



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Facultad de Negocios

Área Académica de Administración

**IDENTIFICACIÓN, JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN
DE ALGUNAS ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR
CONFLICTOS SOCIALES EN INDUSTRIAS
EXTRACTIVAS**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

para optar al Título de Licenciado en Administración

Presentado por los Bachilleres

Cabrera Cigaran, Alejandro Leopoldo Jesús

Ortiz Parra, Cynthia Aracelli

Urrutia Rojo, César Alberto

Asesora:

Prof. Mera Gómez, Teresa Stella

Lima, Noviembre de 2016.

Resumen

En el presente trabajo se analiza la importancia de una estrategia comunicacional como parte de la resolución de conflictos sociales en la industria minera, para esto se emplean dos casos de conflictos mineros en el Perú, el caso de la minera AngloAmerican con el proyecto Quellaveco ubicado en el departamento de Moquegua, el cual es un caso de éxito y el caso de la minera Southern Copper Perú con proyecto Tía María ubicado en el departamento de Arequipa, el cual aún no ha sido resuelto. Para esto nos enfocamos en la importancia de la preparación previa e investigación de los involucrados, así como el rol del Estado como nexo entre la empresa extractiva y la comunidad. También identificamos cuales son los participantes externos, evaluando su impacto en el manejo del desarrollo de estas negociaciones. Abordamos temas de negociación y comunicación, donde un factor clave es el enfoque que se le da al diálogo entre las partes involucradas.

En el desarrollo evidenciamos como en el caso Quellaveco el gobierno regional encabezado por el gobernador Martin Vizcarra, asumió una posición muy abierta y se involucró de lleno en la solución del conflicto implantando una mesa de diálogo con un enfoque participativo, pudiendo entablar negociaciones colaborativas con la comunidad logrando establecer múltiples acuerdos de beneficio mutuo. Caso contrario en Tía María, donde aún a la fecha solo se utilizan mesas informativas para apaciguar el conflicto sin llegar a concretar acuerdos con los pobladores quienes siguen oponiéndose a la realización del proyecto y acrecentando la intensidad del conflicto y sus consecuencias.

Palabras claves: Minería, conflictos sociales, comunicación, negociación, mesa de diálogo, Estado, industria extractiva.

Abstract

This present work analyzes the importance of a communication strategy as part of the resolution of social conflicts in the mining industry. We used two cases of mining conflicts in Peru, the first one is the case of the AngloAmerican mining company with the Quellaveco project located in the department of Moquegua, which is a case of success and the second one is the case of Southern Copper Peru with the mining project Tía Maria, located in the department of Arequipa, which has not been resolved yet. For this, we focus on the importance of previous preparation and investigation of the negotiators, as well as the role of the state as a link between the extractive industry and the community. We also identify the external participants, evaluating the impact they have in the development of these negotiations. We bring under discussion, negotiation and communication where a key factor is the approach that is given to dialogue between the parties involved.

In the development, we show how in the case of Quellaveco, the regional government headed by Governor Martin Vizcarra, assumed a very open position and became fully involved in the solution of the conflict by establishing a dialogue table with a participatory approach, being able to engage in collaborative negotiations with the community in order to get multiple beneficial agreements. Otherwise, Tía Maria is only using for the moment information tables in order to decrease the conflict without reaching agreement with the people who continue to oppose the project and increase the intensity of the conflict and its consequences.

Keywords: Mining, social conflicts, communication, negotiation, dialogue table, state, extractive industry.

Tabla de contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción	5
Capítulo I. Marco Teórico.....	6
1.1. El conflicto.....	6
1.2. La negociación.....	9
1.3. La comunicación.....	13
Capítulo II. Plan de Investigación.....	18
2.1. El problema.....	18
2.2. Hipótesis	19
2.3. Objetivos	20
2.3.1. Objetivo General.....	20
2.3.2. Objetivos Específicos.....	21
Capítulo III. Metodología	22
Capítulo IV. Desarrollo.....	24
4.1 Caso Quellaveco	24
4.2 Caso Tía María.....	29
Capítulo V. Análisis.....	33
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	39
6.1 Conclusiones.....	39
6.2 Recomendaciones	40
Referencias.....	41

Introducción

El Perú es un país en donde la industria minera mueve millones de dólares anuales y es una de las principales variables para lograr un año con crecimiento sostenido económicamente hablando. El crecimiento constante de nuestra economía durante la década del 2000 se debió en gran parte al buen momento que se vivía mundialmente con los precios de los metales y a las grandes inversiones que se habían dado en esta industria en nuestro país. Sin embargo, debido a la diversidad que tiene nuestro país, iniciar una operación minera en el Perú no es lo mismo que iniciar operaciones en cualquier otra parte del mundo. El Perú es un país diverso en múltiples aspectos, lo que puede influir de diferentes maneras en una industria como la minería.

Durante los últimos años se ha comentado mucho como es que diversos proyectos mineros se han visto paralizados y/o incluso otros no han llegado a ver la luz ni a desarrollarse en nuestro país. Sin duda, estos últimos casos se deben a conflictos que han ocurrido entre las empresas extractivas y las comunidades donde se desarrollarían estos proyectos.

