y Ruggie, 2005). La relación entre la sociedad y las empresas respecto del entorno —en el cual se incluye el tema ambiental (Wartick y Cochran, 1985; Hunt y Auster, 1990; Roome, 1992; Henriques y Sadowsky, 1999a) — ha pasado desde la inactividad y pasividad hasta la interactividad (Post *et al.*, 2002), desde una actitud reactiva hasta una actitud proactiva (Hunt y Auster, 1990).

Así, dentro del marco de institucionalidad ambiental establecida en el Perú, y de los resultados obtenidos en el estudio, los grupos de interés que resultan siendo de importancia para que las empresas adopten prácticas de gestión ambiental son: el gobierno, el corporativo, los financistas y la comunidad local.

Antes de realizar una discusión en detalle de los resultados del estudio y desde la perspectiva de la revisión de la literatura se debe realizar una primera identificación de ellos, tomando como marco del análisis el nivel nacional. El gobierno establece las reglas de juego formales (normas, reglamentos y compromisos escritos) y las comunidades locales (aledañas y/o nativas) aportan la cuota no formal (sus propios patrones, reglas de conducta, creencias); en el alcance de esta primera identificación no se ubican el corporativo ni los financistas, pues son grupos que operan fuera del país, aunque norman las acciones de la empresa. Sin embargo, y dada la condición global del ambiente, si el marco de análisis es el global, luego las reglas formales ya no son escritas y establecidas solo por el gobierno, sino también por los accionistas (con intereses globales) y los financistas con intereses igualmente globales. El ambiente es global y los grupos de interés alrededor de él también son globales.

Dada una regla, una norma, una obligación en forma explícita, lo que se espera es que este se cumpla. Para ello, hay dos caminos: uno, que los obligados interioricen cabalmente la norma y que de modo propio lo adopten; dos, que ante la resistencia al cumplimiento de la obligación exista la instancia con los recursos y la fuerza suficientes para hacerla cumplir.

Es deseable que exista una institucionalidad, formal y no formal, cuyas reglas sean conocidas y que todos los miembros de la sociedad cumplan. Sin embargo, estas características de conocimiento y cumplimiento no siempre son posibles y surgen lo que se ha venido a denominar la *debilidad institucional*, cuyas características (Espinoza y Alzina, 2001; Tolmos, 2004; Martínez, 2009; Tanaka, 2006a; Straface y Barco, 2006) muestran la incapacidad del Estado para ejecutar los mandatos de sus propios ordenamientos en general, en este caso particular los ambientales. Asimismo, hacen que los supuestos formales atribuidos a los grupos de interés no lo sean. Las instituciones ambientales que existen y que deberían funcionar no lo hacen. Se cumple con la formalidad de su existencia, mas no de su resultado: “¿Qué se gana con tener una ley muy bonita pero que no funciona?” (E6, 2010). En este sentido, en el caso ambiental, uno de los argumentos que se esgrime a favor de la implementación de prácticas de gestión proactivas, a pesar de los ordenamientos, tiene que ver con la innovación (Porter y Van der Linde, 1995; Vilanova *et al.*, 2005), como fuente que le proporciona a la empresa una posibilidad de consolidar una ventaja competitiva; sin embargo, y en contraposición a ello, con la normativa ambiental “tendemos a ser muy detallistas; nuestra normativa te dice cómo tiene que hacer la empresa, cuando en otros países les dice a la empresa cuál es el objetivo, no por métodos sino por objetivos” (E1, 2010). Por tanto, la norma termina consolidando un *statu quo* en forma indefinida.

Las normas o las reglas son ejecutadas por las personas. Su cumplimiento no radica en la forma o en el fondo, sino en cómo es percibida por quienes lo tienen que cumplir (Sebastián y Roca, 2006). Pero si quienes lo tienen que cumplir perciben que su aplicabilidad es relativa o que su incumplimiento pueda quedar impune, ello lleva a que en el conjunto todos consideren que incumplir las reglas es la regla.

Las reglas escritas —la institucionalidad formal— para la gestión del ambiente son establecidas por varios grupos de interés. Uno es el gobierno, que en su papel rector define el ordenamiento legal, que en adición a lo relevado en la literatura es complementado por las citas del análisis cualitativo: “El marco normativo es muy desordenado” (E1, 2010). “...existe una superabundancia y extensión de leyes y reglamentos, con serios problemas de gestión” (Stark, 2001), que no hacen sino confirmar que hay una problemática asociada con la institucionalidad formal.

Sin embargo, existe otro grupo de interés que los resultados del estudio señalan como influyente y con los cuales es necesario establecer vías de colaboración (Arenas *et al.*,

2013). Estas vías de colaboración con estos grupos no tiene necesidad de escribir las normas que se vayan a utilizar en el lugar del proyecto. Este grupo corresponde a las comunidades nativas, que no tienen estándares escritos ni escritura propia; lo que hay son códigos propios y creencias que hablan de la convivencia de la comunidad en armonía con el ambiente que los rodea. Esta armonía se basa en un conjunto de mitos que hace que el ambiente sea parte de su deidad comunitaria:

La comunidad nativa de Timpía no acepta el proyecto de pasar el gaseoducto por el Santuario Megantoni. Es una falta de respeto a todos los pueblos machiguengas que consideran a Megantoni y Pongo de Mainique como el centro espiritual del mundo machiguenga. Es intangible, y hacer un túnel que lo atravesase de norte a sur es un modo nada serio de interpretar las normas ecológicas que protegen todo el Santuario⁵¹.

El abordaje de estos temas que lindan con las creencias requiere de mucho tino y cuidado, pues la licencia no tiene que ver con los temas económicos ni de desarrollo, sino con la esencia de su credo. El Estado tiene rol de acompañamiento, de presentación a la comunidad y de ser el garante de los compromisos que asuman las empresas; adicionalmente, es quien puede tener interlocutores válidos, afines a las comunidades para acercar las posiciones y otorgar las licencias correspondientes. Dice uno de los expertos en la evaluación cualitativa:

La sociedad tiene una serie de creencias que eso no debía tramitarse en la forma como se viene haciendo [...]. Que en algunos lugares se diga que la presencia de una empresa va a permitirle salir del subdesarrollo es un tema cuestionable; puede ser un factor que ayude, pero habría que contrapesar lo malo y lo positivo que se va a generar (E7, 2010).

La forma en que las comunidades entienden el otorgamiento de las licencias tiene que ver con la forma en que se involucran en la interacción y en el nivel de comunicación que se establezca con ellos:

⁵¹ Futuro Sostenible (s. f.). "Nuevo gaseoducto Camisea - sur del Perú / Problemas pendientes". Recuperado el 12 de diciembre de 2013, de http://www.futurosostenible.org/pdf/informe_comunidad_timpia.pdf

En algunos países como el Canadá, esas comunidades aborígenes, por ejemplo, son socios de las minas que están por ahí; pero estos son socios de los proyectos mineros que se desarrollan en sus tierras. Lógicamente, al ser socios, ya no recibes solo la cuota social (E8, 2010).

Las evidencias señalan que frente a la debilidad del Estado y sus instituciones ambientales no habría condiciones para que las empresas puedan realizar acciones proactivas (Slack, 2012) y antes habría incentivos para desmejorarlo (Jenkins, 2000; Jensen, 1996), que constituirían “paraísos de contaminación”. Sin embargo, a la falta de capacidad del Estado surgen otras fuerzas que sin necesidad de tener la condición de institucionalidad formal pueden influir positivamente en la gestión ambiental que realizan las empresas.

La institucionalidad formal, aquella que considera que el tener los documentos oficiales, los que exige la burocracia estatal —en términos de Gunningham y otros (2004), licencias económica y legal—, garantiza la ejecución de los negocios, aunque ya no es suficiente. Es decir, realizar las actividades “tratando de hacer el menor esfuerzo y pensando que con la fuerza de la ley van a poder aplacar las preocupaciones sociales de la sociedad civil” (E3, 2010) ya no funciona; es necesario involucrar a los demás grupos de interés en la viabilidad de los negocios. Son otras fuerzas las que se mueven y, como se ha podido denotar en la evaluación estadística descriptiva y relacional, hay una explicación significativa del entorno en el comportamiento ambiental de las empresas.

En un entorno con dificultades institucionales y económicas, las empresas de la industria de exploración y explotación de hidrocarburos en operación y con las licencias correspondientes destacan por su gran capacidad económica, su alta visibilidad y su imagen de empresa con riesgo de contaminación; basta comprobar que las empresas de este rubro facturan montos que largamente superan el PBI de varias regiones del país (AméricaEconomía, 2010; INEI, 2010); capacidad en las cuales descansa muchas de las expectativas del entorno y en la que ven una posibilidad de resolver los problemas con los que conviven o que sientan presión por la imagen que tienen (Garcés-Ayerbe, *et al.*, 2010). Esto precisamente ha dado lugar a que se generen una mayor cantidad de conflictos sociales (Defensoría del Pueblo, 2012).

En suma, el gobierno, en su rol normativo, tiene serios cuestionamientos. No obstante, se aprecia que ha mantenido estabilidad en las líneas directrices. Si bien puede

cuestionarse el desorden y la necesidad de complementar la normativa existente, por el lado de la fiscalización la evidencia estadística encuentra una mayor fuerza de influencia: “Creo que se ha avanzado por la institucionalidad de la fiscalización. Ya hay marco normativo, procedimientos desarrollados, equipos de trabajo funcionando, la supervisión por terceros, lo que también es bueno, porque el Estado no tiene capacidad para hacerlo directamente” (E5, 2010).

Igualmente se destaca que “estas empresas están tratando de cumplir dos normativas: una, la normativa del país y otra, la normativa requerida por sus socios internacionales, que no quieren verse inmersos en problemas ambientales” (E6, 2010; IFC, 2006). La normativa que le son requeridas por sus socios internacionales, que no son sino los estándares de los organismos internacionales como el Banco Mundial, se aplican al margen de y en forma conjunta con la institucionalidad nacional. La institucionalidad ambiental ya no es patrimonio del gobierno.

Así, en el otro extremo de la institucionalidad formal, en este caso global, aparecen las organizaciones internacionales, que han desarrollado códigos que incorporan los más altos estándares ambientales y que en adición son la base para exigir a las empresas a su cumplimiento (IFC, 2006). Dado que los proyectos de la industria son altamente intensivos en capital, requieren disponer de fondos de préstamo. En este espacio juegan un rol preponderante los grupos de interés financieros, cuyas decisiones se ven cuestionadas —en sus reuniones de directorio— por las ONG internacionales (Vences, 2006), quienes presentan en dichas reuniones evidencias de las actuaciones de las empresa que hacen uso de sus fondos. Ahora más que nunca los financistas no quieren verse envueltos en contingencias ambientales o sociales, pero el flujo de fondos sí, es sustancial para los proyectos, pues se trata de uno de los factores críticos de éxito de las empresas de la industria (Rockart, 1979). Al respecto, las entidades de financiamiento, al tener un grupo muy diverso de accionistas, que no quieren tener problemas en el uso de sus fondos en el ámbito global, tienen el mayor celo en el destino de sus fondos o a quienes les otorgan:

Instituciones bancarias reconocidas a nivel internacional, estamos hablando del Banco Mundial (BM) y el BID. Estos organismos, para hacer un préstamo, obligan a los prestatarios a que cumplan con obligaciones ambientales y con estándares internacionales. Por eso, la mayoría de las empresas que desarrollan actividades

productivas en el país y que son financiadas por estos organismos definitivamente ya vienen con sistemas de gestión ambiental implementados dentro de sus empresas. Esto va más a allá de lo que está establecido en nuestras normas. Ellos están obligados a cumplir por lo que significa: si no cumplen con esos organismos internacionales y si quieren emprender actividades similares en el país o en otros países, las puertas se les cierran (E1, 2010).

Es decir, quien maneja el factor crítico de la liquidez del proyecto es quien pone las condiciones ambientales (Pérez, 2007), al margen de la regulación nacional o local. “Las empresas necesitan créditos de los bancos que los apoyen, como el BM, como el BID, los organismos internacionales; entonces los bancos no les prestan dinero para sus inversiones para la realización de sus operaciones extractivas; si es que no cumplen con ellos [...]. La exigencia real es de las financieras internacionales” (E2, 2010; Vences, 2006). Las motivaciones de los financistas tienen que ver con su composición accionaria: “las grandes son las que cotizan en bolsa, tienen accionariado, tienen acciones, popularizan la propiedad de la empresa en los sitios donde están; allí reciben las críticas de cada uno de los accionistas, o sea un accionista minoritario puede tener mucha fuerza, cuando se da un hecho que está empañando la imagen de la empresa” (E8, 2010; Dasgupta *et al.*, 1998). Más aún si la tendencia actual es responsabilizar por los temas ambientales no solo al operador sino al financista como corresponsable por los daños que se causen al ambiente (Peña, 2011).

La preocupación de los accionistas y financistas, por las responsabilidades y por sus consecuencias, se han visto intensificadas por los últimos acontecimientos del desastre del golfo de México. Lo que han mostrado es la dimensión más riesgosa de la industria del petróleo y sus consecuencias en la comunidad y en el ambiente, hecho que ha obligado al gobierno americano a reformular sus institucionalidad formal⁵², pero, más aún, ha disparado las alertas y las primas de riesgo de las empresas aseguradoras de la industria⁵³; mayor riesgo, mayor interés, la preocupación financiera es mucho mayor, pues la primera economía del planeta ha generado contingencias, post desastre, que han incrementado el riesgo de la industria.

⁵² National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, *ibíd.*

⁵³ Risk Management Solutions (s. f.). “The Macondo, Gulf of Mexico, Oil Spill. Insurance Implications”. Recuperado el 22 de enero de 2013, de https://support.rms.com/publications/2010_Macondo_Oil_Spill_Insurance_Implications.pdf

Una institucionalidad que en la industria se configura de una manera muy especial, entre lo formal y lo informal, entre lo escrito y lo no escrito, entre lo local y lo global, entre la ley y el credo...

De este modo, se concluye en el análisis cualitativo que respecto de los grupos de interés que influyen en la gestión ambiental de las empresas: “Es la resultante de la presión de los capitales, de las autoridades regulatorias y fiscalizadoras; la presión de los bancos de agencias de cooperación internacional y la presión de la comunidad, que crean un contexto particular que condiciona y explica la conducta de una empresa, cada vez más en sus propias políticas corporativas” (E3, 2010). Una confirmación muy precisa de lo que cuantitativamente se encontró significativo.

Abundando en esta confirmación, se señala: “La exigencia real es de las financieras internacionales y de las ONG, el Estado está mejorando, cada vez está siendo más exigente, pero tenemos limitaciones” (E1, 2010). Aquí se forma una relación de interacción de los grupos de interés del entorno, pues las ONG ciertamente tienen presencia o se hacen sentir en los organismos internacionales (Vences, 2006). Por tanto: “A las comunidades, la globalización les ha abierto los ojos” (E9, 2010). El análisis relacional es confirmado y precisado con el análisis cualitativo; se afirma que los resultados abren un nuevo marco de análisis y una forma diferente de abordar el tema ambiental en una industria cuyos actores son internacionales. Como sostiene Barber (1995) en su obra *Jihad vs. McWorld*, una visión del mundo en la cual, y a pesar de la globalización, sale a relucir la influencia de lo local, lo ancestral enfrentado a lo global y lo moderno, como base para redibujar las relaciones de influencia en el mundo: dos patrones que muestran el choque del rol de las culturas y la sociedad del consumo.

El vacío que genera la débil institucionalidad es llenada por factores externos que tienen que ver con decisiones y compromisos que se generan fuera del contexto país, sobre todo por las exigencias de las entidades financieras que se condicionan al desembolso de sus créditos (IFC, 2006), contenidas en los Principios de Ecuador; ello juega un rol de referencia imparcial y creíble, pues los mecanismos de aplicación así lo exigen. La fuerza coercitiva viene por el lado de la viabilidad de continuar las operaciones, regulada por el flujo de capitales. Un enfoque de *enforcement* efectivo y suficientemente disuasivo.

Integrando lo relevado en términos de la estrategia de las corporaciones internacionales (Hansen, 1999), se consideran determinantes en su actuación las fuerzas regulatorias (no

se indica que sea el gobierno), las fuerzas de mercado, las fuerzas de la industria y las fuerzas propias de la empresa. Los resultados muestran que en el entorno en estudio y para los fines ambientales, tienen mayor relevancia las fuerzas regulatorias, pero no las del país de origen o del país de destino, sino las que provienen de los organismos internacionales y más aún las de quienes financian los proyectos (IFC, 2006). El frente del gobierno, si bien es fundamental, está muy debilitado por los escasos recursos que dispone y es acicateado por el interés que tiene para atraer inversiones (Tolmos, 2004). Sin embargo, el interés de las empresas, y de allí su priorización, es por los permisos y autorizaciones ambientales que requieren para realizar sus operaciones formales. En el mismo sentido, tienen una influencia significativa las fuerzas de la industria⁵⁴, a las cuales el corporativo se adhiere, para hacer uso del conocimiento acumulado y contribuir en su desarrollo; estos estándares técnicos tendrán su correlato en la reducción del riesgo de fallas y, por ende, de impacto ambiental. Por el lado de las fuerzas propias y específicas de la empresa, cuenta, y mucho, el proceso de producción y el historial previo de la industria o de la empresa, del comportamiento que ha tenido, cuyo estereotipo se encuentra impreso en el colectivo del entorno, más si el tamaño de sus operaciones es considerable. La industria de los hidrocarburos en el *upstream* peruano tiene una larga data de operación sin límites ambientales, lo que ha dado lugar a un importante número de pasivos ambientales; hoy, la memoria de las comunidades, el protagonismo de las comunidades al amparo del Convenio 169 de la OIT, tienen el poder de veto a las operaciones, si estas no se ajustan a los estándares internacionales.

Desde la perspectiva de la generalización de los resultados del estudio: en primer lugar dada su condición de caso concreto, éste requeriría de condiciones similares de los otros contextos donde se extendería; sin embargo, la posibilidad de aplicar el concepto de la gestión global de un recurso como el ambiente, si bien puede ser propuesto.

Pues, el ambiente, dada su condición de transversal y global, está generando una institucionalidad global, formada de instituciones ambientales (Principios de Ecuador) igualmente globales y organizaciones (expertos ambientales) encargadas de verificar los compromisos que estas asuman en cuestiones socioambientales; el mecanismo efectivo de cumplimiento de la norma ambiental —el *enforcement*— es el flujo de fondos; con lo cual esta institucionalidad sí tiene las reglas de juego que la comunidad internacional ha

⁵⁴ OGP. (s. f.). "Publications - International Oil and Gas Producers Association". Recuperado el 15 de febrero de 2012, de <http://publications.ogp.org.uk/?committeeid=70>

EITI (s. f.). "Countries. Extractive Industries Transparency Initiative". Recuperado el 12 de enero de 2010, de <http://eiti.org/countries>

ideado para hacer que el ambiente sea preservado y, a la vez, tiene los mecanismos que motivan su cumplimiento. Por otro lado, la comunidad nativa, donde opera la empresa, cuya cultura puede distar sustancialmente de la cultura global, ya no puede seguir siendo vista al margen de la empresa (Gardner *et al.*, 2012) sino a través de sus “lentes” (Murphy & Arenas, 2010), pues no solo condiciona la continuidad de sus operaciones sino también al respeto por sus creencias, hábitos y artefactos; su capacidad de *enforcement*, igualmente, se relaciona con la viabilidad de tener una convivencia pacífica de largo plazo; la cultura global en conflicto, interacción y convivencia con la cultura local. Finalmente, el sueño (Jonás, 1995) hecho realidad en la forma menos esperada, pues si propuso su consejo de sabios mundiales que regirían el ambiente en forma global, a la luz de la evidencia se puede afirmar: no hay tal grupo de sabios que regulan el ambiente a nivel global, no son aquellos que están más allá del bien o del mal discerniendo sobre la población del mundo y los usos de la tierra; están el directorio conformado por banqueros, inversionistas que tienen inversiones globales y son los *apus*, con su conjunto de creencias ancestrales, o las comunidades locales, que vienen siendo los protagonistas de la gran institucionalidad escrita por los más destacados académicos y políticos del mundo; es la institucionalidad no escrita que responde al llamado de “el hermano río, la hermana montaña y la madre tierra”.

5. Conclusiones

Suele decirse que América Latina es una gran “exportadora de materia prima” y una “gran importadora de modelos” (políticos, de Estado, de descentralización o de gestión, entre otros). La traslación directa de estos arreglos institucionales exógenos a realidades políticas, administrativas, sociales y económicas para las que no fueron diseñados suele comportar desajustes que tienden a limitar los resultados previstos, cuando no a generar nuevos problemas añadidos a los que se pretendía dar respuesta⁵⁵.

Una nueva institucionalidad ambiental se viene consolidando en la industria de la exploración y explotación de los hidrocarburos, que trasciende el ámbito nacional y cuyos grupos de interés relevantes son: las corporaciones internacionales, sus accionistas y sus financistas, por un lado, y la comunidad local, por el otro. Queda en medio de ellos el gobierno nacional, igualmente identificado como relevante, con visión de urgencia económica soportada en una organización, y cuya capacidad, coherencia y eficiencia son fuertemente cuestionadas, pero que a pesar de ello es absolutamente necesario para otorgar la legalidad a las operaciones de las empresas. Su importancia, por tanto, no proviene de la calidad de su intervención, sino de la necesidad de su existencia.

Las corporaciones internacionales de petróleo, sus accionistas y sus financistas, tienen en su agenda las contingencias ambientales que se puedan generar en sus operaciones a nivel global, que consideran contingencias de orden legal. En su resguardo, establecen estándares y compromisos que no solo sean creíbles sino también efectivos, pues la trasgresión a los compromisos asumidos con los financistas corresponde a la suspensión de los flujos de préstamos. Por tanto, no importa dónde se realice la explotación: existen los resguardos que motivan una mejor actuación en los órdenes ambiental y social.

A la par con la institucionalidad que se forja en el ámbito internacional, emerge la otra institucionalidad local basada en los intereses y la cultura de la comunidad local. Dichos intereses consideran sus reivindicaciones sociales y expectativas económicas, así como

⁵⁵ Ramió, C. y Salvador, M. (2005). *Instituciones y nueva gestión pública en América Latina*. Barcelona: Fundación CIDOB.

sus creencias y costumbres, en el caso de las comunidades nativas, que resultan siendo una confrontación en la concepción de la naturaleza como fuente de riqueza y fuente de culto.

Dos grupos de interés con poder y legitimidad para posicionar en las empresas un nivel de importancia que motive una mejor gestión ambiental, pero cuyos ámbitos de acción, si bien son diversos, confluyen en la zona de las operaciones de la empresa. Mientras tanto, la institución formal, el gobierno, se ahoga en un mar de normas y de limitaciones para asegurar que las normas se cumplan, jugando un rol más formal que efectivo.