De esta manera, el presente trabajo busca evaluar el manejo de conflictos sociales en la industria extractiva minera a través de una negociación alturada y acorde a lo que demanda cada postura. Para ello, se analizarán 2 casos: El de Quellaveco en Moquegua como caso de éxito y el de Tía María en Arequipa como caso de fracaso.

La finalidad del presente trabajo es demostrar como un correcto plan comunicacional que involucre a la empresa, el Estado, la comunidad y a su vez llegue adecuadamente a los participantes externos puede marcar la diferencia en este tipo de conflictos y llevar satisfactoriamente una negociación en la que ambas partes se vean beneficiadas y finalmente, sea nuestro país el único ganador.

Capítulo I. Marco Teórico

1.1. El conflicto

El Perú es uno de los 17 países considerados como megadiversos a nivel global (“Proexpansión”, 2015), entre los motivos que nos otorgan este reconocimiento encontramos nuestra diversidad cultural y nuestra riqueza en recursos naturales, esto nos hace un país atractivo para las inversiones de capital extranjero. Sin embargo, al combinar el interés de las empresas en explotar nuestros recursos naturales para generar un crecimiento económico mutuo y las ideologías culturales de las comunidades que habitan en el interior de nuestro país nacen los conflictos.

Para poder ahondar en su clasificación, niveles, elementos y características, primero debemos de tener claro qué es un conflicto.

Los conflictos se pueden definir como un marcado desacuerdo u oposición de intereses, ideas y demás e incluyen la divergencia de interés percibida, o la noción de que las aspiraciones actuales de las partes no se pueden lograr al mismo tiempo. Los conflictos son el resultado de la interacción de personas interdependientes que perciben metas incompatibles o interfieren entre sí en la consecución de estas metas (Lewicky, Barry y Saunder, 2008, p.17).

En otras palabras, los conflictos son situaciones en las cuales las personas buscan satisfacer necesidades u objetivos dependiendo de la conducta que adopten mutuamente.

Los conflictos se pueden clasificar en funcionales o disfuncionales, funcionales son aquellos en los cuales la confrontación de ambas partes se basa en obtener beneficios mutuos, mientras que los disfuncionales son la confrontación de individuos que obstaculiza el desempeño del grupo. Para casos de conflictos sociales en industrias extractivas podemos encontrar ambas clasificaciones en su mayoría disfuncionales, esto debido a la falta de entendimiento de las empresas inversoras sobre la realidad peruana y al sentido proteccionista de las comunidades, las cuales están desconectadas del mundo globalizado y se enfocan en realizar actividades económicas de subsistencia. La ausencia del Estado en las zonas donde se operan los proyectos mineros y la falta de un marco que regularice el proyecto aumenta el reto de la empresa al entablar relación con las comunidades

(Mory, 2007). Sin embargo, existen casos de éxito en los cuales se han podido evidenciar conflictos funcionales gracias a una estrategia previa bien definida por parte de las empresas con bases en la comunicación, el crecimiento mutuo y a la perspectiva de las comunidades de aceptar un cambio en su status-quo.

Una forma de poder entender los conflictos es reconociendo sus niveles, los cuales se identifican en cuatro categorías. El conflicto intrapersonal o intrapsíquico es aquel donde los conflictos ocurren en el interior de una persona, ya sea por sus ideas, pensamientos, valores o emociones. El conflicto interpersonal es aquel que se da entre las personas en un ámbito laboral, familiar o amical. El tercer nivel de conflicto es el intragrupo, el cual ocurre entre los individuos que conforman un grupo, puede ser de trabajo, familias, vecinales, entre otros. Por último, el cuarto nivel de conflicto es el intergrupo, es el conflicto que ocurre entre grupos u organizaciones, siendo el más complicado por la cantidad de participantes y formas de interacción (Lewicky et al., 2008).

Los conflictos que ocurren entre las empresas del sector minero y las comunidades son claramente del nivel intergrupo debido a su complejidad por el número de intereses a negociar y a que abordan temas como la demanda de recursos naturales, desarrollo socioeconómico y creación de políticas reguladoras para su implementación. Tal es el caso de Las Bambas, donde las comunidades formaron rondas campesinas para demandar más beneficios y mejores oportunidades laborales a través de la organización de paros y movilizaciones contra la empresa Xstrata. Luego de varios días de movilización el gobierno intervino estableciendo una mesa de diálogo con la cual la empresa accedió a varias demandas, cesando las movilizaciones (Damonte y Glave, 2016).