Lo descrito resume los resultados del estudio, cuya formulación se inicia revisando evidencias de la actuación de los grupos de interés en diferentes realidades y diferentes industrias, configurando un conjunto de grupos de interés con un nivel de importancia en la adopción de prácticas de gestión ambiental, para luego, teniendo en cuenta lo anterior, preguntar a las empresas del sector sobre los grupos de interés que perciben como importantes para motivar un mejor desempeño ambiental. Pero como el objetivo no es solo identificar los grupos de interés que se consideran importantes, se los priorizó según el nivel de gestión ambiental que realizan, para finalmente, y sobre la base de la evaluación cualitativa, tener elementos de explicación de lo priorizado. Todo ello aplicando una metodología de análisis mixto (cuantitativo y cualitativo concurrente).

En el contexto de un país megadiverso, el Perú, donde abundan los recursos naturales, la biodiversidad y también las necesidades, la forma y modos de vida y su viabilidad económica se han construido sobre la base de la explotación de sus recursos naturales. Este hecho en el tiempo se ha convertido en una especie de estrategia nacional que se ha mantenido y cuyos orígenes datan de los años de la conquista (North y Summerhill, 2002). Hoy la participación de la explotación de los recursos naturales en la economía nacional es muy importante (BCRP, 2010); en su composición los hidrocarburos y la minería son determinantes.

Independientemente del uso que se le dé a los recursos y la estrategia nacional adoptada, la industria de los hidrocarburos se percibe como una industria con riesgo ambiental. Ciertamente, existe un ordenamiento que regula la actuación de la industria, que es formulado por los gobiernos. Sin embargo, una de las características del Estado peruano —un país en desarrollo— es su debilidad institucionalidad (Schwab y Porter, 2008), cuyas manifestaciones son diversas, pero que para el caso considera una sobreabundancia de normas con muy poca capacidad de gestión (Stark, 2001). Se

prioriza la existencia de la norma a su cumplimiento y se destaca la existencia de las normas, pero sin los mecanismos que aseguren su cumplimiento.

Siendo la industria de la exploración y explotación de los hidrocarburos una industria con riesgo social y ambiental, que a la vez tiene una muy alta visibilidad en la comunidad local y global, muchas de estas corporaciones resultan siendo más grandes que los Estados mismos. Como son tan visibles, una comunidad con necesidades no tarda mucho en identificarlas y hacer de ellas el foco principal de sus atenciones y reclamaciones; ya sea por su pasado del cual quedan evidencias de contaminación ambiental, por experiencias de las afectaciones que anteriores operadores desarrollaron, o por experiencias directas de los accidentes que ocurren en la actualidad; la sociedad no solo las percibe grandes, sino, sobre todo, riesgosas.

A efectos de gestionar el ambiente, el Estado Peruano ha dado pasos en la creación de instituciones y organizaciones. Sin embargo, veinte años después de dictarse las primeras normas, el país sigue realizando esfuerzos incipientes para hacer frente el reto del control ambiental de las industrias con riesgo ambiental. Debido a ello, se afirma que el ambiente no ha mejorado, sino, al contrario, continúa deteriorándose (Gligo, 2006).

El estudio cuantitativo abordado desde la perspectiva de los grupos de interés, en un entorno con debilidad institucional, muestra que los grupos de interés significativamente importantes que motivan a las empresas de exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú por realizar mejores prácticas de gestión ambiental son:

- El gobierno.
- La comunidad local.
- El corporativo (financistas).

Las empresas de la industria en estudio perciben la importancia del gobierno en sus vertientes: de emisor de normas ambientales, concedente de licencias y en su función de supervisor y fiscalizador. Por el lado normativo, el gobierno se caracteriza por su desorden, desorganización y falta de coherencia en el sector y descoordinación intersectorial. A pesar de ello, lo singular es la presencia del supervisor de la industria, pues dicha labor está encomendada en el momento del estudio a un organismo autónomo, al cual también se ha otorgado recursos para realizar su función;

independientemente de la calidad, orden y coherencia de las normas, hay una presión para su cumplimiento. Por el lado de la función concedente de licencias, no importa la eficiencia con la que la realiza; tiene la facultad para dar legitimidad a las operaciones de las empresas, especialmente si son los funcionarios del gobierno los que presentan a la comunidad a los representantes de las empresas con la finalidad de gestionar las licencias pertinentes.

Por el lado de la comunidad local, su importancia reside en su participación en el otorgamiento de las licencias ambientales y/o sociales. Aquí, la participación de la comunidad tiene particular importancia, debido a que no es suficiente que se disponga de la licencia otorgada por el gobierno nacional; es decir, no es suficiente la legitimidad legal, sino también la legitimidad social de la comunidad donde se desarrollen las actividades. En este aspecto, hay dos grupos diferenciados de comunidades que considerar: aquellas en las cuales el fin ambiental tiene una connotación económica y aquellas en las cuales lo ambiental forma parte de sus creencias y, como tal, el fin económico devendría en superfluo. Estas connotaciones, de mayor participación o de integración económica de las comunidades con las empresas, y de la armonización de las explotaciones con los hábitos, los usos y las creencias, pueden significar la diferencia entre la viabilidad o inviabilidad de dichas explotaciones. Su influencia en este sentido es sustancial.

El corporativo y, junto a él, los financistas forman parte de un todo que en conjunto integran una nueva institucionalidad ambiental, cuyo alcance excede el ámbito nacional y local. Tanto los financistas y las corporaciones tienen intereses legítimos por generar utilidades. Sin embargo, el corporativo tiene la obligación de cumplir las reglas ambientales y sociales en los países donde opera; tiene ahora que asegurarse de cumplir las normas ambientales y sociales que el financista le exige como condición para desembolsar los fondos que solicita. El nivel de las exigencias está en función de los impactos que puedan generar los proyectos a financiar, cuya evaluación debe ser realizada por organizaciones igualmente creíbles e independientes. La orientación de los fondos de inversión, independientemente de ser pasibles de imputaciones penales por daños ambientales, apunta al financiamiento de proyectos ambientales socialmente limpios. No quieren verse como financistas de proyectos que tengan afectaciones ambientales o sociales.

La vertiente cuantitativa del estudio identifica los grupos de interés relevantes; se sostiene que una mejor percepción de la importancia de dichos grupos de interés incide en un mejor nivel de gestión ambiental en las empresas. La evidencia que se encuentra en el estudio resulta significativa.

La constatación de que las empresas de la industria pertenecientes a corporaciones globales son intensivas en el uso de fondos de riesgo explica lo relevante e importante que resultan siendo las directivas del corporativo y de los financistas, pues hay una dependencia entre los flujos de fondos de inversión y el negocio en sí.

En igual sentido, los proyectos de exploración y explotación son “asociaciones” de largo plazo con el entorno, cuyo agente inmediato es la comunidad local, que no solo percibe la dinámica del crecimiento de la empresa, sino ve en él una alternativa de mejorar sus condiciones de vida al que le exige respeto por sus ideas y creencias.

En una institucionalidad que integra los ámbitos local, nacional y global, orden que coincide con el alcance del ambiente en el planeta, nada de lo que ocurra en cualquier lugar deja de tener un impacto.

La lección del estudio viene por el lado del gobierno y de sus instituciones formales. Estas fueron adoptadas de otros ordenamientos y de otras realidades, para cumplir con los requerimientos comerciales y económicos impuestos por regulaciones internacionales, antes que de la evaluación de la necesidad y de la factibilidad de su aplicación; de allí el surgimiento de la normativa, dispersa, desordenada y cuya efectividad se limita a lo formal. A vistas del surgimiento de una nueva institucionalidad con el poder y legitimidad para asegurar la aplicación de las normas, resulta siendo marginal.

5.1. Limitaciones

Las limitaciones del estudio son varias, pero la principal tiene que ver con el reto de realizar una investigación en el entorno de un país con muy pocas evidencias de investigación en la industria. Si bien se disponen de evidencias de otras realidades, la singularidad institucional y académica genera un ámbito en el que hay escasez de referentes.

Es preciso señalar que el tema ambiental de por sí es complejo, en el concepto y en su aplicación, más si las normas y los instrumentos para su gestión se han desarrollado para entornos con una institucionalidad fuerte (Panayotou *et al.*, 2000), pero por los motivos que hayan sido fueron trasladados a otros entornos como el latinoamericano, donde la institucionalidad es débil. En adición, se verifica, por las experiencias previas, que los ordenamientos ambientales no han funcionado en estos países, a pesar de los esfuerzos realizados (Gligo, 2006). Los resultados fueron simplemente desalentadores: el ambiente no mejoró, a pesar de la existencia de normas y organizaciones.

El tamaño de la industria en estudio (23 empresas), pese a que cubre el universo de las empresas involucradas, puede ser pasible de cuestionamientos, pues la industria tiene particularidades que harían necesaria su segmentación para tener mayor precisión en la explicación de los resultados. Sin embargo, ello requeriría tener segmentos con grupos menores aún. Por ello, no se realizaron segmentaciones a la hora de evaluar los resultados. Igualmente, y por el tamaño de la industria en análisis, el estudio cuantitativo es de orden relacional y no de causalidad

Para efectos de la validación o triangulación de los resultados obtenidos, debido a que existían fuentes adicionales, se decidió construir otra fuente de información, sobre la base de la ejecución de un caso de estudio (cualitativo), realizado con agentes diferentes a los directivos de las empresas, todo ello porque el universo era limitado. Sin embargo, el estudio cualitativo es complementario, no la base del estudio.

5.2. Contribuciones teóricas

Los resultados obtenidos en la investigación muestran una riqueza importante de análisis que es necesario relevar. Un primer aspecto se relaciona con el tema institucional (North, 1990): en los entornos con debilidad institucional, que se caracterizan por la existencia de normas, reglas y organizaciones que tienen serios problemas de gestión (Stark, 2001; Alonso, 2007; Espinoza y Alzina, 2001); entornos en los cuales estas características son una consecuencia de la falta de recursos que los Estados destinan para los fines del reforzamiento de su institucionalidad. En este contexto surge una oportunidad, sobre la base de los hallazgos cualitativos, y es que la autonomía del supervisor y fiscalizador ambiental puede generar una influencia en la mejora de la institucionalidad y de la calidad de las normas que se emitan.

Un aspecto que surge nítidamente en la gestión del ambiente es que se viene configurando una suprainstitucionalidad que no están basada en los grandes acuerdos o protocolos mundiales, sino por algo más pragmático: la necesidad de colocar fondos que no tengan consecuencias para los accionistas de las financieras o para el ambiente; los financistas no quieren ser identificados como financistas de las afectaciones sociales o ambientales. La vertiente de las finanzas verdes, de las finanzas responsables, de las finanzas comprometidas con la sostenibilidad, son el motor que impulsan las prácticas ambientales proactivas con el ambiente y con la sociedad. Este aspecto tiene un potencial de desarrollo teórico muy promisor, pues la institucionalidad ambiental está en manos de grupos de interés cuyas aspiraciones pueden verse comprometidas no asumen prácticas responsables. Esta institucionalidad está al margen y por encima de las regulaciones nacionales. ¿Es y será necesario tener una instancia nacional en entornos donde se sabe que hay carencias de supervisión? ¿Sería suficiente que se acuerde un nivel de exigencia global —que de por sí ahora ya se da— y encargar de ello a quien esté en la capacidad de hacerlo, sobre todo en aquellos países donde se sabe que no es factible que lo puedan hacer? El reto de la institucionalidad ambiental global está funcionando.

El estudio ha relevado de la literatura aportes en la conjunción de la teoría de los grupos de interés (Freeman, 1984) y de la teoría institucional (North, 1990). Sin embargo, se destaca que en los entornos cuya institucionalidad tiene rasgos diferenciados, como el del estudio, resultan sustanciales para explicar los comportamientos de grupos de interés, sobre todo si, como se ha presentado en el estudio, son los grupos de interés los que construyen la institucionalidad. En el entorno del estudio existe una institucionalidad —débil, por supuesto, pero institucionalidad al fin—; sobre ella no deben implementarse modelos cuyas bases son las de institucionalidades fuertes —copiar modelos— sin antes asegurarse de que dichos modelos se adapten a la institucionalidad existente. Mucho se ha apostado por tomar las mejores prácticas de modelos de diferentes realidades y se han sumado y trasladado a entornos con una base institucional diferente: su aplicación no será eficaz ni eficiente.

Asimismo, en la aplicación de la teoría de los grupos de interés y la empresa, si bien para efectos de simplificación puede asumirse en relación uno a uno, es igualmente cierto que la discusión de los resultados y la evaluación cualitativa trae una connotación conjunta e imbricada entre los diferentes grupos (Fassin, 2008); es decir, para efectos de

modelar una relación lineal, es suficientemente explicativa y una muy buena aproximación. En este sentido es un buen punto de partida y más si el objeto del estudio es un individuo cuya lógica obedece al principio de la simplificación de la complejidad; el modelo básico propuesto por Freeman (1984) es suficiente.

En el aporte a la teoría de los grupos de interés, lo que puede proponerse es que el entorno de los proyectos, el ambiente, como tal si bien en adición al medio físico los que interactúan (North, 1990) son los integrantes de la comunidad, comunidad que considera tres grandes niveles de interacción directa: la comunidad internacional, la comunidad nacional y la comunidad local; y para el caso específico del estudio tienen relevancia la comunidad internacional y la comunidad local, siendo que la comunidad nacional, por los problemas institucionales que atraviesa, resulta siendo necesario más no determinante, como tal, el entorno (comunidad) en estudios como el desarrollado no es una unidad es un conjunto de actores y de niveles.

Una vertiente igualmente notable y que forma parte de la institucionalidad informal la conforman las comunidades, en especial las nativas, cuyos códigos, artefactos y creencias son totalmente diferentes de los gobiernos ávidos de fondos y de los organismos que buscan invertir, sobre todo en aquellos lugares donde el valor del ambiente no tiene la connotación económica, sino más mágica o religiosa. En estos casos, el abordaje de la gestión del proyecto no es la negociación tradicional de la compensación hasta el punto que pueda pagar sus aspiraciones, pues no hay forma económica de compensar la explotación de algo que es inherente a ellos; luego, la explotación en estos contextos, antes que un proceso de negociación económica, es un proceso de comprensión y extensión cultural, de comprensión de sus creencias y de cómo hacerlas compatibles con la explotación y de extensión en el sentido de ampliar los conocimientos de quienes evalúan y diseñan los proyectos: los patrones son diferentes. Las comunidades nativas tienen, al igual que las financieras internacionales, un poder de veto, que vienen esgrimiendo con regularidad y han sido causa de la inviabilidad de muchos proyectos.

Por el lado metodológico, el soporte cualitativo de los hallazgos cuantitativos ha significado una fuente muy útil para potenciar la calidad explicativa. Si bien las hipótesis tienen que ser precisas para ser validadas o desechadas, en estudios como el presente, en el cual se está iniciando la construcción del conocimiento, el aporte cualitativo es muy útil, pues añade una riqueza explicativa y de comprensión, así como

en su dimensión complementa la literatura inexistente y es una fuente de mayor diversidad interpretativa.

5.3. Contribuciones prácticas

En el ámbito del estudio se ha configurado un entorno con debilidad institucional, que se caracteriza por tener un marco normativo con muchas organizaciones, pero cuyo factor común es la poca o ninguna capacidad de tener acción efectiva; tal el caso del ordenamiento ambiental. Así, existen las normas ambientales y las organizaciones del gobierno dedicadas al tema ambiental; sin embargo, por los diversos motivos que sean, no existen los recursos suficientes para que se tenga un adecuado control sobre el ambiente, menos gestionar su desarrollo, al menos en términos formales. Antes bien, el gobierno tiene serios problemas para acelerar las licencias que son necesarias para nuevas inversiones, que son indispensables para mejorar las condiciones económicas del país.

Sin embargo, y luego de revisar los resultados de la caracterización de las empresas de la industria, el 96% (ver tabla 2) declara tener prácticas proactivas en relación con el ambiente.

¿Cómo en un entorno como el descrito se puede tener empresas con riesgo ambiental, desarrollando prácticas proactivas a favor de dicho ambiente?

La respuesta considera un alcance que involucra los ámbitos: local, nacional, global. En el ámbito local se considera a la empresa y la comunidad aledaña como un binomio que es la base para construir la actuación del gobierno nacional con su estructura legal y organizacional, que en esencia y por las evidencias recogidas no tiene mayor influencia más que formal. En un tercer nivel de ubica el ámbito global, en cuyo entorno se relacionan el corporativo (empresas globales) y los financistas de ellos (financistas internacionales); es aquí donde el estudio presenta su aporte práctico.

Los gobiernos en los países con debilidad institucional, como el caso de la industria en estudio, carecen de medios, fuerza y recursos para lograr sus objetivos generales y en particular el ambiental. Sin embargo, surge para la industria una combinación eficaz entre los accionistas de las empresas multinacionales de los hidrocarburos y los accionistas de las empresas financieras, sobre todo por estos últimos, que condicionan el flujo de sus préstamos al cumplimiento de estándares y compromisos ambientales y

sociales, suficientemente exigentes y cuya supervisión es encargada a especialistas independientes. Esta combinación influye en un tema central del rumbo de las empresas, el flujo de fondos de inversión; por tanto, es un incentivo eficaz para la observancia de los estándares que estos exigen, que a juicio de los expertos locales exceden los estándares nacionales.

En términos prácticos, se pueden lograr resultados ambientales en la industria en entornos con debilidad institucional, por la conjunción de grupos de interés externos a dichos entornos y cuya capacidad de gestión tiene los incentivos suficientes para lograr dichos resultados. Como tal, es recomendable lograr un efecto sinérgico de los gobiernos nacionales y las garantías o compromisos que las empresas suscriban con sus pares financieristas. Instituciones como los Principios de Ecuador agrupan a los principales financieristas y conforman una institucionalidad supranacional, que debe ser mirada como una fuente de mejorar la sostenibilidad de los países y su ambiente.

La institucionalidad, que se percibe como instituida por el gobierno, tiene una nueva forma de ser abordada, nuevos protagonistas y nuevos mecanismos de actuación. La función gubernamental, con sus dificultades de implementación ambiental en los países en desarrollo, tiene que repensar su actuación.

Por otro lado, y en el ámbito local y nacional, lo práctico y evidente es que ya no es suficiente tener las licencias que otorga el gobierno, pues proceden y representan más el orden formal que la autoridad, con la fuerza y la credibilidad suficientes para tener efectos reales; se pueden tener todas las licencias, pero no puede realizarse ninguna acción, pues en este aspecto juega un rol determinante la comunidad local. Luego, es fundamental que las normas no solo existan, sino que tengan las bases y los elementos suficientes para ser aplicadas y que estas sean efectivas (Gaëtan *et al.*, 2004).

Si bien a nivel nacional se tiene cabal conciencia de la importancia de la industria de los hidrocarburos para el país, el mismo nivel de importancia no se puede atribuir a las comunidades donde se realiza la explotación, con más razón si para las comunidades —sobre todo nativas— el concepto de desarrollo o económico se estrella contra las creencias ancestrales que tienen acerca del ambiente. Tiene singular importancia y fuerza tener un nivel de relacionamiento y de integración en la comunidad para entender sus culturas y, de acuerdo con ellas, formular esquemas de explotación viables.

La industria de exploración y explotación de los hidrocarburos es global; las empresas que se dedican a dicha actividad son globales, pues los capitales y los riesgos

involucrados son elevados. Los impactos que puede generar dicha industria pueden ser enormes; por tanto, la exposición de los incidentes en esta industria es muy amplia y difundida, y lo efectivo es que se tenga una regulación global, cuyos indicios se han obtenido de la evidencia cuantitativa y cualitativa del estudio.

Las líneas de acción a ser emprendidas por los gobiernos tienen que crear normas adicionales, pero para adecuar su actuación en la vía de sumarse a la actuación de los resguardos ambientales ya existentes, que por sí crean mecanismos creíbles de control y supervisión. Existen los fondos, existen los supervisores independientes, existen los estándares suficientemente exigentes y existe la necesidad de cuidar el ambiente. ¿Es necesario crear nuevas organizaciones y nuevas obligaciones a las que ya existen? ¿No es intención de los gobiernos tener mayores posibilidades de atraer mayores inversiones? Por el lado de las empresas, y de sus corporaciones, existen mecanismos que el Estado Peruano puede canalizar y fortalecer. El frente interior es donde puede enfatizar sus esfuerzos. Hace falta esa oportunidad y presencia del Estado, que es suplida por las ONG, que, como quiera que fuese, están en el lugar y antes que el Estado y sus empresas contratistas. Aquí es donde se tiene que enfatizar y construir la confianza de la comunidad, en el Estado; se resalta la confianza y su necesaria construcción, que pasa por la misma comunidad.

5.4. Futuras investigaciones

Una primera línea de investigación que se abre a partir del desarrollo de estudio se relaciona con los estudios de gobernanza global del ambiente. Hay evidencias muy concretas que muestran que dicha institucionalidad existe y se está desarrollando; es necesario modelarla y diseñarla. Esta institucionalidad emergente se ha creado como se crean las instituciones en la sociedad, por la necesidad que tienen los grupos de interés, con la finalidad de lograr un propósito; esto requiere ser abordado con mayor profundidad. La institucionalidad se mueve transversalmente en diversos niveles de institucionalidades regionales, nacionales y/o locales, pero a la vez tiene la fuerza suficiente para crear los incentivos o disuasivos necesarios para el logro del propósito: la sostenibilidad ambiental.

En este caso los grupos de interés han empezado por diseñar una institucionalidad eficaz, antes que una institucionalidad formal, que exista para cumplir con el canon de

tener una, sin que se haya revisado si es la que se necesita. En el caso del ambiente, esta nueva institucionalidad es necesaria.

Una siguiente línea de investigación que surge como resultado de la revisión del estudio se relaciona con los resultados y las bondades de los instrumentos de gestión ambiental que se aplica en el país y otros países, pues hay evidencia muy concreta que —por muchos esfuerzos que se hagan— el costo y la efectividad de dichos instrumentos que se vienen intentando infructuosamente implementar no tendrán resultados: simplemente no hay la institucionalidad requerida. Los instrumentos de gestión ambiental tienen una condición básica para ser aplicados eficientemente: disponer de una institucionalidad sólida. Si esta base no se encuentra suficientemente desarrollada, corresponde investigar si estos instrumentos pueden ser cambiados por otros que funcionen, porque no tendría sentido aplicar instrumentos que se sabe no tendrán resultados. La evidencia teórica indica que los instrumentos existentes requieren de unas bases institucionales que muchos de los países no tienen y no hay alternativas. Es pertinente que la labor de investigación pueda proponer instrumentos cuyo reto sean bases institucionales diferentes. En tal sentido, el estudio abre una posibilidad de evaluar nuevas posibilidades de disponer de nuevas estrategias de actuación, dado que las instituciones financieras bien podrían jugar un rol adicional.

Una línea de investigación adicional que debe ser considerada es la que corresponde a los temas culturales, más si corresponden a culturas nativas. Un cabal entendimiento de sus patrones de conducta, de sus usos, sus costumbres y sus creencias, recabadas con el énfasis científico, podrían ser elementos de conocimiento para integrar con mayor éxito a las diversas comunidades en el quehacer de la industria. Este mayor conocimiento, en ámbitos como el Perú, es un reto formidable, por la gran variedad de culturas que existen y que requieren de un contingente de investigadores que hagan posible tenerlo.

El estudio de los entornos, en particular de los entornos locales, resulta un factor a considerar con mayor detenimiento, pues no solo ha dado muestras prácticas de su capacidad e influencia en la marcha de los proyectos, sino que se hace cada vez más exigente. Esta mayor exigencia tiene que ser materia de evaluación de entornos como los del estudio.

La afectación ambiental, o la convicción de que esta exista, requiere de un esfuerzo por disponer de información de base de los entornos donde se realiza la actividad de la industria. Esto considera la necesidad de realizar estudios que documenten las líneas de

base de los entornos, porque este es un elemento descuidado o realizado sobre la base de información secundaria. La efectividad de la información de base será sustancial cuando ocurran las afectaciones y se realicen las recuperaciones o compensaciones; este es un esfuerzo de investigación igualmente formidable en un país con megadiversidad.

Se ha configurado un esquema conformado por los financistas y se sabe cómo estos influyen en el corporativo, para efectos de condicionar sus flujos de crédito. Un grupo de interés sobre el cual es necesario profundizar son las ONG, cuya participación es igualmente global y gestiona niveles de contactos globales. Como tal, tiene eco y presencia en los accionistas de las corporaciones o en las entidades financieras. Esta es una línea muy rica; hace falta mejorar el conocimiento de su actuación y de sus mecanismos de influencia. Es conocido que muchos de estos grupos operan al margen de las institucionalidades existentes, pero que su acción es muy eficaz.

6. Referencias bibliográficas

- Acquatella, J. (2001). *Aplicación de instrumentos económicos en la gestión ambiental en América Latina y el Caribe: desafíos y factores condicionantes*. Santiago de Chile: Cepal.
- Ackah-Baidoo, A. (2012). Enclave development and ‘offshore corporate social responsibility’: implications for oil-rich sub-Saharan Africa. *Resources Policy*, 37(2), 152-159.
- Acuña, G. (2002). “Experiences in the use of economic instruments for environmental management in Latin America and the Caribbean and the relation with the compliance with environmental law”. Conference on Environmental Compliance and Enforcement in Latin America. Buenos Aires.
- Afsah, S; Laplante, B, y Wheeler; D. (1996). “Controlling Industrial Pollution: A New Paradigm”. World Bank Policy Research, *Working Paper* 1672.
- Agle, B. y Agle, L. (2007). “The Stated Objectives of the Fortune 500: Examining the Philosophical Approaches the Drive America’s Largest Firms”. *Working Paper*, University of Pittsburgh.
- Aixalá, J. y Fabro G. (2007). “Indicadores institucionales y crecimiento económico: Un panorama”. En *Revista de Economía Pública*, 182 (3), 115-162.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading: Addison-Wesley.
- Alonso, P. *et al.* (2007). “República del Perú: Evaluación de la gobernabilidad democrática. Serie de Estudios Económicos y Sectoriales”. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Al-Thani, F. (2008). “The Development of Risk Management in the GCC Oil and Gas Sector”. Consultado el 6 de junio de 2014 de <http://www.studymode.com/essays/The-Development-Of-Risk-Management-1210567.html>
- AméricaEconomía* (2010). “Las 500 mayores empresas de América Latina”.
- Antón, W. y Khanna, M. (2001). “Corporate Environmental Management: Regulatory and Market-based Incentives”. En *Land Economics*, 78, 539-558.

- Aragón Correa J. A. y Sharma S. A. (2003). "Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy". En *Academy Of Management Review*, 28, 71-88.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). "Strategic Proactivity and firm approach to the Natural Environment". *Academy of Management Journal*, 41, 556-567.
- Arenas, D., Sanchez, P., & Murphy, M. (2013). Different paths to collaboration between businesses and civil society and the role of third parties. *Journal of business ethics*, 115(4), 723-739.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., y Well, R. (1997). "A stakeholder approaches to strategic performance measurement". En *Sloan Management Review*, 38, 25-37.
- Ayala, J. (2004). *Instituciones y economía. Una introducción al neo institucionalismo económico*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Babbie, E. (1998). *The Practice of Social Research*. Nueva York: Wadsworth Publishing Company.
- Baro, M. (2011). "Jerarquización de *stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones. Mediaciones Sociales". En *Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 9, 135-162.
- Baron, D. (1995). "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components". En *California Management Review*, 37 (2), 63-74.
- Banco Central de Reserva del Perú (2010). "Estadísticas económicas anuales". Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Beck, U. (2002). *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo XXI.
- Becker, G. (1968). "Crime and punishment: An economic approach. En *Journal of Political Economy*, 76(2), 169-217.
- Bergés Saura, L. (2010). "Poder político, económico y comunicativo en la sociedad neoliberal". En *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 244- 254.
- Bernstein, J. (1993). "Alternatives Approaches to Pollution control and Waste Management Regulatory and Economic Instruments". Washington D. C.
- Berry, M. y Rondinelli, D. (1998). "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution". En *Academy of Management Executive*, 12, 2.

- Bertaux, D. (1988). “El enfoque biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades”. En *Historia oral e historias de vida*. Flacso, Cuadernos de Ciencias Sociales, 18, 65.
- Bevan, A., Estrin, S. y Meyer, K. (2004). “Foreign Investment Location and Institutional Development in Transition Economies”. En *International Business Review*, 13(1), 43-64.
- BP (2011). “Statistical Review of World Energy. British Petroleum”.
- Brañes, R. (1991). “Aspectos institucionales y jurídicos del medio ambiente, incluida la participación de las organizaciones no gubernamentales en la gestión ambiental”. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Brañes, R. (2001a). *Derecho ambiental latinoamericano y su aplicación*. México D. F.: PNUD.
- Briggs, C. A. (2010). *Risk Assessment in the Upstream Crude Oil Supply Chain using Analytic Hierarchy Process Approach*. Disertación doctoral. North Dakota State University Fargo.
- Briggs, C. A., Tolliver, D., y Szmerekovsky, J. (2012). “Managing and mitigating the upstream petroleum industry supply chain risks: leveraging analytic hierarchy process”. En *International Journal of Business and Economics Perspectives*, 7(1).
- Buysse K. y Verbeke, A. (2003). “Proactive Environmental Strategies: A stakeholder Management Perspective”. En *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- Campbell, J. (2007). “Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility”. En *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Campbell, D. T. y Stanley, J. C. (1966). *Elemental and quasi-experimental design for research*. Chicago: Rand McNally and Company.
- Campodonico, H. (2000). *Reformas petroleras e inversión extranjera directa en américa latina. Recursos naturales y desarrollo*. Lima: Cieplan.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J. y Burgos-Jiménez, J. (2003). “Gestión ambiental y ventaja competitiva, el papel de las capacidades de prevención

- de la contaminación y la gestión de recursos humanos”. São Paulo: Iberoamerican Academy of Management.
- Carroll, A. (1989). *Business and Society: ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western.
- Carroll, A. B. (1979). “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”. En *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (2004). “Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge”. En *Academy of Management Executive*, 18, 114-120.
- Carvajal, A. y Elliot, J. (2009). “The Challenge of Enforcement in Securities Markets: Mission Impossible?” IMF Working Paper. International Monetary Fund.
- Casanova, L. (2010). “Corporate Social Responsibility and American Multinationals: Is poverty a business issue? En *Universia Business Review*.
- Casey-Lefkowitz, S., Futrell, J., Austin, J. y Bass, S. (1996). “The evolving role of citizens in environmental enforcement”. Fourth International Conference on Environmental Compliance and Enforcement. Tailandia.
- Cash, A. C. (2012). Corporate social responsibility and petroleum development in sub-Saharan Africa: The case of Chad. *Resources Policy*, 37(2), 144-151.
- Cepal (1988). “La política nacional del ambiente y su marco jurídico institucional en América Latina”. Nairobi: Pnuma.
- Cepal (1990a). “El reto ambiental del desarrollo en América Latina”. Pnuma.
- CGI (2004). “Upstream goes outside: A business case for finance and accounting outsourcing in the upstream oil and gas sector”. Conselliers en Gestion et Informatique (CGI).
- Charpentier, S. e Hidalgo, J. (1999). “Las políticas ambientales en el Perú”. Lima: Agenda Peru.
- Chen, M. (2007). “National Oil Companies and Corporate Citizenship: A survey of transnational policy and practice”. The James A. Baker III Institute for Public Policy Rice University.
- Christmann, P. (2000). “Effects of ‘best practices’ of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets”. En *Academy of Management Journal*, 43, 663-680

- Christmann, P. (2004). "Multinational companies and the environment: Determinants of global environmental policy standardization". En *Academy of Management Journal*, 47(5), 747-760.
- Clarkson, M. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". En *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Colby, M. (1991). "La administración ambiental en el desarrollo. Evolución de paradigmas". En *El Trimestre Económico*, 43(3), 231.
- Creswell, J. (2008). "Mixed Methods Research: State of the Art" [presentación de PowerPoint]. Recuperado el 12 de enero de 2010, de sitemaker.umich.edu/creswell.workshop/files/creswell_lecture_slides.ppt
- Creswell, J. (2003). *Research Design. Qualitative and Quantitative Approaches*. California: SAGE Publications.
- Cronbach, L. J. (1957). "The two disciplines of scientific psychology". En *American Psychologist*, 19, 263-270.
- Cronbach, L. J. (1970a). "Beyond the two disciplines of scientific psychology". En *American Psychologist*, 30, 1-14, 116-127.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and perspective in the research process*. Londres: SAGE Publications.
- Daft, K. L. y Steers, R. M. (1992). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México D. F.: Limusa.
- Dasgupta, S.; Laplante, B., y Namingi, N. (1998). *Pollution and Capital Markets in Developing Countries*. Washington D. C.: The World Bank.
- Defensoría del Pueblo (2009). *Reporte de conflictos sociales 69, noviembre de 2009*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Defensoría del Pueblo (2010). *Reporte de conflictos sociales 76, junio de 2010*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Defensoría del Pueblo. (2012). "Violencia en los conflictos sociales". En *Informe Defensorial* 156.
- Del Brío, J. A. y Junquera, B. (2004). "Competitividad y situación medioambiental de los centros productivos certificados de España". En *Universia Business Review*.

- Delmas, M. y Toffel, M. (2003b). "Institutional Pressure and Environmental Management Practices". 11th International Conference of the Greening of Industry Network. San Francisco.
- Delmas, M. y Toffel, M. (2004a). "Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework". En *Business Strategy and the Environment*, 13, 209-222.
- Delmas, M. y Toffel, M. (2005). "Organizational receptivity to institutional pressure: The adoption of environment management practices". En *University of California Center for Responsible Business Working Paper*.
- Denning, K. y Shastri, K. (2000). "Environmental Performance and Corporate Behavior". En *Journal of Economics and Social Research*, 2(1), 13-38.
- Denni-Fiberesima, D. y Abdul, N. (2011). "An evaluation of critical success factors in oil and gas project portfolio in Nigeria". En *African Journal of Business Management*, 5(6), 2379-2395.
- Dentchev, N. y Heene, A. (2003). "Toward Stakeholder Responsibility and Stakeholder Motivation: Systemic and Holistic Perspectives on Corporate responsibility". En Sharma, S. y Starik, M. (2003). *Stakeholders. The environment and Society: New Perspectives in Research on Corporate Responsibility*. North Hampton, Edward Elgar Publications.
- Denzin, N. (1990). "Triangulation". En: Keeves, J. P. *Educational Research Methodology, and Measurement*. Nueva York: Pergamon Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad post capitalista*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- EC (2006). *Commission Staff Working Document. Seventh Annual Survey on the Implementation and Enforcement of Community Environmental Law*. Bruselas.
- Edo, Z. O. (2012). "The Challenges of Effective Environmental Enforcement and Compliance in the Niger Delta Region of Nigeria". En *Journal of Sustainable Development in Africa*, 14(6).

- Enyinda, C. I.; Briggs, C.; Obuah, E. y Mbah, C. (2011). "Petroleum Supply Chain Risk Analysis in a Multinational Oil Firm in Nigeria". En *Journal of Marketing and Competitiveness*, 5(7), 37-44.
- Emerson, J. et al. (2012). *Environmental Performance Index and Pilot Trend Environmental Performance Index*. New Haven: Yale Center for Environmental Law and Policy.
- Espinoza, G. (2005). *Evaluación de proyectos de desarrollo institucional. Un Análisis Comparativo*. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Espinoza, G. y Alzina, V. (editores) (2001). *Revisión de la evaluación de impacto ambiental en países de América latina y el Caribe. Metodología, resultados y tendencias*. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo.
- European Commission (2001). *Green paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Bruselas.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. México D. F.: Thomson.
- Fassin, Y. (2008). "Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation". En *Journal of Business Ethics*, 80(4), 879-888.
- Fassin, Y. (2009). "The stakeholder model refined". En *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-135.
- Freeman, E. y Mc Vea, J. (2001). "A stakeholder approach to management: The state of the art". En Hitt, M., Freeman, E., y Harrison, J. (editores). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Friedman, M. (1970): "The social responsibility of business is to increase its profits". En *New York Times Magazine*, 32-33,122,124,126.
- Frooman, J. (1999) "Stakeholder influence strategies". En *Academy of Management Journal*, 42(2), 191-206.
- Fukuyama, F. (2004). *La construcción del Estado. Hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI*. Madrid: Ediciones B.

- Gaëtan, L. *et al.* (2004). "Smart Regulation. A Regulatory Strategy for Canada Report to the Government of Canada". En *External Advisory Committee on Smart Regulation*.
- Galperin, C. (2003). "Economía y medio ambiente en países en desarrollo: Instrumentos no tradicionales de política ambiental para la contaminación de aguas superficiales". Asociación Argentina de Economía Política. Reunión Anual Argentina.
- Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., & Murillo-Luna, J. L. (2012). Stakeholder pressure and environmental proactivity: moderating effect of competitive advantage expectations. *Management Decision*, 50(2), 189-206.
- Garcés C; Rivera P., y Murillo, J. (2005) "Análisis de la estrategia de protección del medioambiente de la empresa industrial aragonesa". En *Fundear*, 17/06.
- Garcés, C. (2005). "Determinantes del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas: opinión de expertos". Tesis doctoral. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.
- Gardner, K., Ahmed, Z., Bashir, F., & Rana, M. (2012). Elusive partnerships: gas extraction and CSR in Bangladesh. *Resources Policy*, 37(2), 168-174.
- Glave, M. (2005). *Coordinación entre las políticas fiscal y ambiental en el Perú. División de desarrollo sostenible y asentamientos humanos*. Santiago de Chile: Cepal.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New York: Aldine Publishing Company.
- Gligo, N. (2006). *Estilos de desarrollo y medioambiente en América Latina: Un cuarto de siglo después*. Santiago de Chile: Cepal.
- Goldzimer, A. (2008). "Good Practice in Environmental Policy. A Civil Society Perspective". En: Bosshard, P. *New Financers and the Environment. Ten Perspectives on How Financial Institutions can protect the Environment*. Nueva York: International Rivers.
- Gómez, D. (2003). *Evaluación de impacto ambiental. Un instrumento preventivo para la gestión ambiental*. Madrid: Mundi-prensa.

- Gonzales-Benito, J. y Gonzales-Benito, O. (2005). "An Analysis of the Relationship between Environmental Motivations and ISO14001 Certification". En *British Journal of Management*, 16(2), 133-148.
- González-Benito J, González-Benito O. (2005). "Environmental Proactivity and business performance: an empirical analysis". En *OMEGA: The International Journal of Management Science*, 33,1-15.
- Graham, I. (2010). "Working Conditions of Contract Workers in the Oil and Gas Industries". En *Working paper 276*.
- Greene, J. C.; Caracelli, V. J., y Graham, W. F. (1989). "Toward a conceptual framework for mixed method evaluation designs". En *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274.
- Guba, E. (1990). *The Paradigm Dialog*. Newbury Park. California: SAGE Publications.
- Guillamon, B. (coordinador) (2003). *Background Paper: Análisis del contexto de la gestión Ambiental en América Latina y el Caribe*. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gunningham, N.; Kagan, R., y Thornton, D. (2004). "Social License and Environmental Protection: Why Businesses Go Beyond Compliance". En *Law & Social Inquiry*, 29(2), 307-341.
- Halweil, B. et al. (2004). *La situación del mundo 2004. La sociedad de consumo*. Madrid: Icaria.
- Hansen, M. (1999). "Cross Border Environmental Management in Transnational Corporations. An Analytical Framework". En *Occasional Paper 5*.
- Hart, S. (1995). "A natural resource based view of the firm". En *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
- Helm, D. (1998). "The Assessment: Environmental Policy - Objectives Instruments, and Institutions". En *Oxford Review of Economic Policy*, 14 (4).
- Henerson, M. E.; Lyons, L., y Taylor, C. (1987). *How to measure attitudes*. Los Ángeles: SAGE Publications.
- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1996). "The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach". En *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 381-395.

- Henriques, I. y Sadorsky, P. (1999a). “The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance”. En *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011). “¿Qué fue de la isomanía? ISO 9000, ISO 14000 y otros meta estándares en perspectiva”. En *Universia Business Review*, 66-79.
- Hernández, M. y De la Roca, J. (2003). *Evasión tributaria e informalidad en el Perú: Una aproximación a partir del enfoque de discrepancias en el consumo*. Lima: Grade.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Howard-Grenville, J; Nash, J., y Coglianese, C. (2007). “Constructing the License to Operate. Internal Factors and their Influence on Corporate Environmental Decisions”. Working Paper. Harvard University.
- Hunt, C. y Auster, E. (1990). “Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap”. En *Sloan Management Review*, 31(2), 7-18.
- Hutchinson, C. (1996). “Integrating Environmental Policy with Business Strategy”. En *Long Range Planning*, 29(1), 11-23.
- Hyatt, D. G. (2011). *How do stakeholder pressures drive proactive environmental strategies? External Institutional Forces and legitimacy*. Tesis doctoral. Case Western Reserve University.
- IEA (2012). “Golden Rules for Golden Age of Gas. World Energy Outlook”. Francia.
- IFC (2006). “The Equator Principles. Environmental and Social Risk for Management for Project Finance”. International Finance Corporate.
- Inece (2009). “Principles of Environmental Compliance and Enforcement Handbook”. International Network for Environmental Compliance and Enforcement.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). “Información económica. Cuentas nacionales departamentales. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- ISO (2010). ISO 26000:2010. *Guidance on social responsibility Standards and Products. International Organization for Standardization*.

- Iwama, T. (2002). "Multilateral Environmental Institutions and Coordinating Mechanisms". *International Environmental Governance*. United Nations University.
- Jawahar, I. M. y McLaughlin, G. L. (2001). "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach". En *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jenkins, R. (2000). "Regulación ambiental y competitividad internacional en algunos países europeos". En *Comercio Exterior*, 3, 187-195.
- Jenkins, R. (2003a). "La apertura comercial ¿Ha creado paraísos de contaminadores en América Latina?". En *La Revista de la Cepal*, 80.
- Jensen, V. (1996). "The Pollution haven Hypothesis: some perspectives on theory and empirics". En Hansen, J. y Hveem, H. *International Trade, National Development Strategies and the Environment: Toward Sustainable Development?* Oslo: Centre for Development the Environment.
- Jick, T. D. (1979). "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action". En *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Editorial Herder.
- Jones, G. (2010). "Multinational Strategies and Developing Countries in Historical Perspective". En Working Paper, 10-76.
- Jordana, J. y Ramió, C. (2008). *Diseños institucionales y políticas en América Latina*. Barcelona: Fundación CIDOB.
- Karan, E. y McLean, R. (2003). "Corporate Environmental Organizations: Evolving Business Management Strategies". En *Corporate Environmental Strategy. International Journal of Corporate Sustainability September*, 10(8). 145-154.
- Kass, S. y McCarroll, J. (2000). *The New Environmentalism of Latin America*. Nueva York: New York Law Journal.
- Kassaye, W. W. (2001). "Green Dilemma". En *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6), 444-455.
- Kaufmann, D. (2008). *Governance Matters VII: Aggregate and individual governance indicators 1996-2007*. Washington D. C.: World Bank.

- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Klir, G. (1985) “Complexity, Some General Observations”. En *Systems Research*, 2, 131-140.
- Kolk, A. y Mauser, A. (2002). “The Evolution of Environmental Management: from Stage Models to Performance Evaluation”. En *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 14-31.
- Kolstad, C. (2000). *Economía ambiental. Un análisis crítico*. México D. F.: Oxford University Press.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken: Wiley.
- KPMG (2008). International Survey of Corporate Responsibility Reporting. KPMG International.
- Krick, T. *et al.* (2005). “From words to action. The stakeholder engagement manual”. En *the Practitioner’s Handbook on Stakeholder Engagement*. Londres: Accountability United Nations Environment Programme.
- Kuznets, S. (1955). “Economic Growth and Income Inequality”. En *American Economic Review*, 45, 1-28
- Kytle, B. y Ruggie, J. (2005). “Corporate Social Responsibility as Risk Management. A Model for Multinationals”. Working Paper N° 10. Corporate Social Responsibility Initiative. March. Harvard University. John F. Kennedy School Government.
- Latinobarómetro. (2009b). Informe 2009. Opinión Pública latinoamericana. Santiago de Chile. Noviembre.
- Latinobarómetro. (2010a). Informe 2010. Opinión Pública latinoamericana. Santiago de Chile. Diciembre.
- Latinobarómetro. (2011). Informe 2011. Opinión Pública latinoamericana. Santiago de Chile. Octubre.
- Lertzman, D., García, P. y Vredenburg, H. (2009). “A National Oil Company as Social Development Agent”. *International Review of Business Research Papers*. September. 5(5), 1-15.

- Liebenthal, A. y Salvemini, D. (2011). Promoting Environmental Sustainability in Peru: A review of the group's experience (2003-2009). World Bank Group. IEG Working Paper 2011/1.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Nueva York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1976a). "Una técnica para la medición de actitudes". En Wainerman, C.H. (Ed.). Escalas de medición en ciencias sociales. Buenos Aires: Nueva Visión, pp. 199-260.
- Little, D. A. (2006). "Factores de éxito en la atracción de inversiones internacionales en exploración y producción – Comparación de experiencias en Latinoamérica. III Congreso Internacional de Minería, petróleo y gas. Cartagena. 6 de julio 2006.
- Lozano, J. M. (2005). Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). *Corporate Governance*, 5(2), 60-77.
- Lyles, M. A., & Mitroff, I. I. 1980. Organizational problem formulation: An empirical study. *Administrative Science Quarterly*, 25: 102-119.
- Macmillan, F. (2000). Risk, Uncertainty and Investment Decision making in the Upstream Oil and gas Industry. Doctoral Thesis. University of Aberdeen. October, 2000.
- Mankiw, G. (2003). Principios de economía. Mc Graw Hill. 2da. Edición.
- Manpower. (2009) ¿Cómo aprovechar el potencial de los trabajadores eventuales? Manpower. Noviembre, 2009.
- Margolis, J.D. y Walsh, J.P. (2003). "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*. 48, 268-305.
- Martínez, J. (2009). Instituciones, corrupción y transparencia. Observatorio de la Economía Latinoamericana. N° 111. México.
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies using Qualitative Interviews. *Forum: Qualitative Research*. September. 11(3).
- McEvoy, D. y Stranlund, J. (2006) Enforcing 'Self-Enforcing' International Environmental Agreements. University of Massachusetts Amherst. Department of Resource Economics. Working Paper No. 2006-6.

- Medinaceli, M. (2010). Contratos de exploración y explotación de hidrocarburos: América del Sur - 2009. OLADE. Febrero 2010.
- Mertens, D.M. (2005). Research and Evaluation in Education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods. 2^a Ed. Thousand Oaks, CA. Sage.
- MINAM (2009). Política Nacional del Ambiente. Ministerio del Ambiente. República del Perú. Junio de 2009.
- MINEM (2010). *Estadística de producción fiscalizada de hidrocarburos*.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining who and what really counts". En *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-887.
- Monaldi, F. (2010). La economía política del petróleo y el gas en América Latina. En *Working Paper*, 9. Plataforma Democrática.
- Moreno, E. & Díaz, A. (2008). La estrategia ambiental: definición y tipologías. In *Universidad, Sociedad y Mercados Globales* (pp. 541-554). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Morin, E. (1990) *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa, 1990.
- Morse, J. (2003). "Principles of Mixed methods and Multi method Research Design". In A. Tashakkori y C. Teddlie (editores). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Murillo, J., Garcés, C. y Rivera, P. (2004). "Estrategia empresarial y medio ambiente: Opinión de un grupo de expertos". En *Universia Business Review*.
- Murphy, M., & Arenas, D. (2010). Through indigenous lenses: Cross-sector collaborations with fringe stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 103-121.
- Myers, A. y Soligo, R. (2007). *The International Oil Companies*. James A. Baker III Institute for Public Policy of Rice University.
- Naciones Unidas. (2010). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2010. Panorama general. Invertir en una economía de bajo carbono*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo.
- Naghi, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. México D. F.: Editorial Limusa.

- Nelson, J. (2004). "Corporate Citizenship in a Global Context". Corporate Social Responsibility Initiative. En *Working Paper*, 13. Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Nelson, J. (2007). The Operation of Non-Governmental Organizations (NGOs) in a World of Corporate and Other Codes of Conduct. En *Working Paper*, 34. Harvard University. John F. Kennedy School of Government.
- Newman, I. y Benz, C.R. (1998). *Qualitative-quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Nolan, P. y Thurber, M. (2010). "On the State's choice of Oil Company: Risk Management and the Frontier of the Petroleum Industry". Program on Energy and Sustainable Development. Freeman Spogli Institute for International Studies. Stanford University. Working Paper, 99.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: University Press.
- North, D. y Summerhill, J. (2002). "Orden, desorden y cambio económico: Latinoamérica vs. Norte América". En *Revista Instituciones y Desarrollo*, 12-13, 9-59. Barcelona: Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- Ocampo, J. (1999). Políticas e instituciones para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL.
- OECD (1991b). Environmental policy: how to apply economic instruments, OECD, Paris. Reimpresión: 1992.
- OLADE (2013). Mejorando el acceso a los mercados energéticos Fase I – Perú. GEEE Consulting. Lima. Peru. Agosto.
- Oliver, C. y Holzinger, I. (2008). "The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework". *Academy of Management Review*, 33(2), 496 - 520.
- Panayotou, T., Lozano, D. y Boscolo, M. (2000). "Environmental Regulation and Sustainable Development" Andean Competitiveness Project. Center for International Development. Harvard University.

- Paquin, M. y Sbert, C. (2004). *Towards Effective Environmental Compliance and Enforcement in Latin America and the Caribbean*. Unisfera. Centre International Centre.
- Pascó-Font, A. (1998). *Desarrollo sustentable en el Perú. Documento de Agenda Perú*. Lima.
- Peña, M. (2011). “Responsabilidad por daño ambiental de las entidades financieras”. En J. A. Garza (coordinador). *El día en que muera el sol. Reflexiones sobre tópicos que afectan a la GAIA*. México D. F.: Universidad Autónoma de Guerrero y Editorial Laguna.
- Perez, O. (2007). “The New Universe of Green Finance: From Self-Regulation to Multi-Polar Governance”. En *Working Paper*, 1-07. Bar-Ilan University. Faculty of Law.
- Persson, L.; Persson, A., y Nilsson, M. (2007). “Multilateral Environmental Agreements on the Ground. Lessons from Supporting Implementation of the Montreal Protocol”. Estocolmo: Stockholm Environment Institute.
- Phillips, D.; Burbules, N. (2000). *Post positivism and Educational Research*. Maryland: Rowan & Littlefield Publishers.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- PNUD (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano: la verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Porter, M. (2009). *Competitiveness. A New Economy Strategy for Peru*. Conference.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. En *Harvard Business Review*.
- Schwab, K. y Porter, M. (2008). *Global Competitiveness Report. 2008-2009*. Génova: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2010). *Global Competitiveness Report. 2009-2010*. Génova: World Economic Forum.

- Porter, M. y Van der Linde, C. (1995). "Toward a new conception of the environment - competitiveness relationship". En *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Post, J. E.; Preston, L. E., y Sachs, S. (2002). "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View". *California Management Review*, 45(1), 5-28.
- Prahalad, C. y Bettis, R. (1995). "The dominant logic: Retrospective and extension". En *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Przeworski, A. y Curvale, C. (2007). "Instituciones políticas y desarrollo económico en las Américas: el largo plazo". En Jose Luis Machinea y Narcís Serra (editores). *Visiones del desarrollo en América Latina*. Santiago de Chile: Fundación CIDOB.
- Raghbendra, J. y Whalley, J. (1999). *The Environmental Regime in Developing Countries*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Rawlins, B. (2006). "Priorizing stakeholders for public relations. Institute for Public Relations". Consultado el 19 de junio de 2014 de: www.instituteforpr.org
- Razavi, H. (1996). *Financing Oil and Gas Projects in Developing Countries*. World Bank, Finance & Development.
- Rivera, J. (2002). "Assessing a Voluntary Environmental Initiative in the Developing World: The Costa Rica Certification for Sustainable Tourism". *Policy Sciences* 35. 333-360.
- Rivera, J. (2004a). "Institutional Pressures and Voluntary Environmental Behavior in Developing Countries: Evidence from Costa Rica". *Society and Natural Resources* 17, 1-19.
- Roach, B. (2007). *Corporate Power in a Global Economy*. Global Development and environment Institute – GDAE. Tufts University.
- Rocabert, J.P. (2005). *Nuevos Instrumentos de Política Ambiental*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rockart, J. F. (1979) "Chief executives define their own data needs". *Harvard Business Review*, 81-93.
- Rodríguez, M.A. y Ricart, J.E. (1997b). "Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales". *Harvard Deusto Business Review* May-jun (ES) 78, 56-73.

- Rodríguez, M.A. y Ricart, J.E. (1998a) Modelo de posicionamiento estratégico medioambiental: Desarrollo, validación y uso. Documento de investigación N° 364. Universidad de Navarra.
- Rodríguez, M.A., Ricart, J.E. y Sánchez, P. (2002). “Sustainable development and sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm”. *Creativity and Innovation Management*, September.11(3), 135-146.
- Roome, N. (1992). “Business strategy, R&D management and environmental imperatives”. En *R&D Management*, 24, 65-83.
- Rugman, A. M. y Verbeke, A. (2003). “Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives”. En *Journal of International Business Studies*, 34, 125-137.
- Russell, C. (2001) *Applying Economics to the Environment*. Oxford University Press. New York. Chap 14. Development and Environment.
- Russell, C. y Powell, P. (1996). *Choosing Environmental Policy Tools: Theoretical and practical considerations*. Washington D. C.: Inter-American Development Bank.
- Russo, M. y Fouts, P. (1997). “A resource based perspective on corporate environmental performance and profitability”. *Academy of Management Journal* 40, 534-559.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schenini, P. C. (2008). Avaliação dos padrões de competitividade à luz do desenvolvimento sustentável: o caso da indústria Trombini de Papel e Embalagens S/A em Santa Catarina. *Revista de Ciências da Administração*, 2(4), 55-64.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage
- Sebastián, C. y Roca, J. (2006). *Normas y Percepción de las Normas*. Proyecto Calidad Institucional y Proyecto Económico. Fundación Ramón Areces. Junio.

- Shapiro, S. y Wilk, M. (1965). "Analysis of variance test for normality (complete samples)", *Biometrika* 52, 591–611.
- Sharma, S. y Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal* 19, 729-753.
- Slack, K. (2012). Mission impossible?: Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 179-184.
- Smith, J.K. (1983). "Quantitative versus qualitative research: An attempt to clarify the issue". *Educational Researcher*, 12, 6-13.
- Soikkeli, E. y Stromberg, J. (2007). Organizational culture. Cultural connections in multinational companies. School of Business Economics and Law. Goteburg University.
- Spiller, P. T. y Tommasi, M. (2005): "The Institutions of Regulation: An Application to Public Utilities," In: Claude Ménard e Mary M. Shirley (eds.) *Handbook of New Institutional Economics*. Springer: 515-544.
- Stark, C. (2001). Regulación, agencias reguladoras e innovación de la gestión pública en América Latina. CLAD. Nueva Gestión Pública y regulación en América Latina. Balances y desafíos. Caracas.
- Stevens, P. (2008). A Methodology for Assessing the Performance of National Oil Companies. Background Paper for a Study on National Oil Companies and Value Creation. The World Bank. Oil, Gas and Mining Policy Division. Washington D.C.
- Stiglitz, J. (2008b). Recursos naturales, desarrollo y democracia. En compendio del XI Diálogo Democrático. Lima, enero 2008.
- Stoner, J.; Freeman, E. R. (1994). *Administración*. México D. F.: Editorial Prentice.
- Straface, F. y Basco, A. (2006). *La reforma del Estado en Perú*. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research. Techniques and procedures of developing grounded theory. 2º Ed. SAGE Publications.
- Suphachalai, S. (2005). "Development, Environmental Policy, and Mass Media: Theory and Evidence". En Discussion Paper Series, 15. University of Cambridge.

- Suslick, S., Schiozer, D. y Rodríguez, M.R. (2009). Uncertainty and Risk Analysis in Petroleum Exploration and Production. *TERRAE* 6(1). 30-41.
- Tanaka, M. (2005). “Democracia sin partidos. Perú, 2000-2005. Los problemas de representación y la propuesta de reforma política”. Lima: Instituto de Estudios peruanos.
- Tanaka, M. (2006a). “Los sistemas de partidos en los países andinos, 1980-2005: Reformismo institucional, autoritarismos competitivos y los desafíos actuales”. The Kellogg Institute. Working paper # 324 March. Perú.
- Tolmos, R. (2004). Desafíos y propuestas para la implementación más efectiva de instrumentos económicos en la gestión ambiental de América Latina y El Caribe: el caso de Perú. Medio ambiente y Desarrollo. CEPAL/PNUD. Santiago de Chile.
- Tuodolo, F. (2009). Corporate Responsibility: Between Civil Society and the Oil Industries in the Developing World. *ACME: An International E-Journal for Critical Geographies*, 8 (3), 530-541.
- UN. (1987). Our Common Future. Brunt land Report. March.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis Sociológica.
- Van de Wateringen, S. (2005). *Towards international environmental alignment in the petroleum industry*. Tesis doctoral. University of Amsterdam. Faculty of Economics and Business.
- Van Hoof, B. y Herrera, C. (2007). “La evolución y el futuro de la producción más limpia en Colombia. The Evolution and Future Perspectives of Cleaner Production in Colombia”. *Revista de Ingeniería*, 26. Universidad de los Andes.
- Vásquez, A. (2005). *La organización económica de la industria de los hidrocarburos en el Perú: El segmento upstream del sector petrolero*. Lima: Oficina de Estudios Económicos.
- Vences, V. (2006). “The Camisea Project: A Multi-stakeholder Perspective on Conflicts & Negotiation”. Prepared with support from the Collaboratory for Research on Global projects. Stanford University. June, 2006.

- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69.
- Wagner, M. (2003). The Porter Hypothesis Revisited: A Literature review of Theoretical Models and Empirical Tests. Centre for Sustainability Management. Germany.
- Walley, N. y Whitehead, B. (1994). "It's not easy being green". Harvard Business Review. May-Jun 1994. pp. 46-52.
- Wartick, S. y Cochran, P. (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model". *Academy of Management Review*. 4, 758-769.
- Wawryk, A. (2003). "International Environmental Standards in the Oil industry: Improving the operations of transnational oil companies in emerging economies". En *Oil, Gas & Energy*. Law Intelligence. University of Adelaide.
- Waxenberger, B. y Spence, L. J. (2003). "Reinterpretation of a Metaphor: from Stakes to Claims". En *Strategic Change*, 12(5), 239-249.
- Wheeler, D. (1999). *Greening Industry: New roles for communities, markets and governments*. World Bank. New York: Oxford.
- Williamson, O. (2000). "The New Institutional Economics: Taking stocks, looking ahead". En *Journal of Economic Literature*, 38, 595-613.
- Wolf, C. (2009). *The Petroleum Sector Value Chain*. The World Bank Group. Available at SSRN 1514593.
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*. 2º Edition. SAGE Publications.
- Zamora, A. C. y Ramos, J. (2010). "Las actividades de la industria petrolera y el marco ambiental legal en Venezuela. Una visión crítica de su efectividad". En *Revista Geográfica Venezolana*, 51(1), 115-144.

Lista de Entrevistas a Expertos

- E1. Entrevista al experto 1, realizada el 15 de marzo de 2010.
- E2. Entrevista al experto 2, realizada el 6 de febrero de 2010.
- E3. Entrevista al experto 3, realizada el 10 de febrero de 2010.
- E4. Entrevista al experto 4, realizada el 15 de febrero de 2010.
- E5. Entrevista al experto 5, realizada el 25 de febrero de 2010.
- E6. Entrevista al experto 6, realizada el 1 de marzo de 2010.
- E7. Entrevista al experto 7, realizada el 7 de marzo de 2010.
- E8. Entrevista al experto 8, realizada el 23 de marzo de 2010.
- E9. Entrevista al experto 9, realizada el 30 de marzo de 2010.

7. Anexos

Anexo 1

Relación de empresas de exploración y explotación del subsector hidrocarburos en el Perú.

Orden	Nombre de la empresa
--------------	-----------------------------

1	AGUAYTIA ENERGY DEL PERU
2	BPZ EXPLORACION & PRODUCCION S.R.L
3	BURLINGTON RESOURCES PERU LIMITED,SUCURSAL PERUANA
4	CEPSA PERÚ S.A.
5	CONSULTORA DE PETRÓLEO S.A.
6	EMPRESA PETROLERA UNIPETRO ABC SAC
7	GMP S.A
8	GOLD OIL PERÚ S.A.C.
9	GRAN TIERRA ENERGY INC., SUC. DEL PERU
10	HARKEN DEL PERU LIMITADA, SUCURSAL DEL PERU
11	HOCOL PERU S.A.C.
12	HUNT OIL EXPLORATION AND PRODUCTION COMPANY OF PERU
13	INTEROIL PERU S.A.
14	KEI (PERU Z-38) PTY LTD., SUCURSAL DEL PERU
15	LOON PERU LIMITED, SUCURSAL DE PERÚ
16	OLYMPIC PERU INC., SUCURSAL DEL PERÚ
17	PACIFIC STRATUS ENERGY S.A., SUCURSAL DE PERÚ
18	PERENCO PERÚ LIMITED, SUCURSAL DEL PERÚ
19	PETROBRAS ENERGÍA DEL PERU SA
20	PETROLERA MONTERRICO SA
21	PETROLIFERA PETROLEUM DEL PERU S.A.C.
22	PLUSPETROL E&P S.A.
23	PLUSPETROL NORTE S.A.
24	PLUSPETROL PERU CORPORATION S. A.
25	PVEP PERU, SUCURSAL PERUANA
26	RAMSHORN INTERNATIONAL LIMITED, SUCURSAL DEL PERU
27	REPSOL EXPLORACION PERU, SUCURSAL DEL PERÚ
28	SAMARANEFTEGAZ S.A.A. (ZSN PE S.A.C.) / JUAN PABLO DE LA PUENTE

29	SAPET DEVELOPMENT PERU INC.
30	SAVIA PERÚ S.A.
31	SK ENERGY SUCURSAL PERUANA
32	SUBANDEAN E&P PERU LLC, SUCURSAL DEL PERU
33	TALISMAN PERU B.V., SUCURSAL DEL PERU
34	THE MAPLE GAS CORPORATION DEL PERÚ S.R.L.
35	TRUE ENERGY PERU S.A.C.
36	UPLAND OIL AND GAS SUCURSAL DE PERÚ
37	VETRA PERÚ S.A.C

Nota. Del conjunto registrado no todas se encontraban operando en el Perú a la fecha del estudio, habiéndose reportado operaciones independientes de veintitrés empresas y constituyen el universo del estudio.

Anexo 2

Entrevistas - Panel de expertos

Anexo 2.1. Instrumento guía para entrevistas de profundidad

Introducción (Charla previa sobre el motivo de la entrevista)

1. ¿Considera que existe en el Perú un adecuado marco legal, normativo, regulatorio, político, etc., para desarrollar una adecuada gestión ambiental?
2. ¿Cómo calificaría o evaluaría la aplicación del marco legal, normativo regulatorio y político del Perú?
3. ¿Qué aspectos del entorno existente influyen mayormente en las empresas del sector, para poder realizar una excelente gestión ambiental?
4. ¿Qué aspectos del entorno existente deberían incluirse para promover la realización de una excelente gestión ambiental?
 - a. De los aspectos del marco a ser añadidos, ¿cuáles considera que es prioritaria su implementación?
5. ¿Qué prácticas que no son exigidas por el marco general del país están aplicando las empresas de modo propio? ¿Por qué?
6. ¿Qué prácticas que no son exigidas en el marco se ven obligados a realizar las empresas por cualquier otro motivo? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son los aspectos del marco o de la aplicación de este que influyen positiva o negativamente su gestión y en particular a la gestión ambiental?

Anexo 2.2. Relación de expertos

Entrevista	Especialidad	Grupo de interés	Cargo
Experto 1	Ingeniería	ONG	Director Ex funcionario del sector Energía y Minas. Normas ambientales y concesiones
Experto 2	Derecho ambiental	Ministerio del sector de energía y minas. (Gobierno, normas)	Funcionario. Normas ambientales y concesiones
Experto3	Ingeniería	Empresa de consultoría ambiental. Formulación de estudios y ejecución de proyectos. (Proveedor)	Gerente general
Experto 4	Ingeniería	Organismo de supervisión y fiscalización (Gobierno, supervisión)	Funcionario del sector energía y minas. Supervisión
Experto 5	Derecho ambiental	Consultor (Proveedor)	Gerente general Ex funcionario del sector energía y minas. Evaluación EIA
Experto 6	Ingeniería	Empresa de consultoría ambiental. Formulación de estudios y ejecución de proyectos (Proveedor)	Gerente general
Experto 7	Sociología	Educativa superior de posgrado (Academia)	Profesor Consultor
Experto 8	Ingeniería	Independiente (Organismos internacionales)	Consultor independiente Ex funcionario del sector Energía y Minas Asuntos Ambientales Consultor de organismos internacionales
Experto 9	Periodista	Independiente (Medios de comunicación)	Consultor

ANEXO 3

INSTRUMENTO UTILIZADO EN LA ENCUESTA A DIRECTIVOS DE EMPRESAS

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN - EMPRESAS DEL UPSTREAM

Gracias por formar parte de esta encuesta. Las preguntas están dirigidas a conocer su percepción como ejecutivo de las operaciones de su empresa en el Perú respecto a temas ambientales. Favor marcar o escribir en los espacios indicados

I.- Datos Generales y Orientación de la Gestión Ambiental

NOTA: EN CASO QUE LA EMPRESA SEA UN CONSORCIO SEÑALAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CON MAYOR PARTICIPACION EN LAS ACCIONES

<u>Origen de la empresa (de la casa matriz)</u>	
Nacional <input type="radio"/>	Transnacional <input type="radio"/>

<u>Lugar de Origen (de la casa matriz)</u>			
América <input type="radio"/>	Europa <input type="radio"/>	Asia - Oceanía <input type="radio"/>	Africa <input type="radio"/>

<u>País de origen (de la casa matriz)</u>	
Nombre del país	

<u>Hace cuánto que la empresa (filial) está en el Perú ?</u>	
Menos de 15 años <input type="radio"/>	15 o más años <input type="radio"/>

<u>Número de filiales en el mundo</u>		
Sólo 1 <input type="radio"/>	De 2 a 4 <input type="radio"/>	De 4 a más <input type="radio"/>

<u>Diría usted que en el sector hidrocarburos peruano la dimensión (niveles de inversión) de su empresa respecto a otras del Upstream es:</u>		
Grande <input type="radio"/>	Mediana <input type="radio"/>	Pequeña <input type="radio"/>

I.I. - Respecto de la gestión ambiental que desarrolla su empresa en el Perú (Marque con una X la opción que mejor describe su práctica empresarial)

Corrige estrictamente todas las observaciones formuladas por las autoridades ambientales	<input type="checkbox"/>	1
Cumple rigurosamente las exigencias normativas nacionales	<input type="checkbox"/>	2
Además de cumplir rigurosamente los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, desarrolla programas internos voluntarios de mejora ambiental.	<input type="checkbox"/>	3
Se dispone de una política de prevención ambiental en adición a la normativa nacional exigida y de los programas de mejora ambiental	<input type="checkbox"/>	4
Trata el tema ambiental como tema transversal en su estructura organizativa y la incluye como aspecto relevante en la planificación estratégica.	<input type="checkbox"/>	5
Desarrolla nuevos negocios (o nuevos modelos para negocios ya existentes) teniendo en cuenta, desde la concepción, los principios y las oportunidades relacionadas con la sustentabilidad ambiental.	<input type="checkbox"/>	6

II Favor señale el nivel de importancia que cada uno de los siguientes grupos de interés tiene en las decisiones ambientales que adopta su empresa:

Nivel de importancia						
1. Ninguno	2. Muy poco	3. Poco	4. Neutro	5. Importante	6. Muy Importante	7. Determinante

N°	Agentes	1	2	3	4	5	6	7
1	Financistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Aseguradoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Autoridad Ambiental (Emisión de Normas Ambientales, aprobaciones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Autoridad Ambiental (Poder judicial)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Autoridad Ambiental (Supervisión y Fiscalización)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Comunidades aledañas al lugar de la explotación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Comunidad Nacional en general (sociedad civil, partidos, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	ONGs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Medios de Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Empresas del mismo rubro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Expertos y/o Especialistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Corporativo (Prácticas y políticas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Empresas contratistas y sub contratistas en temas ambientales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Favor indicar algún otro agente que considere prioritario que debe ser incluido :

ANEXO 4

Procesamiento y resultados de la evaluación cualitativa

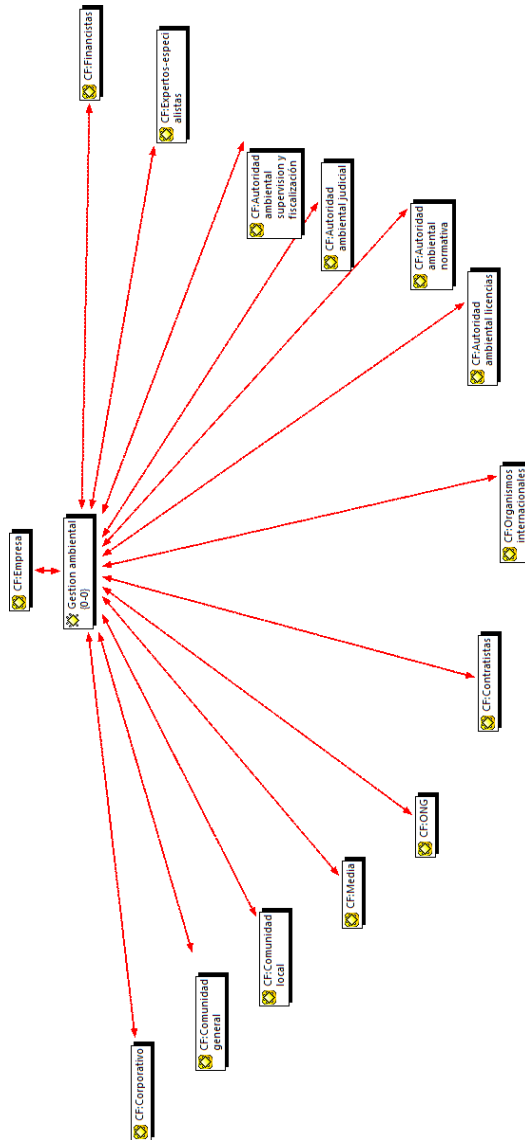


Figura 4.1. Diagrama de contexto de los grupos de interés relevantes

Identificación de los grupos de interés. Familias de códigos – Códigos - Citas

Nota. Reporte del Atlas TI.

Unidad Hermenéutica: Stakeholders gestión ambiental

Codes-quotations list

Code-Filter: All [66]

Code: Clientes consumo {1-0}

P 7: Entrevista 7.doc - 7:4 [no solo por el proceso de prod..]

(7:7) (Super)

Codes: [Clientes consumo]

no solo por el proceso de producción o exportación sino por el uso de ellos, puede afectar el nivel de consumo de estos productos

Code: Clientes cuestionamiento {1-0}

P 7: Entrevista 7.doc - 7:2 [Porque no es solo que las acti..]

(7:7) (Super)

Codes: [Clientes cuestionamiento]

Porque no es solo que las actividades relacionadas con la producción de los hidrocarburos es cuestionable por los impactos que genera, sino el uso mismo de los combustible fósiles en general son cuestionables

Code: Comunidad general demandas {1-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:6 [pensando que con la fuerza de ..]

(6:6) (Super)

Codes: [Comunidad general demandas]

pensando que con la fuerza de la ley van a poder aplacar ciertas preocupaciones sociales de la sociedad civil

Code: Comunidad general dinamica {1-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:8 [hay un termino de relación soc..]

(7:7) (Super)

Codes: [Comunidad general dinamica]

hay un termino de relación social que es muy cambiante,

Code: Comunidad general riesgo {1-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:7 [no basta con tener la fuerza d..]

(6:6) (Super)

Codes: [Comunidad general riesgo]

no basta con tener la fuerza de la ley, la razón y los permisos y todas las documentaciones de ley, para poder emprender megaproyectos, como son los proyectos de hidrocarburos.

Code: Comunidad general supervisión {1-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:15 [¡Yo! comunidad, digo contamina..]
(15:15) (Super)

Codes: [Comunidad general supervisión]

¡Yo! comunidad, digo contamina o no contamina, porque me parece.

Code: Comunidad local cultura {5-0}

P 6: Entrevista 6.doc - 6:16 [Claro, hay una cosa que se deb..]
(59:59) (Super)

Codes: [Comunidad local cultura]

Claro, hay una cosa que se debe saber, el nativo cree en la palabra más que el papel, si le dices mañana te traigo un camisa, el te cree 100% que le vas la llevar la camisa, es mejor la palabra que el escrito

P 7: Entrevista 7.doc - 7:13 [Me refiero a un modo de vida o..]
(21:21) (Super)

Codes: [Comunidad local cultura]

Me refiero a un modo de vida o las propiedades que garantizan un modo de vida de estas comunidades, basta con que alguien venga y diga que te van a dar una casita como en la ciudad, imaginar a un nativo en un casita, que esta acostumbrado a vivir en el campo, es un tema fatal

P 7: Entrevista 7.doc - 7:15 [Que en algunos lugares se diga..]
(23:23) (Super)

Codes: [Comunidad local cultura]

Que en algunos lugares se diga que la presencia de una empresa va permitirle salir de su desarrollo es un tema cuestionable

P 7: Entrevista 7.doc - 7:27 [Creo que a larga es siempre la..]
(60:60) (Super)

Codes: [Comunidad local cultura]

Creo que a larga es siempre la sociedad la que impone una forma de comportamiento, y cuando la sociedad no puede lograr que se imponga es porque existe un grupo de poder tan fuerte que empieza a controlar la sociedad también, pero si la sociedad pudiera poner su norma, la sociedad también se autorregula, la sociedad que quiere sobrevivir se autorregula y genera sus mecanismos de defensa.

P 7: Entrevista 7.doc - 7:28 [La sociedad tiene una serie de..]
(61:61) (Super)

Codes: [Comunidad local cultura]

La sociedad tiene una serie de creencias que eso no debía tramitarse en la forma como se viene haciendo ... aparentemente estaba correcta.

Code: Comunidad local dinamica interactiva {13-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:21 [ellos han tomado conciencia de..]
(23:23) (Super)

Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

ellos han tomado conciencia de que si es que no cumplen con los temas ambientales entonces van a tener más conflictos en la zona, y no les conviene pues tener a la población en contra

P 2: Entrevista 2.doc - 2:23 [los problemas que se han gener..]
(23:23) (Super)

Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

los problemas que se han generado con las comunidades, la huelgas , los paros las tomas de carreteras son las medidas que la población toma , cuando se ven amenazadas.

P 3: Entrevista 3.doc - 3:5 [han visto que la parte tanto a..]
(8:8) (Super)

Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

han visto que la parte tanto ambiental y social van parejos, para poder lograr el desarrollo sostenible de sus proyectos, entonces ellos ven peligrar sus proyectos si no ven los temas ambientales y sociales

P 3: Entrevista 3.doc - 3:6 [hay que ver que un Proyecto qu..]
(10:10) (Super)

Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

hay que ver que un Proyecto que no es socialmente viable, no puede ser sostenible, prácticamente han tomado conciencia, es decir, el proyecto va fallar si no tiene Responsabilidad social.

P 3: Entrevista 3.doc - 3:7 [la gente está más preparada y ..]
(13:13) (Super)

Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

la gente está más preparada y más comunicada acerca de sus derechos u obligaciones y exige más a la Empresa, hay más conciencia ambiental.

P 2: Entrevista 2.doc - 2:22 [la población está tomando mayo..]
(23:23) (Super)

Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

la población está tomando mayor preponderancia en los temas , está haciéndose respetar llámense las comunidades indígenas

P 4: Entrevista 4.doc - 4:24 [el último informe de la defens..]
(39:39) (Super)

Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

el último informe de la defensoría. La defensoría ha identificado que casi el 60% de las actividades productivas en nuestro país, tienen problemas socio ambiental

P 6: Entrevista 6.doc - 6:13 [Las empresas están más asustad..]
(54:54) (Super)
Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

Las empresas están más asustadas, no por el agua o el aire; sino por el manejo social, porque se han dado cuenta que, si hay un mal manejo social, muchos dólares se van al agua. Como también hay lugares donde no han podido entrar las inversiones

P 7: Entrevista 7.doc - 7:12 [fíjate lo que está ocurriendo ..]
(21:21) (Super)
Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

fíjate lo que está ocurriendo si acá no hacemos nada entonces más o menos va ocurrir lo mismo; la gente comienza a tener temor, puede que sean muchos casos en los que se ha exagerado, pero también sabemos que hay cosas ciertas y basta que algo sea cierto, para creer; luego ello crece y se magnifica, esto como en el caso de Bagua en algún momento cuando de cruza con otro tipo de factores puede afectar la integralidad de una organización social

P 8: Entrevista 8.doc - 8:7 [ntes era el tema ambiental, ah..]
(9:9) (Super)
Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

ntes era el tema ambiental, ahora es el tema social. Como tú te llevas con las comunidades, con los pobladores que están alrededor tuyo

P 9: entrevista 9.doc - 9:17 [si no empiezas a ver eso como ..]
(39:39) (Super)
Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

si no empiezas a ver eso como un hecho real donde la comunidades ya tienen el empoderamiento que tienen, solo que no se los reconoces, esto hará solo que lo sea más doloroso.

P 9: entrevista 9.doc - 9:18 [Por ejemplo la ley de consulta..]
(40:40) (Super)
Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

Por ejemplo la ley de consulta previa ¿Crees que vas a poder dar marcha atrás? Ya no, porque eso ya está metido como un germen dentro de las comunidades, quienes van a buscar como dar una norma, si no la das los Pizangos van a levantarse y generar un problema social y al final vas a tener que ceder, con muertos de por medio, porque no generan una ley.

P 9: entrevista 9.doc - 9:25 [A las comunidades, la globaliz..]
(52:52) (Super)
Codes: [Comunidad local dinamica interactiva]

A las comunidades, la globalización les ha abierto los ojos, no hay comunidad en el país, que cuando te tengas a negociar con ellos, no te saquen los cuadros de otros países, hay una realidad en las comunidades mucho más abierta, pero también una visión más rentista, lo cual hace que las comunidades tomen como justificación la defensa del medio ambiente para sacar mayor provecho económico

Code: Comunidad local licencia social {2-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:8 [si desarrollaran la actividad ..]
(12:12) (Super)
Codes: [Comunidad local licencia social]

si desarrollaran la actividad de hidrocarburos limpiamente entonces si van a ser aceptados por todos, por las persona que viven en la zona

P 9: entrevista 9.doc - 9:13 [Tu autoridad ambiental me obli..]
(28:28) (Super)
Codes: [Comunidad local licencia social]

Tu autoridad ambiental me obligas a que sea una promesa, y esa promesa, es la promesa de mi relación con la sociedad en los próximos años, las relaciones entre el gobierno y las empresas; el sector gubernamental, privado y población van a cambiar, antes la relaciones se daban en función de las necesidades de la población para satisfacer servicios básicos, como aliviar la pobreza, dame trabajo, dame seguridad; hoy, en el centro donde se desarrollan la actividades hidrocarburíferas o mineras las relaciones van cambiar de tal manera que ya no van a ser meras relaciones económicas

Code: Comunidad local licencia social participación {5-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:24 [e generó por ejemplo el tema p..]
(25:25) (Super)
Codes: [Comunidad local licencia social participación]

e generó por ejemplo el tema participación ciudadana que en los primeros años no había, pero la participación ciudadana dio mucha oportunidad tanto a la población como a la empresa que se sinceren, se conozcan, se acerquen

P 8: Entrevista 8.doc - 8:8 [la decisión es genera compromi..]
(11:11) (Super)
Codes: [Comunidad local licencia social participación]

la decisión es genera compromisos de la empresa con la población

P 8: Entrevista 8.doc - 8:10 [la idea final supongo o será s..]
(11:11) (Super)
Codes: [Comunidad local licencia social participación]

la idea final supongo o será ser uno más del barrio, no ser el vecino rico, ni nada por el estilo, sino el vecino que tiene recursos y los comparte dicho así en forma muy general, porque tampoco creo que la cosa vaya, como en algunos países como el

Canadá, esas comunidades aborígenes, por ejemplo son socios de las minas que están por ahí, pero estos son socios de los proyectos mineros que se desarrollan en sus tierras, lógicamente pues al ser socio, ya tu no recibes solo lo que es la cuota social.

P 8: Entrevista 8.doc - 8:11 [Que se comparta más la riqueza..]
(12:12) (Super)

Codes: [Comunidad local licencia social participación]

Que se comparta más la riqueza que se va extraer. Las empresas que están en esa línea son las que están en un cumplimiento muy bueno apuntan a cumplir a ser mas para ir mejorando imagen, ahora con el mundo globalizado, todas las cosas que haces hoy día en media hora se saben a nivel mundial

P 9: entrevista 9.doc - 9:14 [los motivos de los conflictos ..]
(28:28) (Super)

Codes: [Comunidad local licencia social participación]

los motivos de los conflictos van a ser por la propiedad de la tierra y la propiedad y el uso de los recursos naturales, verbigracia el agua; antes era muy importante que me hicieras una posta, hoy va a ser importante el tema, del agua, antes era muy importante que me hicieras una escuela, una carretera hoy va a ser más importante el que yo determine si te doy o no en propiedad el terreno, si tu y yo vamos a ser socios de la extracción, si tu y yo vamos manejar actas y votar y tener participación en la ganancia; entonces las relaciones van a cambiar por tanto: la promesa inicial deberá cambiar, por eso para mí es muy importante el punto de partida, si la promesa es estática, siempre vas tener conflictos,

Code: Comunidad local resultados {2-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:52 [En hidrocarburos asimismo se g..]
(66:66) (Super)

Codes: [Comunidad local resultados]

En hidrocarburos asimismo se generan menos problemas sociales

P 7: Entrevista 7.doc - 7:26 [Son las que van determinar rea..]
(59:59) (Super)

Codes: [Comunidad local resultados]

Son las que van determinar realmente si estimula o no, sirve o no sirve. Puede ser positiva o negativa.

Code: Comunidad local vigilancia ciudadana {3-0}

P 5: Entrevista 5.doc - 5:15 [Los temas más sensibles están ..]
(38:38) (Super)

Codes: [Comunidad local vigilancia ciudadana]

Los temas más sensibles están al nivel de relaciones comunitarias, temas de agua, temas de vigilancia ciudadana

P 7: Entrevista 7.doc - 7:21 [sin embargo la sociedad civil,..]
(42:42) (Super)
Codes: [Comunidad local vigilancia ciudadana]

sin embargo la sociedad civil, se da cuenta si la norma sirve o no, si se aplica o no se aplica, será la que tendrá la agilidad y las puertas abiertas, para ir diciendo si vamos a sancionar está bien pero lo que estás haciendo no es procedimiento adecuado.

P 8: Entrevista 8.doc - 8:23 [Ahora las empresas del sector ..]
(49:49) (Super)
Codes: [Comunidad local vigilancia ciudadana]

Ahora las empresas del sector están fiscalizados por la población, cualquier ciudadano es un fiscalizador en potencia, solo que tiene que saber analizarlo y no puede ir y cerrar una planta pero si puede ir a las autoridades y denunciar, entiendo que luego es atendido; porque si no es atendido, el va a reclamar.

Code: Contratistas gestión {6-0}

P 3: Entrevista 3.doc - 3:10 [el problema está en los contra..]
(17:17) (Super)
Codes: [Contratistas gestión]

el problema está en los contratistas que ellos tienen, los contratistas hacen muchas actividades por ejemplo sísmica, por hacerlo rápido hacen que los temas ambientales no se logren cumplir

P 3: Entrevista 3.doc - 3:14 [pueden ser muy expertos en su ..]
(20:20) (Super)
Codes: [Contratistas gestión]

pueden ser muy expertos en su trabajo pero sin expertise ambiental. El tema ambiental es visto como un tema aislado. Un poco flojo en las sub contratistas sobretodo

P 4: Entrevista 4.doc - 4:16 [sucede con estos subcontratist..]
(28:28) (Super)
Codes: [Contratistas gestión]

sucede con estos subcontratistas, no hacen un trabajo de campo no hacen un trabajo efectivo, muchos de estos subcontratista no conocen la realidad, no conocen la normativa, no hacen el trabajo de campo

P 4: Entrevista 4.doc - 4:17 [Estas subcontratistas no reali..]
(29:29) (Super)
Codes: [Contratistas gestión]

Estas subcontratistas no realizan el trabajo en forma efectiva y eficaz.

P 4: Entrevista 4.doc - 4:19 [uienes son los gestiónan esos ..]
(31:31) (Super)
Codes: [Contratistas gestión]

uienes son los gestionan esos instrumentos en las empresas, son terceros, no es la misma empresa, lo que hacen las empresas es subcontratar a una empresa consultora que está en un registro, en este caso el registro del MINEM , entonces de un listado saca una empresa a la cual le encarga que le elabore el instrumento de gestión ambiental, pero allí a lograr que estos señores hayan internalizado todos los Compromisos ambientales, definitivamente, NO, y peor aún en este caso el empresario ni siquiera, ni siquiera lo conoce, ellos no realizan las operaciones, sino los que realizan estas actividades; es otra empresa subcontratista, entonces estamos hablando de un subcontratista, el administrado no conoce, que subcontratista tampoco conoce

P 6: Entrevista 6.doc - 6:6 [las empresa vienen ya concient..]
(35:35) (Super)
Codes: [Contratistas gestión]

las empresa vienen ya concientizadas, pero que sucede, contratan los servicios de terceros, y estos señores son lo que a veces por ganar tiempo, avanzar y ganar más dinero, algunos tratan de pasarse sobre los temas ambientales

Code: Contratistas supervision {1-0}

P 3: Entrevista 3.doc - 3:11 [A veces la Empresa petroleras ..]
(17:17) (Super)
Codes: [Contratistas supervision]

A veces la Empresa petroleras contratan a varias subcontratistas y lo que debe exigirles en realidad es supervisar que estén haciendo bien las cosas

Code: Corporativo accionista {3-0}

P 8: Entrevista 8.doc - 8:6 [pero es importante recalcar, e..]
(9:9) (Super)
Codes: [Corporativo accionista]

pero es importante recalcar, estas empresa grandes son las que cotizan en bolsa, tienen accionariado, tienen acciones, popularizan la propiedad de la empresa en los sitios donde están, allí reciben las criticas de c/u de los accionistas, o sea un accionista minoritario puede tener mucha fuerza, cuando se da un hecho que esta empañando la imagen de la empresa

P 3: Entrevista 3.doc - 3:53 [también cotizan en la bolsa, l..]
(27:27) (Super)
Codes: [Corporativo accionista]

también cotizan en la bolsa, los inversores apoyan a aquellas que trabajan bien ambientalmente, sin problemas sociales.

P 9: entrevista 9.doc - 9:27 [si tu y yo vamos a ser socios ..]
(28:28) (Super)
Codes: [Corporativo accionista]

si tu y yo vamos a ser socios de la extracción, si tu y yo vamos manejar actas y votar y tener participación en la ganancia; entonces las relaciones van a cambiar por tanto

Code: Corporativo estándares {5-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:33 [Pero en los mejores casos se n..]
(38:38) (Super)
Codes: [Corporativo estándares]

Pero en los mejores casos se nota que es de otra realidad, campamentos grandes agradables, se nota preocupación por las gentes, sus operaciones son buenas, pero esto es sobre todo por el tema corporativo

P 3: Entrevista 3.doc - 3:17 [los estándares que ellos traía..]
(27:27) (Super)
Codes: [Corporativo estándares]

los estándares que ellos traían eran muy altos, tanto así que la legislación no exigía monitoreo biológicos pero ellos lo hacían, y tenían sus grupos de investigadores, que iban viendo la fauna evaluando, monitoreando aves, etc

P 7: Entrevista 7.doc - 7:8 [estas empresas internacionales..]
(14:14) (Super)
Codes: [Corporativo estándares]

estas empresas internacionales tienen códigos muy definidos desde la matriz

P 8: Entrevista 8.doc - 8:1 [Porque trabajan con estándares..]
(5:5) (Super)
Codes: [Corporativo estándares]

Porque trabajan con estándares internacionales

P 9: entrevista 9.doc - 9:4 [Si, porque las mismas empresas..]
(9:9) (Super)
Codes: [Corporativo estándares]

Si, porque las mismas empresas se enorgullecen de decirlo, que siempre lo que hacen, es cumplir con los estándares internacionales del IDB del BM y cuando se trata de hablar de eso, dicen ellos: yo no solo cumpla con los estándares peruanos sino además y con mayor énfasis con las normas internacionales que me dictan el BM y BID; y si ellos se guían por esos referentes ¿qué hacemos nosotros todavía con leyes que no se ajustan a las los estándares internacionales?

Code: Corporativo imagen {7-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:18 [las empresas mundiales globale..]
(18:18) (Super)
Codes: [Corporativo imagen]

las empresas mundiales globales, cuidan mucho su imagen, su nombre

P 3: Entrevista 3.doc - 3:2 [hay otras empresa que van much..]
(4:4) (Super)
Codes: [Corporativo imagen]

hay otras empresa que van mucho más allá de las exigencia ambientales ,porque también cuidan su imagen porque son internacionales

P 3: Entrevista 3.doc - 3:3 [lo que pase aquí o en algún lu..]
(4:4) (Super)
Codes: [Corporativo imagen]

lo que pase aquí o en algún lugar muy remoto de todas maneras les va afectar, si ocurre algo negativo tiene implicancia internacional ellos cuidan bastante su imagen

P 3: Entrevista 3.doc - 3:38 [Su imagen corporativa y tambié..]
(63:63) (Super)
Codes: [Corporativo imagen]

Su imagen corporativa y también quieren asegurar la sostenibilidad de su proyecto, porque hay veces ellos dicen que no voy a esperar...

P 3: Entrevista 3.doc - 3:41 [Es la presión de trabajar bien..]
(67:67) (Super)
Codes: [Corporativo imagen]

Es la presión de trabajar bien en forma corporativa, su imagen

P 8: Entrevista 8.doc - 8:9 [porque están apuntando a mejor..]
(11:11) (Super)
Codes: [Corporativo imagen]

porque están apuntando a mejorar su imagen

P 3: Entrevista 3.doc - 3:52 [esto le da otra imagen] (27:27)
(Super)
Codes: [Corporativo imagen]

esto le da otra imagen

Code: Corporativo informacion {2-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:37 [ocurre que la personas que est..]
(40:40) (Super)
Codes: [Corporativo informacion]

ocurre que la personas que están en la base de la empresa cuidan su centro de trabajo, como tal es razonable que sean más papistas que el Papa, pero cuando habla con sus jefes ellos están dispuestos a hacerlo, es un tema de información.

P 1: Entrevista 1.doc - 1:34 [los directorios de las empresa..]
(40:40) (Super)
Codes: [Corporativo informacion]

los directorios de las empresas de hidrocarburos a veces no están enterados de lo que pasa en las operaciones específicas de sus propias empresas

Code: Corporativo Política {11-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:36 [el directorio piensa diferente..]
(40:40) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

el directorio piensa diferente de lo que está haciendo la parte gerencial

P 2: Entrevista 2.doc - 2:7 [entonces su política empresari..]
(11:11) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

entonces su política empresarial también va incluir la variable ambiental,

P 3: Entrevista 3.doc - 3:9 [Las Empresas petroleras no es ..]
(17:17) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

Las Empresas petroleras no es que hacen permanentemente mal las cosas, tienen políticas ambientales

P 3: Entrevista 3.doc - 3:18 [Eran los estándares que le exi..]
(27:27) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

Eran los estándares que le exigían sus políticas corporativas, así sea que operaran en el Perú o en África o en China, ellos tienen sus estándares que son sus políticas que los acompañan siempre, de modo que estas Empresas trabajan en varios lugares y donde trabajan les va bien

P 4: Entrevista 4.doc - 4:12 [está relacionada con que esta ..]
(22:22) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

está relacionada con que esta se haga en forma voluntaria, de manera voluntaria

P 5: Entrevista 5.doc - 5:4 [esto da lugar a las políticas ..]
(6:6) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

esto da lugar a las políticas empresariales corporativas que luego son replicadas en diferentes empresas del mundo tengan o no legislación ambiental

P 5: Entrevista 5.doc - 5:8 [las más grandes que tienen pro..]
(13:13) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

las más grandes que tienen proyectos bancables, que tienen políticas corporativas y que están expuestas a la opinión pública

P 7: Entrevista 7.doc - 7:7 [siempre habrá un límite que fi..]
(12:12) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

siempre habrá un límite que fija la política de la empresa.

P 7: Entrevista 7.doc - 7:9 [se da el caso que estas empres..]
(14:14) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

se da el caso que estas empresas grandes, que también son fiscalizadas desde el lugar de origen tanto por el gobierno como por la matriz que les exige estándares en el desarrollo de sus actividades empresariales, que en algunos casos puede ser un sistema de supervisión o fiscalización que puede ser positivo para el país

P 8: Entrevista 8.doc - 8:2 [Ahora eso es lo que establece ..]
(6:6) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

Ahora eso es lo que establece el grupo, el corporativo,

P 8: Entrevista 8.doc - 8:5 [En general las empresas grande..]
(7:7) (Super)
Codes: [Corporativo Política]

En general las empresas grandes son las que tienen una política corporativa uniforme, para todos los países donde opera, no importa si están el China, Perú, Ghana o el África, o en USA, la política se aplica casi uniformemente

Code: Corporativo política resultados {3-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:17 [las empresas más exitosas han ..]
(18:18) (Super)
Codes: [Corporativo política resultados]

las empresas más exitosas han sido las empresas que tienen políticas ambientales corporativas que voluntariamente han adoptado prácticas

P 7: Entrevista 7.doc - 7:10 [hace como un par de meses leí ..]
(14:14) (Super)
Codes: [Corporativo política resultados]

hace como un par de meses leí un artículo muy crítico de él, en el que señalaba que las grandes empresa que aparentemente se e identificaban con las prácticas de Responsabilidad Social y lo propagandizaban en ese sentido, en el resultado de sus investigaciones pudo encontrar contradicciones

P 7: Entrevista 7.doc - 7:25 [creo que de todas maneras si h..]
(57:57) (Super)

Codes: [Corporativo política resultados]

creo que de todas maneras si hay una rentabilidad social y de imagen, pues ya la globalización ha dado un giro de tal manera que las empresas que no están en esa línea aunque no crean mucho, ya son prehistóricas, te conviene estar en ese lado, aunque la norma no lo exija

Code: Corporativo resultados {1-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:32 [hay casos de empresa que cumpl..]
(37:37) (Super)

Codes: [Corporativo resultados]

hay casos de empresa que cumplen con normas ambientales y sociales, a veces son superiores

Code: Empresa características {7-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:51 [En el caso de hidrocarburos no..]
(65:65) (Super)

Codes: [Empresa características]

En el caso de hidrocarburos no hay pequeños petroleros, solo hay grandes.

P 3: Entrevista 3.doc - 3:1 [no solo hay más conciencia de ..]
(4:4) (Super)

Codes: [Empresa características]

no solo hay más conciencia de las responsabilidad ambiental sino también en temas sociales

P 3: Entrevista 3.doc - 3:15 [la parte ambiental lo toman co..]
(23:23) (Super)

Codes: [Empresa características]

la parte ambiental lo toman como algo que estorba, más como cumplimiento en el que se tiene que gastar y les duele.

P 4: Entrevista 4.doc - 4:21 [no hay que olvidar que no tene..]
(33:33) (Super)

Codes: [Empresa características]

no hay que olvidar que no tenemos grandes empresas, en hidrocarburos las grandes todavía no han llegado(vuelto) y uno de los factores podría ser éste y deberíamos trabajar duro

P 6: Entrevista 6.doc - 6:5 [Cada vez en el sector de hidro..]
(33:33) (Super)

Codes: [Empresa características]

Cada vez en el sector de hidrocarburos veo que hay más Responsabilidad social, asimismo de todos los sectores que hay en el Perú son los mejores

P 6: Entrevista 6.doc - 6:7 [Hay empresas que son bien estr..]
(37:37) (Super)
Codes: [Empresa características]

Hay empresas que son bien estrictas, los gerentes sociales y otros profesionales, que apenas hablan castellano pero están personalmente en el campo permanentemente, tienen una visión más clara del ambiente.

P 7: Entrevista 7.doc - 7:17 [Que nos va quedando, los más p..]
(31:31) (Super)
Codes: [Empresa características]

Que nos va quedando, los más pequeños y estos a lo mejor tiene cierto tipo de manejo o de costos o de alianzas, si ya se fueron los grandes, que te queda, mírame pues, uno termina aceptándolos porque los necesita

Code: Empresa cumplimiento {3-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:9 [las empresas tienden a hacer e..]
(8:8) (Super)
Codes: [Empresa cumplimiento]

las empresas tienden a hacer el cumplimiento con el menor esfuerzo, con el menor costo.

P 3: Entrevista 3.doc - 3:37 [lo que he percibido, es que la..]
(61:61) (Super)
Codes: [Empresa cumplimiento]

lo que he percibido, es que las empresas petroleras están empezando a trabajar, con conciencia y bien.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:1 [En general. Considero que las ..]
(4:4) (Super)
Codes: [Empresa cumplimiento]

En general. Considero que las empresas del sector hidrocarburos han tenido un avance en el tema ambiental, diría en la última década fundamentalmente

Code: Empresa empleados {4-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:30 [Hay algunas Empresas que se po..]
(30:30) (Super)
Codes: [Empresa empleados]

Hay algunas Empresas que se portan mal en el sentido que no cumplen estrictamente con el compromiso, o lo cumplen en forma parcial, eso pasa por un tema de persona, por la persona que manejan el tema ambiental en la empresa

P 1: Entrevista 1.doc - 1:39 [lo que pasa es que a nosotros ..]
(46:46) (Super)
Codes: [Empresa empleados]

lo que pasa es que a nosotros nos enseñaron ingeniería pura, donde el tema ambiental es un tema separado, porque el ingeniero no tiene una formación ambiental, ni especial ¿entonces?

P 4: Entrevista 4.doc - 4:15 [Considero que dentro de cada i..]
(28:28) (Super)
Codes: [Empresa empleados]

Considero que dentro de cada institución público o privada el tema fundamental es el tema de los profesionales; en las instituciones privadas el aspecto relevante está relacionado con el personal que ellos tiene

P 7: Entrevista 7.doc - 7:6 [En la medida que logramos atra..]
(12:12) (Super)
Codes: [Empresa empleados]

En la medida que logramos atraer más profesionales que creen en la necesidad de hacer una actividad más amigable, estas personas al margen de la actitud que puedan tener la empresas, creo estas personas desde dentro se esfuerzan por hacerlo distinto,

Code: Empresa estandares {4-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:53 [sus estándares son mayores] (66:66)
(Super)
Codes: [Empresa estandares]

sus estándares son mayores

P 3: Entrevista 3.doc - 3:16 [Por suerte en nuestro caso est..]
(25:25) (Super)
Codes: [Empresa estandares]

Por suerte en nuestro caso estamos trabajando con empresas muy responsables

P 3: Entrevista 3.doc - 3:39 [tomaron la batuta y no hay pre..]
(63:63) (Super)
Codes: [Empresa estandares]

tomaron la batuta y no hay presencia del estado,

P 5: Entrevista 5.doc - 5:2 [Una serie de aspectos han conf..]
(4:4) (Super)
Codes: [Empresa estandares]

Una serie de aspectos han confluído para las empresas tengan mejores estándares de mejora ambiental que en el pasado.

Code: Empresa gerencia {4-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:31 [A veces también hay gerentes q..]
(31:31) (Super)
Codes: [Empresa gerencia]

A veces también hay gerentes que no conocen, o que no tienen predisposición para estos compromisos o los cumplen a medias o también pasa por un desconocimiento

P 1: Entrevista 1.doc - 1:38 [l gerente de operaciones es a ..]
(41:41) (Super)
Codes: [Empresa gerencia]

l gerente de operaciones es a la vez el responsable ambiental, es decir el que está intrínsecamente involucrado en el objetivo de la empresa y el tema ambiental

P 1: Entrevista 1.doc - 1:35 [los gerentes corporativos, son..]
(40:40) (Super)
Codes: [Empresa gerencia]

los gerentes corporativos, son los gerentes del mismo personal de la empresa, entonces no tienen independencia pues es una evaluación de su gestión y por tanto no es muy veraz, pero no por mala onda, sino porque el sesgo informativo, hasta es inconsciente

P 8: Entrevista 8.doc - 8:3 [hay que ver ya como enfoca est..]
(6:6) (Super)
Codes: [Empresa gerencia]

hay que ver ya como enfoca esta directiva, el funcionario máximo

Code: Empresa resultados {5-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:11 [la idea es que la actividades ..]
(15:15) (Super)
Codes: [Empresa resultados]

la idea es que la actividades se desarrollen con protección ambiental y responsabilidad social.

P 2: Entrevista 2.doc - 2:12 [creo que las empresas se han h..]
(18:18) (Super)
Codes: [Empresa resultados]

creo que las empresas se han hecho responsables

P 7: Entrevista 7.doc - 7:1 [Yo creo que difícilmente ellos..]
(4:4) (Super)
Codes: [Empresa resultados]

Yo creo que difícilmente ellos estén convencidos, los resultados que uno observa de las actividades en los hidrocarburos todavía implica que se generen impactos no deseados o impactos que pueden ser cuestionados por quienes tienen una vigilancia más estricta.

P 7: Entrevista 7.doc - 7:16 [al final el capital es ciego, ..]
(28:28) (Super)
Codes: [Empresa resultados]

al final el capital es ciego, hacen un bolsa hay un capital el que compra no sabe finalmente cuales pueden ser la practicas finales, lo que le importa es cuánto va a capitalizar.

P 7: Entrevista 7.doc - 7:29 [Las empresa contamina, ;no est..]
(66:66) (Super)
Codes: [Empresa resultados]

Las empresa contamina, ;no están dentro de los LMP!, por tanto no se garantiza que no haya conservación del medio ambiente, todos cumplen pero el único que pierde es el río.

Code: Empresa stakeholder relevantes {7-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:10 [es más bien la resultante: de ..]
(11:11) (Super)
Codes: [Empresa stakeholder relevantes]

es más bien la resultante: de la presión de los capitales, de las autoridades regulatorias fiscalizadoras, la presión de un banco, de una agencia de cooperación internacional, la presión de la comunidad, que crean un contexto particular que condiciona y explica muchas veces la conducta de una empresa y también, cada vez más sus propias políticas corporativas.

P 1: Entrevista 1.doc - 1:11 [Política corporativa ambiental..]
(12:12) (Super)
Codes: [Empresa stakeholder relevantes]

Política corporativa ambiental, exigente normativa, salvaguardas de agencias internacionales y la presión social, la resultante de estas cuatro fuerzas hace que las empresas cumplan

P 2: Entrevista 2.doc - 2:20 [Es un factor determinante para..]
(22:22) (Super)
Codes: [Empresa stakeholder relevantes]

Es un factor determinante para que se porten bien

P 2: Entrevista 2.doc - 2:48 [La exigencia real es de las fi..]
(64:64) (Super)
Codes: [Empresa stakeholder relevantes]

La exigencia real es de las financieras internacionales y de las ONG

P 5: Entrevista 5.doc - 5:5 [En el plano nacional hay facto..]
(7:7) (Super)
Codes: [Empresa stakeholder relevantes]

En el plano nacional hay factores internos: la regulación del sector minero energético, la organización del aparato institucional tanto al nivel del Ministerio de Energía y Minas como del OSINERGMIN; antes del 92 no existía nada de ello, alguien que requiriese algo en materia ambiental , ahora con todas la debilidades, hay una institucionalidad establecida; los conflictos sociales también, el hecho de tener los proyectos

expuestos a la vigilancia ciudadana y el escrutinio de la prensa, hace que las empresas primero con un sentido formal y luego con un sentido más sustantivo generen cambios en su prácticas.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:23 [que hay dos factores que han i..]
(47:47) (Super)
Codes: [Empresa stakeholder relevantes]

que hay dos factores que han influido mucho en el desarrollo de un mejor desempeño del tema ambiental: uno es el tema es la fiscalización y otro son los sistemas de gestión voluntaria, tipo ISO 14000.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:31 [La opinión pública, las Empres..]
(56:56) (Super)
Codes: [Empresa stakeholder relevantes]

La opinión pública, las Empresas ahora viven del mercado.

Code: Estado características {5-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:50 [el Estado está mejorando si, c..]
(64:64) (Super)
Codes: [Estado características]

el Estado está mejorando si, cada vez está siendo más exigente, pero tenemos limitaciones.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:6 [el crecimiento del tema no va ..]
(9:9) (Super)
Codes: [Estado características]

el crecimiento del tema no va de la mano con el crecimiento de los recursos humanos. No tenemos todavía un grupo humano o grupo de profesionales suficiente para atender todos los requerimientos del estado y de las empresas.

P 6: Entrevista 6.doc - 6:11 [Desgraciadamente en esto hay d..]
(46:46) (Super)
Codes: [Estado características]

Desgraciadamente en esto hay dos fuerzas: la política y la otra es técnica, ¿Quién domina? al estado más le conviene tener una paz social, la parte técnica generalmente ahí se queda entrampada y no avanza, porque hay interés político.

P 9: entrevista 9.doc - 9:26 [No, no tenemos ejes centrales,..]
(55:55) (Super)
Codes: [Estado características]

No, no tenemos ejes centrales, según el gobierno de turno establece sus prioridades, tú no puedes tener cambios de política, porque las políticas medio ambientales son como las inversiones: largo plazo, no puedes preservar especies o zonas por dos o tres años, el estado no tiene capacidad para ver el bosque, no tenemos una política donde se identifiquen los temas ambientales, estas zonas son explotables y estas otras no

P 3: Entrevista 3.doc - 3:42 [el Estado aparte que no me ayu..]
(67:67) (Super)
Codes: [Estado características]

el Estado aparte que no me ayuda, no tiene presencia es una barrera de atraso, no me saca mis estudios un año o dos años paralizados, si bien es cierto, se habla mucho si del desarrollo y la inversión, sin embargo el mismo estado es el que frena.

Code: Estado estabilidad {1-0}

P 3: Entrevista 3.doc - 3:20 [también como imagen del Perú a..]
(31:31) (Super)
Codes: [Estado estabilidad]

también como imagen del Perú a pesar de la crisis, políticamente estamos estabilizados, viéndolo en macro, eso es lo que ha influido y las empresa están ahorita en Perú por ese motivo de la estabilidad

Code: Estado roles {1-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:34 [Estado tiene una labor muy imp..]
(35:35) (Super)
Codes: [Estado roles]

Estado tiene una labor muy importante, es una labor normativa, labor concedente, un rol fiscalizador y también tiene un rol pedagógico.

Code: Estado seguridad juridica {1-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:31 [La seguridad jurídica y financ..]
(35:35) (Super)
Codes: [Estado seguridad juridica]

La seguridad jurídica y financiera es crucial para que la empresa este tranquila y cumpla con sus respectivos profits

Code: Expertos y especialistas características {6-0}

P 3: Entrevista 3.doc - 3:30 [Hay Empresas consultoras y con..]
(46:46) (Super)
Codes: [Expertos y especialistas características]

Hay Empresas consultoras y consultoras, hay de todo, hay gente que le ofrece a las Empresas estudios de impacto ambiental barato y bonito, pero se topan con una serie de cosas que no pueden cumplir

P 3: Entrevista 3.doc - 3:31 [la consultora que gano esa lic..]
(46:46) (Super)
Codes: [Expertos y especialistas características]

la consultora que gano esa licitación, no tenía ni idea de la diversidad de suelos que debió haber tomado , por eso tenemos ahora esos problemas de erosión y problemas que la plantas no pegan se mueren, porque, debieron hacer 4000 muestreos de suelo pero se hizo 40, allí que las empresas por bajar los precios no hacen los muestreos adecuados

P 3: Entrevista 3.doc - 3:32 [las empresas consultoras no so..]
(46:46) (Super)
Codes: [Expertos y especialistas caracteristicas]

las empresas consultoras no son conscientes de la dimensión de trabajo del estudio que van hacer, y hay veces que eligen el más barato porque si me ofrece un estudio mas barato, voy ahorra pero al final sale perdiendo

P 5: Entrevista 5.doc - 5:7 [Lo que se ha avanzado es más b..]
(10:10) (Super)
Codes: [Expertos y especialistas caracteristicas]

Lo que se ha avanzado es más bien en temas generales, todavía tenemos temas especializados que no pueden ser abordados por profesionales peruanos, hay muchos temas Ambientales muy sofisticados a nivel de contaminación, de afectación de flora y fauna silvestre que requieren de especialidades no desarrolladas en el país.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:11 [depende de quién lo elabora] (28:28)
(Super)
Codes: [Expertos y especialistas caracteristicas]

depende de quién lo elabora

P 7: Entrevista 7.doc - 7:5 [1 tema de los hidrocarburos y ..]
(11:11) (Super)
Codes: [Expertos y especialistas caracteristicas]

1 tema de los hidrocarburos y su impacto en el medio ambiente, va creciendo entres los profesionales, yo encuentro que tanto en el sector público y como en el sector privado que al momento de actuar ellos están tomando en cuenta todos estos factores, que saben pueden generan impactos y que buscan que en lo que a su responsabilidad compete, no ocurra

Code: Expertos y especialistas incentivos {2-0}

P 3: Entrevista 3.doc - 3:47 [nosotros como consultores tene..]
(80:80) (Super)
Codes: [Expertos y especialistas incentivos]

nosotros como consultores tenemos al cliente hasta lograr la aprobación, pues ahora estudio está amarrado con la aprobación, como tal su pago

P 3: Entrevista 3.doc - 3:48 [Hasta que no logres la aprobac..]
(80:80) (Super)
Codes: [Expertos y especialistas incentivos]

Hasta que no logres la aprobación entonces no hay pago completo. Es tedioso.

Code: Financistas cumplimiento compromisos {2-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:4 [otra la normativa que es reque..]
(5:5) (Super)

Codes: [Financistas cumplimiento compromisos]

otra la normativa que es requerida por sus socios internacionales que no quieren verse inmersos en problemas ambientales

P 2: Entrevista 2.doc - 2:54 [los bancos no les prestan dine..]
(18:18) (Super)

Codes: [Financistas cumplimiento compromisos]

los bancos no les prestan dinero para sus inversiones para la realización de sus operaciones extractivas; si es que no cumplen con ellos, entonces se afecta el compromiso internacional que tienen con los bancos, prueba de ello es que el BM y el BID les ponen la pauta, como que los fiscalizan, les controlan sus inversiones.

Code: Financistas exigencias {10-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:2 [marco de políticas de salvagua..]
(5:5) (Super)

Codes: [Financistas exigencias]

marco de políticas de salvaguardas ambientales que exigen las agencias de cooperación, como el Banco Mundial o el BID

P 1: Entrevista 1.doc - 1:5 [Los organismos internacionales..]
(5:5) (Super)

Codes: [Financistas exigencias]

Los organismos internacionales, llámese el BID, donde he trabajado, tienen guías ambientales, guías operativas de salvaguarda y dicen que deben cumplir.

P 2: Entrevista 2.doc - 2:14 [ha habido una presión internac..]
(18:18) (Super)

Codes: [Financistas exigencias]

ha habido una presión internacional, porque las empresas necesitan créditos de los bancos que los apoyen, como el BM, como el BID, los organismos internacionales

P 2: Entrevista 2.doc - 2:17 [Si, son incluso mayores, son m..]
(20:20) (Super)

Codes: [Financistas exigencias]

Si, son incluso mayores, son mayores que las nuestras

P 2: Entrevista 2.doc - 2:19 [sin no cumplen o si no se comp..]
(22:22) (Super)
Codes: [Financistas exigencias]

sin no cumplen o si no se comprometen a cumplir con el tema ambiental, el préstamo no va

P 2: Entrevista 2.doc - 2:49 [La exigencia real es de las fi..]
(64:64) (Super)
Codes: [Financistas exigencias]

La exigencia real es de las financieras internacionales

P 4: Entrevista 4.doc - 4:6 [la mayoría de las Empresas tie..]
(13:13) (Super)
Codes: [Financistas exigencias]

la mayoría de las Empresas tiene algunos préstamo con instituciones bancarias reconocidas a nivel internacional, estamos hablando del Banco Mundial (BM) y el BID, estos organismos para poder hacer un préstamo le obligan a los prestatarios que cumplan con obligaciones ambientales y con estándares internacionales

P 4: Entrevista 4.doc - 4:7 [la mayoría de las empresas que..]
(13:13) (Super)
Codes: [Financistas exigencias]

la mayoría de las empresas que desarrollan actividades productivas en el país y que son financiadas por estos organismos, definitivamente ya vienen con sistemas de gestión ambiental implementadas dentro de sus empresas, esto es más allá de lo que esta establecido en nuestras normas, ellos están obligados a cumplir, porque que significa, si no cumplen con esos organismos, internacionales, definitivamente si quieren emprender actividades similares en el país o en otros países, entonces, las puertas se les cierran

P 5: Entrevista 5.doc - 5:3 [Primero, hay una corriente mun..]
(6:6) (Super)
Codes: [Financistas exigencias]

Primero, hay una corriente mundial, que conlleva, las entidades financieras que son las que solventan los grandes proyectos son las que imponen que se incorporen exigencias ambientales, ya desde el nacimiento de los proyectos del diseño de los Proyectos la banca internacional o entidades financieras utilizan criterios ambientales y exigen a las Empresas que los incorporen

P 9: entrevista 9.doc - 9:2 [sin embargo las empresas prefi..]
(4:4) (Super)
Codes: [Financistas exigencias]

sin embargo las empresas prefieren quedarse más por los parámetros y estándares que rigen en organismos internacionales que son las que buena cuenta dictan las normas para los temas financieros

Code: Financistas flujo de fondos {4-0}

P 4: Entrevista 4.doc - 4:8 [es mas externo definitivamente..]
(15:15) (Super)
Codes: [Financistas flujo de fondos]

es mas externo definitivamente; porque sino simplemente no hay préstamo. Si pensamos desde un punto de vista empresarial, sino no tenemos fondos para desarrollar un proyecto ¿Cómo?

P 9: entrevista 9.doc - 9:5 [las empresas no adhieren a eso..]
(11:11) (Super)
Codes: [Financistas flujo de fondos]

las empresas no adhieren a esos regímenes por "motu proprio", sino porque de de ello depende su financiamiento

P 9: entrevista 9.doc - 9:7 [diría que es un incentivo virt..]
(15:15) (Super)
Codes: [Financistas flujo de fondos]

diría que es un incentivo virtuoso es decir si no cumples no te doy financiamiento, pero resulta que cumplir ese estándar termina siendo un logro que además es compatible con los reglamentos de certificación, entonces yo al cumplir con ese estándar para obtener mi financiamiento, lo que estoy haciendo también es poniéndome al nivel de obtener certificaciones más fácilmente.

P 9: entrevista 9.doc - 9:24 [Las empresas cumplen por no qu..]
(50:50) (Super)
Codes: [Financistas flujo de fondos]

Las empresas cumplen por no quedarse sin financiamiento

Code: Gestión ambiental {0-0}

Code: Gobierno judicial {4-0}

P 4: Entrevista 4.doc - 4:23 [Porque el daño a terceros está..]
(37:37) (Super)
Codes: [Gobierno judicial]

Porque el daño a terceros está relacionado con la afectación directa y no esta netamente en el ámbito administrativo sino judicial y como esta en el ámbito judicial, lo que hay que buscar es de qué forma se resarce sobre probables daños a terceros a las comunidades campesinas y nativas, y lo que se les resarce es por un daño menor, por ejemplo un ganado, cultivos, casas, etc.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:27 [llevar un proceso hasta el fin..]
(49:49) (Super)
Codes: [Gobierno judicial]

llevar un proceso hasta el final con mucha dedicación, aun que este sea en el poder judicial

P 5: Entrevista 5.doc - 5:28 [que las empresas sepan que se ..]
(49:49) (Super)
Codes: [Gobierno judicial]

que las empresas sepan que se va lograr la sanción, porque si las empresas saben que si se van el poder judicial y ahí se queda, las empresas conocen cual es la debilidad del sistema y por allí van atacar.

P 9: entrevista 9.doc - 9:21 [un Poder Judicial con mayor ca..]
(48:48) (Super)
Codes: [Gobierno judicial]

un Poder Judicial con mayor capacidad para aplicar dichas leyes con salas especializadas, no puede ser que una sala que todos los días ve divorcios un buen día ve tarifas de electricidad y gas, que sabe ese juez de tarifas, de que te sirvan las normas para alguien que como no sabe nada, solo le queda extender la mano para ver quién tiene la razón.

Code: Gobierno licencia ambiental burocracia {8-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:38 [ellos indican que es un tema d..]
(50:50) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental burocracia]

ellos indican que es un tema de procedimientos, que los procedimientos son muy largos y tediosos, que les impiden cumplir con los plazos

P 2: Entrevista 2.doc - 2:40 [Básicamente los tiempos de apr..]
(52:52) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental burocracia]

Básicamente los tiempos de aprobación. Si bien la autoridad tiene plazos para aprobar estudios, esos plazos pueden dilatarse

P 2: Entrevista 2.doc - 2:41 [Si el estudio no está bien for..]
(52:52) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental burocracia]

Si el estudio no está bien formulado, si me presenta un estudio deficiente, ¿Cómo cree que se lo voy aprobar? se lo tengo que observar

P 3: Entrevista 3.doc - 3:26 [Es terrible, terrible, cuanto ..]
(40:40) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental burocracia]

Es terrible, terrible, cuanto se demora. He visto que los permisos han salido al año o dos años

P 3: Entrevista 3.doc - 3:44 [el Estado tiene una burocracia..]
(72:72) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental burocracia]

el Estado tiene una burocracia de baja paga que no ata ni desata, aparte que estas personas que adicionalmente están para hacer de todo, deberían especializarse, y ser las personas mas adecuada

P 4: Entrevista 4.doc - 4:2 [la licencia ambiental, yo la p..]
(5:5) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental burocracia]

la licencia ambiental, yo la puedo obtener, pero lo engorroso es obtener todos los permisos, y los permisos toman a veces tanto tiempo o más que una certificación ambiental, incluso puedo estar operando y todavía la autoridad competente no me ha emitido los permisos

P 5: Entrevista 5.doc - 5:18 [una empresa que tiene que bata..]
(42:42) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental burocracia]

una empresa que tiene que batallar contra el Estado o con el Estado 3 o 4 años para sacar adelante un proyecto de inversión

P 7: Entrevista 7.doc - 7:20 [Porque fíjate que el estado y ..]
(42:42) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental burocracia]

Porque fíjate que el estado y muchas de sus funciones tienden a caer en la rutina y el burocratismo, nos conformamos con lo que dice la norma no nos damos tiempo de investigar o de analizar o de evaluar si estas normas nos sirven o no, o si se aplicó adecuadamente o no, simplemente nos convertimos en aplicadores burocratizados de las normas

Code: Gobierno licencia ambiental características {9-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:36 [porque es el que va al acampo ..]
(40:40) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental características]

porque es el que va al acampo es el fiscalizador, no va el que evalúa o aprueba

P 2: Entrevista 2.doc - 2:37 [es absurdo que me quede con un..]
(40:40) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental características]

es absurdo que me quede con una probación que no me da un resultado positivo.

P 3: Entrevista 3.doc - 3:29 [Hay aprobaciones imposibles, n..]
(44:44) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental características]

Hay aprobaciones imposibles, no prevén las condiciones

P 5: Entrevista 5.doc - 5:9 [Pero más que una interpretación..]
(18:18) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental características]

Pero más que una interpretación, es una práctica derivada de la presión que se ejerce sobre los proyectos de inversión más grandes, cuando un proyecto es más grande, está en la mira de todo el mundo entonces el funcionario se siente más presionado a ser mas exigente

P 5: Entrevista 5.doc - 5:21 [Como es posible, que chicos re..]
(44:44) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental características]

Como es posible, que chicos recién egresados de una universidad, que tienen seis meses o un año de experiencia sean capaces por si mismos de evaluar un EIA, un estudio elaborado por una consultora que puede poner 50 o 100 profesionales en elaborarlos, que tiene que ver temas sociales, antropológicas, legales y solo un ingeniero con suerte minas o ambiental, pueda evaluar todos los diversos aspectos que considera un EIA, ¡ Es absurdo;

P 5: Entrevista 5.doc - 5:30 [Ahora tenemos muchos criterios..]
(54:54) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental características]

Ahora tenemos muchos criterios: hay los de la empresa, los criterios de la consultora, los criterios de aprobación, los del supervisor y finalmente los del poder judicial, en la práctica tenemos seis criterios que pueden ser distintos y que van confluir en un hecho concreto con muchos vacíos y que van a dilatar el trabajo del Estado, de la empresa

P 6: Entrevista 6.doc - 6:1 [Desde mi punto de vista existe..]
(6:6) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental características]

Desde mi punto de vista existen algunos problemas en la revisión de los EIA

P 8: Entrevista 8.doc - 8:18 [no hay una predictibilidad en ..]
(24:24) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental características]

no hay una predictibilidad en la forma, en el enfoque de los funcionarios que hacen las evaluaciones ambientales

P 9: entrevista 9.doc - 9:8 [me he preguntado por ejemplo d..]
(17:17) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental características]

me he preguntado por ejemplo de que sirva el Estudio de Impacto Ambiental (EIA), tal y como están diseñados ¿Alguien cumple los EIA?, son un referente, pero no veo como una empresa que tiene que hacer un EIA después tenga que cumplirlo cuando todas las condiciones sociales, económicas, incluso las propias condiciones de trabajo de exploración o explotación cambian, es más, el EIA te obliga a decir cuáles son tus medias para el cierre, es decir 50 u 80 años después. ¿Cómo pueden establecer medidas para el cierre para después de 100 años? No lo veo.

Code: Gobierno licencia ambiental limitaciones {2-0}

P 8: Entrevista 8.doc - 8:19 [Porque ese es el temor, la gen..]
(28:28) (Super)

Codes: [Gobierno licencia ambiental limitaciones]

Porque ese es el temor, la gente tiene miedo de asumir responsabilidades, porque los crucifica el órgano de control interno, la contraloría, el poder judicial y se les pone juicios penales, ese es el otro tema, por todo lado te llueve, estas entre la espada y la pared

P 8: Entrevista 8.doc - 8:20 [tiene que haber una cosa solid..]
(29:29) (Super)

Codes: [Gobierno licencia ambiental limitaciones]

tiene que haber una cosa solida, muy solida técnicamente, para que la gente se anime a firmar las cosas, sino no firma.

Code: Gobierno licencia ambiental orden y coordinacion {2-0}

P 6: Entrevista 6.doc - 6:2 [Los estudios demoran a veces 1..]
(11:11) (Super)

Codes: [Gobierno licencia ambiental orden y coordinacion]

Los estudios demoran a veces 1 año o dos años, pero esto no solo es debido al tiempo en la DGGAE, en ese plazo otros se han subido al carro; el INC (tiene que vivir, requiere recursos y sabe que las empresas petroleras tienen recursos), INDEPA, que bueno sería que estas instituciones trabajaran rápido y dieran información rápida

P 6: Entrevista 6.doc - 6:3 [Asimismo está el Ministerio de..]
(12:12) (Super)

Codes: [Gobierno licencia ambiental orden y coordinacion]

Asimismo está el Ministerio de agricultura, que da los permisos de desbosque, yo no sé porque cada uno quiere un pequeño EIA, por ejemplo el INC requiere un pequeño EIA, el INRENA otro pequeño EIA, y así son los informes, ¡línea de base!, ¡clima!, ¡suelo! todo eso, es un cansancio innecesario para las Empresas petroleras. El trámite es engorroso y largo.

Code: Gobierno licencia ambiental recursos {17-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:29 [Es un caso muy simple, recuerd..]
(31:31) (Super)

Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

Es un caso muy simple, recuerdo que cuando trabajábamos en DIGESA, ellos eran así (expresión de una cantidad pequeña), aparece Camisea que era ASI (mayor tamaño), pero ellos seguían siendo del tamaño anterior y seguían recibiendo así; es como si fuera que tengo monitoreo y mañana me cae un mega proyecto, como un Camisea y me siguen dando lo mismo que me daban antes.

P 1: Entrevista 1.doc - 1:30 [¿Mas megaproyectos y sin recur..]
(32:32) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

¿Mas megaproyectos y sin recursos?

P 3: Entrevista 3.doc - 3:28 [hay veces, la gente que evalúa..]
(41:41) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

hay veces, la gente que evalúa y que hace las observaciones como que no conoce la actividad

P 3: Entrevista 3.doc - 3:33 [los que aprueban, no saben, no..]
(55:55) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

los que aprueban, no saben, no están bien afiatados, no tienen pleno conocimiento de lo que es un proyecto ambiental

P 3: Entrevista 3.doc - 3:34 [A la gente Le falta mucha capa..]
(55:55) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

A la gente Le falta mucha capacitación para evaluar

P 3: Entrevista 3.doc - 3:43 [es la calidad de los profesion..]
(72:72) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

es la calidad de los profesionales, en cuanto a la revisión de los estudios, pero la calidad significa costo, ahí está el nudo de la cosa

P 3: Entrevista 3.doc - 3:45 [el mismo Estado se pone la sog..]
(74:74) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

el mismo Estado se pone la sog a al cuello ...estabilidad de funcionarios. Y también deberían tener independencia

P 3: Entrevista 3.doc - 3:46 [Si nosotros hacemos un EIA los..]
(77:77) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

Si nosotros hacemos un EIA los hacemos con un equipo multidisciplinario, igualito debe haber un comité multidisciplinario, pero que revise eso, pero que revise integradamente pero que cada cierto tiempo de reúnan, y discutan, diferente es que se recoja las diferentes opiniones de varios expertos

P 4: Entrevista 4.doc - 4:3 [Las instituciones funcionan, p..]
(7:7) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

Las instituciones funcionan, pero tiene limitaciones de personal, mucha carga laboral, mucha carga de trabajo, eso hace difícil su trabajo.

P 4: Entrevista 4.doc - 4:4 [¿Tiene el personal suficiente?..]
(7:8) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

¿Tiene el personal suficiente?
No, definitivamente, no.

P 4: Entrevista 4.doc - 4:10 [tenemos gran cantidad de traba..]
(20:20) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

tenemos gran cantidad de trabajo, pero lo organismos públicos no tienen los suficiente recursos para poder hacer frente a todos los pedidos que hacen las grandes empresas, sobre instrumentos y licencias

P 5: Entrevista 5.doc - 5:12 [quien lo aprueba] (28:28) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

quien lo aprueba

P 5: Entrevista 5.doc - 5:19 [No es posible que el MINEM ten..]
(43:43) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

No es posible que el MINEM tenga tan pocos profesionales para abordar actividades tan complejas y que aportan tantas divisas e ingresos para el país y sin embargo no tiene personal suficiente; el poco personal que dispone, tiene una altísima rotación y poca experiencia.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:20 [Todos aquellos profesionales c..]
(43:43) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

Todos aquellos profesionales con 6 o 7 años de experiencia se fueron o los sacaron, de esa dirección que tomo 10 años en hacerlo, esa experiencia acumulada se perdió de la noche a la mañana.

P 6: Entrevista 6.doc - 6:4 [No hay un solo Ingeniero Petro..]
(31:31) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

No hay un solo Ingeniero Petrolero, no existen profesionales que puedan evaluar un pozo, pero son los que más critican, "el peluquero criticando al dentista".

P 6: Entrevista 6.doc - 6:12 [la mayoría de allá son chiquil..]
(48:48) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

la mayoría de allá son chiquillos, y ahora creo que se les está reduciendo el presupuesto

P 8: Entrevista 8.doc - 8:21 [El resumen de esto la necesida..]
(31:31) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental recursos]

El resumen de esto la necesidad de formar gente, de incentivar esta gente y que poco a poco vaya agarrando peso, para tomar decisiones lo mas predecible y uniforme posible, si es necesario tener un grupo consultivo a nivel de la oficina de evaluación para resolver los aspectos antes que salga el dictamen

Code: Gobierno licencia ambiental resultados {5-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:39 [es una actividad en la cual te..]
(50:50) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental resultados]

es una actividad en la cual tenemos que promover y estamos poniendo trabas

P 3: Entrevista 3.doc - 3:49 [Ahí esto todo es un cadena, ca..]
(82:82) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental resultados]

Ahí esto todo es un cadena, caso típico del permiso del bosque, no puedo operara hasta tener el permiso, pero se cierra la intervención, el permiso recién sale, tengo que sacarle la vuelta al estado

P 4: Entrevista 4.doc - 4:5 [La mayoría de las Empresas tie..]
(10:10) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental resultados]

La mayoría de las Empresas tiene sus sistemas de gestión ambiental, sistemas de gestión implementado. En algunos casos incluso las empresas tienen certificación ISO, entonces si miramos desde ese punto de vista entonces, ellos están implementando medidas, pero lo que no logran, es obtener finalmente son los certificados, las autorizaciones.

P 6: Entrevista 6.doc - 6:10 [Tenemos un linda biblia, que d..]
(43:43) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental resultados]

Tenemos un linda biblia, que dice todo, ¿Quién lo cumple? esto de acá no funciona.

P 9: entrevista 9.doc - 9:9 [Pero ¿Sirve el EIA? ¿Es un ref..]
(20:20) (Super)
Codes: [Gobierno licencia ambiental resultados]

Pero ¿Sirve el EIA? ¿Es un referente? No, creo que es un mero trámite, es un engorroso y enorme documento, un engorroso trámite, que lo único que hace es obligarte a decir cosas, que tu sabes no vas a cumplir pero que suena bonito y están muy bien diseñadas para un documento teórico.

Code: Gobierno licencia economica {2-0}

P 9: entrevista 9.doc - 9:15 [En las condiciones actuales lo..]
(34:34) (Super)
Codes: [Gobierno licencia economica]

En las condiciones actuales los contratos son firmados sobre la base de la desconfianza, donde tienes que poner todos los detalles para que no se te escape nada, cuando lo que debe tener son columnas vertebrales, referentes, que puedan por si solo modificarse.

P 9: entrevista 9.doc - 9:16 [¿Por qué tienes que poner mont..]
(35:35) (Super)
Codes: [Gobierno licencia economica]

¿Por qué tienes que poner montos fijos a los servicios y porqué la energía si puedes subirlo a diario? Porque no puedes poderte poner en todas las variaciones, en tal sentido les ponemos un corsé que son incentivos perversos.

Code: Gobierno licencia social {3-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:10 [El estado está trabajando, sig..]
(15:15) (Super)
Codes: [Gobierno licencia social]

El estado está trabajando, sigue trabajando en esto, con Perupetro también porque ellos están yendo a la zona para informar a las personas como se da la actividad y explicar los riesgos e impactos positivos y negativos que puede generar una actividad, lo que tenemos que tener claro nosotros como los que están en la zona

P 2: Entrevista 2.doc - 2:47 [por eso llega el Estado a trav..]
(62:62) (Super)
Codes: [Gobierno licencia social]

por eso llega el Estado a través de Perupetro para informar

P 7: Entrevista 7.doc - 7:14 [el tema de explotación de los ..]
(21:21) (Super)
Codes: [Gobierno licencia social]

el tema de explotación de los hidrocarburos con relación a las comunidades nativas se ha convertido en un tema muy delicado, de difícil previsión que incluso el gobierno no sabe todavía cómo manejarlo

Code: Gobierno normativa nacional antecedentes {6-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:1 [Cuando inició el tema ambienta..]
(4:4) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional antecedentes]

Cuando inició el tema ambiental en el país allá por los años 90, cuando se publico el Código del Medio Ambiente y de Recursos

Naturales (CMA), en los sectores no había claridad sobre el tema ambiental, recién empezábamos a entender que era lo que establecía el código, poco a poco los sectores tuvieron el encargo de empezar a generar la normatividad ambiental en el país.

P 2: Entrevista 2.doc - 2:2 [El MINEM fue uno de los primer..]
(5:5) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional antecedentes]

El MINEM fue uno de los primeros sectores que empezó con la normatividad ambiental, se reconoce que en esos momentos no habían funcionarios preparados en el ministerio

P 2: Entrevista 2.doc - 2:3 [todos los sectores teníamos la..]
(6:6) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional antecedentes]

todos los sectores teníamos la exigencia de iniciar con el tema ambiental, entonces el sector de energía y minas tomó la decisión de crear una dirección ambiental, la Dirección de Asuntos Ambientales, esta Dirección tenía la competencia para evaluar los estudios ambientales en electricidad, minería e hidrocarburos, pero como le vuelvo a repetir no había experiencia, hemos ido aprendiendo el camino

P 2: Entrevista 2.doc - 2:4 [fue en el año 93 que se public..]
(6:6) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional antecedentes]

fue en el año 93 que se publico el reglamento Minero y de Hidrocarburos y el siguiente año se promulgó 94 el de electricidad.

P 2: Entrevista 2.doc - 2:26 [los primeros años los estudios..]
(27:27) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional antecedentes]

los primeros años los estudios eran un desastre porque no tenían el detalle para cuidar el ambiente, pero esos estudios han ido mejorando en el tiempo

P 8: Entrevista 8.doc - 8:17 [todos esos reglamentos se hici..]
(20:20) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional antecedentes]

todos esos reglamentos se hicieron el 93, pero el 93 quien sabia de medio ambiente, nadie sabía nada, los únicos que sabían eran los asesores que se trajeron, asimismo se trajo gente de la industria, para tener la contraparte adecuada.

Code: Gobierno normativa nacional característica {23-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:19 [En algunos casos, pero cada ve..]
(20:20) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

En algunos casos, pero cada vez menos, hay pequeños vacíos normativos

P 1: Entrevista 1.doc - 1:21 [La normativa en nuestro país e..]
(21:21) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

La normativa en nuestro país es completa, pero tendemos a ser muy detallistas, nuestra normativa te dice como tiene que hacer la empresa, cuando en otros países les dice a la empresa cual es el objetivo, no por métodos sino por objetivos; una norma con tal estándar ambiental, debe señalar un objetivo antes una norma detallista que te diga que hacer.

P 1: Entrevista 1.doc - 1:22 [el ingeniero, no pueden tener ..]
(22:22) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

el ingeniero, no pueden tener mucha creatividad y no se deja que la empresa mejore,

P 1: Entrevista 1.doc - 1:23 [Tú tienes que hacer tres talle..]
(24:24) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

Tú tienes que hacer tres talleres, es lo que se le dice ahora, para lo cual debes conseguir el acta de las tres reuniones para probar que lo hiciste, cuando el objetivo es la aprobación social de la comunidad, el sistema legislativo deja muy poco margen a la interpretación a las empresas, mientras mas dice la ley mejor, la receta, porque cuando hay esa receta, también fiscalizo mejor. Pido la receta para todo, el ancho de esta cosa, el largo. Eso queda muy abierto en otros países ...

P 2: Entrevista 2.doc - 2:5 [el marco normativo ha ido evol..]
(9:9) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

el marco normativo ha ido evolucionando, así tenemos una gran normativa, y en algunas casos se dan discrepancias y colisiones y a la vez es dispar y tenemos algunos problema en su aplicación, por eso permanentemente en el sector estamos tratando de mejorar la normatividad

P 2: Entrevista 2.doc - 2:18 [Nuestra normativa es exigente ..]
(20:20) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

Nuestra normativa es exigente pero falta complementar

P 2: Entrevista 2.doc - 2:25 [este tema de Participación ciu..]
(25:25) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

este tema de Participación ciudadana ha servido para acercar a la población y a las empresas: el triangulo ya está dialogando.

P 2: Entrevista 2.doc - 2:35 [la norma tiene que ser más exi..]
(37:37) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

la norma tiene que ser más exigente y más precisa, tiene que haber menos vacíos legales, procedimientos claros

P 3: Entrevista 3.doc - 3:21 [En cuanto a la normatividad to..]
(33:33) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

En cuanto a la normatividad todavía veo varios vacíos

P 3: Entrevista 3.doc - 3:24 [n cuanto a unas normas son muy..]
(36:36) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

n cuanto a unas normas son muy buenas pero no son aplicables, para las condiciones nuestras

P 3: Entrevista 3.doc - 3:25 [los estándares que se ponen en..]
(36:36) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

los estándares que se ponen en el país, o los estándares internacionales, no son lo más aplicables, pues tenemos diversidad de suelos, de bosques, de fauna, somos tan diversos que nos falta mucho por mejorar los estándares en cuanto a las zonas donde se va trabajar; no es lo mismo trabajar en selva alta, selva baja o mar.

P 4: Entrevista 4.doc - 4:22 [no tenemos protección social p..]
(35:35) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

no tenemos protección social para las actividades de hidrocarburos, ni para las extractivas, no se ha hecho un estudio detallado y minucioso para tratar este tema.

P 4: Entrevista 4.doc - 4:25 [Porque finalmente donde se ref..]
(39:39) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

Porque finalmente donde se refleja el impacto mayor que representan las actividades productivas es en el tema social, porque los temas ambientales en la normativa son realizados por la supervisión y la fiscalización, pero los temas sociales no han sido normados. Todos son compromisos voluntarios, definitivamente muchas veces esto no se maneja como debe ser, y como tal sin tener base no se incorpora, por eso tenemos muchos problemas sociales.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:10 [Definitivamente es el marco no..]
(22:22) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

Definitivamente es el marco normativo más desarrollado que hay en el país, pero considero que es definitivamente también, insuficiente

P 6: Entrevista 6.doc - 6:8 [¿Que se gana con tener una ley..]
(40:40) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

¿Que se gana con tener una ley muy bonita pero que no funciona?

P 7: Entrevista 7.doc - 7:19 [lo más avanzado que tenemos cr..]
(40:40) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

lo más avanzado que tenemos creo es lo que se genero en el MINEM

P 8: Entrevista 8.doc - 8:15 [Entonces tener reglas, lo más ..]
(16:16) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

Entonces tener reglas, lo más claras posibles, que tengan claro todo el procedimiento para lograr todos los permisos que requieran para poder trabajar, esto es muy importante.

P 9: entrevista 9.doc - 9:1 [las leyes peruanas establecen ..]
(4:4) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

las leyes peruanas establecen parámetros de respeto de tal y cual medidas que se deben tomar al inicio del proyecto, durante el proyecto y al final del proyecto

P 9: entrevista 9.doc - 9:3 [Diría que las normas peruanas ..]
(6:6) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

Diría que las normas peruanas son de inferior calidad y tienen demasiados problemas para que sirvan o signifiquen un buen referente para las empresas y para los organismos multilaterales de financiamiento.

P 9: entrevista 9.doc - 9:10 [Entonces con normas que son de..]
(22:22) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

Entonces con normas que son de bajo estándar y sumamente engorrosas

P 9: entrevista 9.doc - 9:19 [El tema normativo peruano es o..]
(43:43) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

El tema normativo peruano es obsoleto, no necesitamos tanta norma, necesitamos normas más simples de carácter general y que sean fáciles de aplicar; por ejemplo tenemos leyes pero ellas no son suficientes tenemos reglamentos de la ley, los cuales son más complicados que la ley, y sobre el reglamento tenemos dispositivos que lo complementan. ¿Por qué será que la ley Americana tiene más simplicidad y pocas declaraciones?

P 9: entrevista 9.doc - 9:20 [Tenemos demasiados derechos, t..]
(45:45) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

Tenemos demasiados derechos, tenemos una visión absolutamente controlista, queremos que la norma lo diga todo, como en el

contrato cuando arrendamos un local a alguien: si me rompes el enchufe lo compras en la ferretería la sirena. Las normas demoran, están mal hechas, mal reglamentadas y deficientes ¿Dime que normas realmente eficientes existen?

P 5: Entrevista 5.doc - 5:14 [Cada país tiene sus particular..]
(34:34) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional característica]

Cada país tiene sus particularidades, cuando se trata de contaminación ningún país ni ningún grupo de países, Estados Unidos o Australia, tiene los mismos parámetros de contaminación ... como lo podríamos copiar. Los parámetros de contaminación dependen de las características económicas, del sector económico, tecnológicos, de capacidad de inversión de las empresas lo cual determina el tiempo de adecuación, hay muchos factores que deben ser considerados

Code: Gobierno normativa nacional cumplimiento {6-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:3 [Estas empresas están tratando ..]
(5:5) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional cumplimiento]

Estas empresas están tratando de cumplir dos normativas: uno la normativa del país

P 2: Entrevista 2.doc - 2:6 [hay empresas y empresas, hay a..]
(11:11) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional cumplimiento]

hay empresas y empresas, hay algunas que cumplen al pie de la letra Y hay otras que cumplen menos, hay diferentes.

P 2: Entrevista 2.doc - 2:9 [realmente no hay un respeto de..]
(14:14) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional cumplimiento]

realmente no hay un respeto de las normas.

P 7: Entrevista 7.doc - 7:30 [El MINEM tiene esa orientación..]
(67:67) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional cumplimiento]

El MINEM tiene esa orientación, si cumple la norma entonces está bien ,lo cual no necesariamente es cierto.

P 8: Entrevista 8.doc - 8:14 [otra parte muy importante es e..]
(15:15) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional cumplimiento]

otra parte muy importante es el cumplimiento, porque hay mucha normativa y a veces no se cumple, ese es otro aspecto importante.

P 9: entrevista 9.doc - 9:6 [El proceso de cumplimiento de ..]
(11:11) (Super)
Codes: [Gobierno normativa nacional cumplimiento]

El proceso de cumplimiento de las normas peruanas no solo es engorro sino complicado en su entendimiento

Code: Gobierno normativa nacional estabilidad {2-0}

P 4: Entrevista 4.doc - 4:9 [a lo largo de los últimos 15 a..]
(16:16) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional estabilidad]

a lo largo de los últimos 15 años ha habido una estabilidad jurídica, constante, permanente; por ejemplo, la normatividad ambiental la tenemos desde el año 93, desde ese año a la fecha, solamente hemos modificado ese reglamento dos veces, en el 93 que se dio y en el año 2006 donde se implemento como producto de la experiencia de muchos años

P 8: Entrevista 8.doc - 8:22 [si bien el MEM puede tener su ...]
(35:35) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional estabilidad]

si bien el MEM puede tener su política dentro del sector, eso también es interesante ver como se ha mantenido eso

Code: Gobierno normativa nacional exigencias {3-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:28 [tenemos toda una tabla de comp..]
(29:29) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional exigencias]

tenemos toda una tabla de compromisos sociales que la empresa está obligada a cumplir

P 3: Entrevista 3.doc - 3:4 [ahora si se está tomando basta..]
(6:6) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional exigencias]

ahora si se está tomando bastante importancia de recuperar el bosque reforestar y remediar los suelos, recuperando la zona donde ellos trabajaron

P 8: Entrevista 8.doc - 8:13 [ahí es donde hay que ver en fo..]
(14:14) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional exigencias]

ahí es donde hay que ver en forma detallada, donde pones el corte, donde pones la valla, la valla no la puedes poner muy baja, de acuerdo es, cierto que pueden venir muchas inversiones pero el problema definitivamente te malogran el país, van a tener conflictos, va tener que actuar una fuerza represiva del gobierno para defender la inversión, al traer la inversión ya estas asumiendo responsabilidades con respecto a esa inversión, porque tu cuando te comprometes a traer inversiones al país, tienes que salvaguardarla, sino te cae un juicio, he venido a invertir y no me ha defendido

Code: Gobierno normativa nacional orden y coordinación {6-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:42 [cumplir con todas las autoriza..]
(57:57) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional orden y coordinación]

cumplir con todas las autorizaciones una de ellas es el EIA, o el Instrumento ambiental que corresponda para luego obtener el uso de aguas, uso de suelos, autorización... diferentes normas y autorizaciones que necesito para poder iniciar. Que es muy complejo. El INC y otros.

P 3: Entrevista 3.doc - 3:23 [Debería haber una concertación..]
(34:34) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional orden y coordinación]

Debería haber una concertación entre Energía y Minas, OSINERGMIN, MINAM, INRENA, para poder adecuarse y poder alinearse en un solo tema, porque la empresa dice, me exigen varios, una y otra cosa. No hay un alineamiento fuerte de las instituciones, que les permita a las empresas alienarse en el cumplimiento.

P 3: Entrevista 3.doc - 3:27 [Los Estudios ambientales se di..]
(41:41) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional orden y coordinación]

Los Estudios ambientales se dilatan demasiado pasan por una serie de organismos, con una serie de observaciones

P 3: Entrevista 3.doc - 3:50 [Nuestra política está en pañal..]
(85:85) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional orden y coordinación]

Nuestra política está en pañales, debemos alienarnos y ser uno solo.

P 4: Entrevista 4.doc - 4:1 [Si existe un marco de instituc..]
(5:5) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional orden y coordinación]

Si existe un marco de instituciones que están fortalecidas que para desarrollar sus funciones desde el punto vista ejecutivo de supervisión y fiscalización, pero existe un desorden

P 4: Entrevista 4.doc - 4:20 [tenemos un marco normativo muy..]
(33:33) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional orden y coordinación]

tenemos un marco normativo muy desordenado, no estamos ordenados,

Code: Gobierno normativa nacional organizacion {2-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:24 [Creo, mientras más descentrali..]
(27:27) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional organizacion]

Creo, mientras más descentralizado sea el tema, somos todavía un país muy central requerimos la descentralización pero ese es un proceso, la aplicación de la norma en algunos casos no ha sido al cien por ciento, pues todo se hace desde Lima.

P 3: Entrevista 3.doc - 3:51 [Es necesario descentralizar pe..]
(55:55) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional organizacion]

Es necesario descentralizar pero previamente antes de descentralizar debe haber una capacitación y personas idóneas

Code: Gobierno normativa nacional resultados {3-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:20 [ministerios sectoriales son ju..]
(20:20) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional resultados]

ministerios sectoriales son juez y parte

P 7: Entrevista 7.doc - 7:22 [El mero cumplimiento de la nor..]
(45:45) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional resultados]

El mero cumplimiento de la norma no garantiza un objetivo específico,

P 7: Entrevista 7.doc - 7:23 [La única manera de saber que l..]
(50:50) (Super)

Codes: [Gobierno normativa nacional resultados]

La única manera de saber que la norma está o no está en un carril correcto es observar el impacto que la norma está generando, y como la sociedad responde a este impacto si la sociedad entiende que la norma es correcta, es que la gente lo acepta y termina contenta pero si es contrario, con resultados asimétricos, favoreciendo a unos y corre a otros, entonces está mal, termina siendo distorsionada, es un tema realmente difícil.

Code: Gobierno supervisión característica {4-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:16 [el Estado Peruano tiene una ca..]
(16:16) (Super)

Codes: [Gobierno supervisión característica]

el Estado Peruano tiene una capacidad limitada de fiscalización, no puede poner un fiscalizador en cada esquina

P 3: Entrevista 3.doc - 3:22 [Es ahí donde también hay una f..]
(33:33) (Super)

Codes: [Gobierno supervisión característica]

Es ahí donde también hay una falla del Estado, se paga por un permiso de desbosque, y se cobra por cada árbol a cortar, pero no se fiscaliza, a pesar que las empresas les dan facilidades para que vaya a fiscalizar, el Estado no iba

P 5: Entrevista 5.doc - 5:26 [Creo que se ha avanzado por la..]
(49:49) (Super)
Codes: [Gobierno supervision característica]

Creo que se ha avanzado por la institucionalidad de la fiscalización, ya hay marco normativo procedimientos desarrollados, equipos de trabajo funcionando, la supervisión por terceros que también es bueno, porque el Estado no tiene capacidad para hacerlo directamente. ¿Qué falta?, Creo que falta darle más eficacia, más que pensar en supervisar a todas las empresas en todos los aspectos todos los años,

P 1: Entrevista 1.doc - 1:25 [el Estado peruano como Estado,..]
(28:28) (Super)
Codes: [Gobierno supervision característica]

el Estado peruano como Estado, no le da prioridad del caso al tema del monitoreo, supervisión y fiscalización ambiental

Code: Gobierno supervision enforcement {14-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:29 [si no cumple se les sanciona.]
(29:29) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

si no cumple se les sanciona.

P 2: Entrevista 2.doc - 2:27 [ahora hay más exigencia] (28:28)
(Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

ahora hay más exigencia

P 4: Entrevista 4.doc - 4:11 [la sanciones que se impongan d..]
(22:22) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

la sanciones que se impongan deben ser sanciones muy drásticas, ejemplares, que cumplan la función de disuasión

P 4: Entrevista 4.doc - 4:13 [Actualmente, diría que no hemo..]
(24:24) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

Actualmente, diría que no hemos implementado un sistema de incentivos para el cumplimiento ambiental, lo que tenemos es un sistema de sanciones

P 5: Entrevista 5.doc - 5:22 [Creo que se ha avanzado mucho,..]
(46:46) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

Creo que se ha avanzado mucho, y es uno de los factores que también que ha influido en que las empresas se pongan en orden en el tema ambiental, si no fuera así, si no hubiera la fiscalización como

ocurre en otros sectores las empresas ni se acordarían de las normas ambientales.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:25 [más que una multa enorme que s..]
(48:48) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

más que una multa enorme que se sabe que nunca se va aplicar, asusta mas o incide mas, una multa que nos sea necesariamente tan grande pero que se sepa que se va aplicar.

P 6: Entrevista 6.doc - 6:9 [Ahora, las compañías han agarr..]
(41:41) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

Ahora, las compañías han agarrado una manía apelan y apelan y nunca acatan la sanción.

P 7: Entrevista 7.doc - 7:24 [Los trámites te demoran un mon..]
(54:54) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

Los trámites te demoran un montón, las empresas saben que están sujetas a sanciones y hacen algo indebido, pero a veces es mejor pagar la infracción.

P 8: Entrevista 8.doc - 8:4 [el enforzamiento de la ley en ..]
(6:6) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

el enforzamiento de la ley en el país donde se encuentra

P 8: Entrevista 8.doc - 8:16 [Luego, la ultima parte es el e..]
(17:17) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

Luego, la ultima parte es el enforzamiento, un aparato fiscalizador del estado, lo suficientemente competente del punto de vista técnico que realmente apunte, a resolver los problemas, no a veces simplemente a llegar y tratar de encontrar alguna falla por ahí, si de repente no es tan trascendente, y le mandas su multa, entonces, van creando una figura negativa del ente fiscalizador, creo que el ente fiscalizador debe tener un mazo que le de a quien tenga que darle, y medir a quien le da mazasos

P 1: Entrevista 1.doc - 1:12 [En un contexto particular, el ..]
(12:12) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

En un contexto particular, el poder público puede ser que tenga mayor fuerza que el poder social

P 1: Entrevista 1.doc - 1:13 [Creo que las empresas, que he ..]
(14:14) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

Creo que las empresas, que he podido ver, básicamente son las que han estado lejos de la vigilancia de la fiscalización del Estado.

P 1: Entrevista 1.doc - 1:40 [Ahora mi impresión que la sanc..]
(55:55) (Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

Ahora mi impresión que la sanción el empresario todavía no lo
siente disuasivo

P 5: Entrevista 5.doc - 5:13 [quien lo fiscaliza] (28:28)
(Super)
Codes: [Gobierno supervision enforcement]

quien lo fiscaliza

Code: Gobierno supervision presencia {7-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:41 [más pesa creo que el acto de s..]
(55:55) (Super)
Codes: [Gobierno supervision presencia]

más pesa creo que el acto de supervisión, se que si viene el
supervisor tengo que hacer las cosas bien.

P 3: Entrevista 3.doc - 3:13 [pero si las empresas saben que..]
(18:18) (Super)
Codes: [Gobierno supervision presencia]

pero si las empresas saben que va ir OSNM, ex INRENA u otro,
entonces la acción diferente por ello el Estado debe tener un
papel muy importante para alinear a la empresa

P 3: Entrevista 3.doc - 3:35 [La parte determinante es que e..]
(59:59) (Super)
Codes: [Gobierno supervision presencia]

La parte determinante es que el Estado tenga presencia,
fundamental, en la supervisión y fiscalización de los temas
ambientales y sociales, eso es fundamental, la presencia del
estado,

P 3: Entrevista 3.doc - 3:36 [No, hay falta de presencia del..]
(61:61) (Super)
Codes: [Gobierno supervision presencia]

No, hay falta de presencia del estado, sobre todo en los lugares
remotos, no hay la adecuada presencia

P 5: Entrevista 5.doc - 5:24 [Por el lado de la fiscalizació..]
(48:48) (Super)
Codes: [Gobierno supervision presencia]

Por el lado de la fiscalización ya solo el hecho de tener una
fiscalización institucionalizada, ordinaria y que opera
regularmente, ya creo que es bastante, la presencia, el hecho de
saber que en cualquier momento puede llegar el supervisor,
fiscalizador es bastante

P 9: entrevista 9.doc - 9:12 [no puedes poner un ingeniero s..]
(24:24) (Super)
Codes: [Gobierno supervision presencia]

no puedes poner un ingeniero soldado en cada parte de cada proyecto. Deberías buscar mecanismos más modernos y eficientes de control de supervisión

P 3: Entrevista 3.doc - 3:12 [En tal sentido el estado debe ..]
(18:18) (Super)
Codes: [Gobierno supervision presencia]

En tal sentido el estado debe tener un papel fundamental de estar constantemente supervisando y fiscalizando que las Empresas petroleras

Code: Gobierno supervision resultados {4-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:32 [porque al final ¿Que ganamos c..]
(32:32) (Super)
Codes: [Gobierno supervision resultados]

porque al final ¿Que ganamos con sancionar?

P 2: Entrevista 2.doc - 2:33 [Sancionamos y no ganamos nada,..]
(33:33) (Super)
Codes: [Gobierno supervision resultados]

Sancionamos y no ganamos nada, queremos eliminar el problema.

P 4: Entrevista 4.doc - 4:18 [cuando van los supervisores de..]
(29:29) (Super)
Codes: [Gobierno supervision resultados]

cuando van los supervisores de los organismos estatales de encuentran con una serie de incumplimientos.

P 9: entrevista 9.doc - 9:11 [y las sanciones que son en alg..]
(22:22) (Super)
Codes: [Gobierno supervision resultados]

y las sanciones que son en algunos muy altas y desproporcionadas, que desincentivan el cumplimiento de la norma misma

Code: Media exposicion publica {4-0}

P 5: Entrevista 5.doc - 5:16 [En general son prácticas que o..]
(39:39) (Super)
Codes: [Media exposicion publica]

En general son prácticas que optan voluntariamente son las que tienen de alguna manera que ver con un nivel de exposición publica.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:29 [creo que lo que más le asusta ..]
(50:50) (Super)
Codes: [Media exposicion publica]

creo que lo que más le asusta a las empresas es la opinión pública, para lo cual debe hacerse público cada vez que haya sanciones, no solo para que la gente sienta que hay un órgano supervisor funcionando sino que las empresa se vean sometidas al escrutinio público, a veces a las empresas le es más beneficioso pagar su multa y eso no les duele mucho, pero no es así cuando la gente dice : el año pasado ya te sancionaron

P 8: Entrevista 8.doc - 8:12 [un derrame de petróleo se cono..]
(12:12) (Super)
Codes: [Media exposicion publica]

un derrame de petróleo se conoce inmediatamente, un accidente en una explotación de gas se conoce y se sabe, eso es algo que también y la fuerza mediática, la fuerza de los medios también es importantes, todo eso hace que para el cumplimiento de sus compromisos las empresas deben estar formalitas

P 8: Entrevista 8.doc - 8:24 [Has visto en las mañanas cuand..]
(50:50) (Super)
Codes: [Media exposicion publica]

Has visto en las mañanas cuando veo los noticieros si reportan hasta accidentes de una persona que se cayó y se rompió la cabeza, como no ha ser pues de interés un derrame, ya estamos todos conectados y globalizados, eso ayuda creo de alguna forma favorable para el cumplimiento.

Code: ONG características {5-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:43 [Hay ONG verdes totalmente verd..]
(60:60) (Super)
Codes: [ONG características]

Hay ONG verdes totalmente verdes que no quieren nada que están en contra de las actividades productivas extractivas tanto en minería como en hidrocarburos y hay otras ONG más proactivas que saben que la actividad genera impactos, pero que están conscientes que dicho impactos se pueden minimizar y que existe la tecnología para minimizar esos impactos

P 3: Entrevista 3.doc - 3:8 [Han influido algunas ONG, hay ..]
(15:15) (Super)
Codes: [ONG características]

Han influido algunas ONG, hay ONGs algunas positivas y negativas

P 6: Entrevista 6.doc - 6:17 [Las ONG, disculpe la palabra, ..]
(60:60) (Super)
Codes: [ONG características]

Las ONG, disculpe la palabra, son como lo abogados si no hay líos y no hay pleitos de que comen.

P 6: Entrevista 6.doc - 6:18 [Vamos entrar en negociación, e..]
(61:61) (Super)

Codes: [ONG características]

Vamos entrar en negociación, ellos están atrás de la negociación, porque ese es su trabajo

P 7: Entrevista 7.doc - 7:18 [Fíjate, creo hay un poco de to..]
(36:36) (Super)

Codes: [ONG características]

Fíjate, creo hay un poco de todo hay algunas que han tenido una visión bastante radical y con esa visión radical solamente lo que es natural y casi primitivo es permitido, y lo otro no sirve, lo cual es un error, pero sin embargo tienen presencia y actúan

Code: ONG proactividad {5-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:44 [han llegado primero para conta..]
(60:60) (Super)

Codes: [ONG proactividad]

han llegado primero para contarles un cuento distinto

P 2: Entrevista 2.doc - 2:45 [Ahí ha habido un poco de descu..]
(60:60) (Super)

Codes: [ONG proactividad]

Aquí ha habido un poco de descuido por parte del Estado, debió haber llegado primero allá.

P 3: Entrevista 3.doc - 3:40 [las ONG han intervenido creand..]
(65:65) (Super)

Codes: [ONG proactividad]

las ONG han intervenido creando conciencia.

P 6: Entrevista 6.doc - 6:14 [Hay que tener cuidado con las ..]
(56:56) (Super)

Codes: [ONG proactividad]

Hay que tener cuidado con las ONG, nosotros llegábamos a los talleres pero ya las ONG ya estaban metidas allá

P 6: Entrevista 6.doc - 6:15 [Las ONG se meten, están atrás ..]
(57:57) (Super)

Codes: [ONG proactividad]

Las ONG se meten, están atrás escondidas y mandan sus espías, están solapados.

Code: ONG resultados {1-0}

P 2: Entrevista 2.doc - 2:46 [De alguna manera han creado ta..]
(62:62) (Super)

Codes: [ONG resultados]

De alguna manera han creado también que las empresas tomen conciencia y se han interesado también porque la comunidad los entienda

Code: Organismos internacionales acuerdos {3-0}

P 1: Entrevista 1.doc - 1:26 [No hay todavía criterio de imp..]
(28:28) (Super)

Codes: [Organismos internacionales acuerdos]

No hay todavía criterio de importancia, Justamente esto está cambiando con los TLC y ALCUE.

P 5: Entrevista 5.doc - 5:17 [De hecho, no es casual que la ..]
(42:42) (Super)

Codes: [Organismos internacionales acuerdos]

De hecho, no es casual que la norma que determina las competencias ambientales se haya dado en el marco de la ley para crecimiento de la inversión privada en el año 91 y no es casual tampoco que el MINAM se cree en el 2008, en el contexto de una cumbre internacional.

P 1: Entrevista 1.doc - 1:28 [Es un gran salto tener el MINA..]
(29:29) (Super)

Codes: [Organismos internacionales acuerdos]

Es un gran salto tener el MINAM, que es una exigencia del contexto internacional, no es una ocurrencia de nuestras autoridades sino de la exigencia internacional.

Code: Organismos internacionales enforcement {2-0}

P 9: entrevista 9.doc - 9:22 [para ser crudo, los organismos..]
(50:50) (Super)

Codes: [Organismos internacionales enforcement]

para ser crudo, los organismos internacionales están más preocupados por el medio ambiente que las autoridades locales

P 9: entrevista 9.doc - 9:23 [por tanto eran consciente de l..]
(50:50) (Super)

Codes: [Organismos internacionales enforcement]

por tanto eran consciente de la ineficiencia en la aplicación de medidas de respeto al medio ambiente, requería del soldado internacional para ponerse las pilas,

Code: Organismos internacionales movimientos {2-0}

P 7: Entrevista 7.doc - 7:3 [ás allá de eso, conforme empie..]
(7:7) (Super)

Codes: [Organismos internacionales movimientos]

ás allá de eso, conforme empieza a crecer a nivel internacional un movimiento de mayor conciencia ambiental sobre el uso mismo de los hidrocarburos

P 7: Entrevista 7.doc - 7:11 [En este caso como podemos iden..]
(18:18) (Super)
Codes: [Organismos internacionales movimientos]

En este caso como podemos identificar a los verdes lo llamados "Green peace", que en realidad son un conjunto de personas que en base a su conciencia, a su credibilidad, se organizan para cuestionar dichas prácticas.