Según Lewicky, et al. (2008) hay ciertos elementos que contribuyen a la imagen destructiva de un conflicto provocando que no se llegue a un acuerdo exitoso. La percepción errónea de los participantes es uno de ellos, cuando no se llega a un acuerdo entre la comunidad y la empresa privada o no se tiene una estrategia de inversión y extracción minera clara, el conflicto se intensifica haciendo que los pobladores perciban el proyecto como algo que va en contra de su comunidad y que en lugar de mejorarla solo representa un medio para la generación de riqueza de la contraparte, un ejemplo es el caso de La Oroya donde el dueño de la fundición ha construido una mansión, mientras que niños y adultos mueren prematuramente en las comunidades afectadas por el proyecto (Bebbington, Hinojosa, Bebbington, Burneo y Warnaars, 2009) . Otro elemento es

la disminución de la comunicación, este resalta cuando una empresa inversora no tiene una estrategia comunicacional clara y objetiva; es decir, no da el tiempo y espacio suficiente para hacer entender el proyecto a la población local. Existen muchas variables que deben conocerse antes de iniciar operaciones, entre las más importantes están el monto y la cantidad de programas de inversión, el cómo van a realizarse y de qué manera beneficiarán a sus stakeholders, la política de responsabilidad social de la empresa y estándares que cumple a nivel nacional e internacional, el tiempo que llevará a cabo la explotación minera y su nivel de productividad, la visión y misión de la empresa para conocer el grado de compromiso que esta tiene con la población. Todo esto enmarcado en un contexto de acceso pleno y transparente a la información para todos los participantes mediante herramientas masivas y personales, para lograr metas evaluables, cuantificables y altamente beneficiosas para todos los actores involucrados. La emocionalidad se da cuando los actores se sienten frustrados, enojados y/o ansiosos; en el caso de conflictos mineros, el que la empresa atente contra la salud de los pobladores, impacte en el desarrollo de sus actividades productivas o realice el uso inadecuado de sus recursos puede causar emociones destructivas que levanten de manera violenta a la población con protestas y paros. Un ejemplo es el caso de la paralización de 24 horas en contra de las mineras Aruntani SAC y Ciemsa Águilas, donde los pobladores de Ocuwiri y Llalli en Puno acataron un paro preventivo de 24 horas debido a la inoperancia de las autoridades competentes en relación a los temas de contaminación que afectaban la ganadería y el sector hídrico del lugar (La República, 2016).

Muchas veces los conflictos se complican por la actitud que toman los involucrados frente a este, ocasionando que sus intereses u objetivos sean alcanzados o no. Según el modelo de Blake y Morton, las actitudes frente a un conflicto, bajo el grado de preocupación sobre los resultados personales y de la contraparte se sintetizan en cinco categorías: competir, colaborar, evitar, ceder y comprometerse (Flint, 2001). Podemos encontrar un ejemplo en el caso de la minera Las Bambas realizada por la empresa MMG, donde se observa la actitud de colaborar, ambas partes trabajan conjuntamente para maximizar las ganancias de la comunidad y la empresa. Para la empresa es muy importante la participación activa de las comunidades, lo cual les permite un desarrollo sostenible del proyecto; para esto aplican diversos proyectos sociales enfocados a la salud, educación, infraestructura vial y comunicaciones, cuidado medioambiental y proyectos de reasentamiento. Otro caso es la acción de la minera Yanacocha en promover la creación de organismos locales de promoción social para que actúen como contraparte, esto aporta a mejorar

las relaciones entre la empresa y la comunidad (Mory, 2007). Un ejemplo de otra categoría es el caso de Tía María con la minera Southern Copper Perú donde se presentó una actitud de evitar, ya que se anunció por radio la cancelación de las actividades como consecuencia del rechazo de la comunidad, señalando que existía un nuevo tipo de terrorismo, el terrorismo anti minero y de la ineficacia del Estado por promover la inversión minera y dar las garantías necesarias; sin embargo, horas después se comunicó que el mensaje fue una falsa alarma y que se quedarían en el país (Rppc, 2015).

1.2. La negociación

Para poder resolver un conflicto se realiza una negociación, la cual es un proceso donde intervienen dos o más partes enfrentadas en busca de conseguir una situación aceptable para ambas que permita crear, mantener y desarrollar una relación (Llamazares, 2011). Sin embargo, una negociación puede ser exitosa o no, dependiendo de su planificación, desarrollo y actitudes de las partes, las cuales pueden llegar a un acuerdo satisfactorio o pueden optar por retirarse y no alcanzar ningún beneficio. Para poder alcanzar un resultado óptimo se considera que la negociación debe desarrollarse a través de un proceso de etapas, según Llamazares (2011), se consideran seis etapas, la primera de ellas es la toma de contacto donde se identifica los involucrados claves y se busca concretar algún acercamiento, la segunda es la preparación donde se realiza todo el trabajo informativo, selección de estrategias y posiciones, la planificación y los objetivos. La tercera etapa es el encuentro donde las partes se conocen y buscan un clima de confianza antes de empezar a negociar, la cuarta etapa es la propuesta donde una de las partes inicia la negociación, la quinta etapa es la discusión donde se utilizan las tácticas de negociación para alcanzar objetivos, por último la sexta etapa es el cierre donde se busca llegar a un acuerdo o abandonar la negociación e indicar las conclusiones, si fuera el caso. Todas estas etapas deben de ser identificadas por el negociador adaptándolas a cada situación para poder tener un mayor orden y control de la negociación, de tal manera que se puedan evaluar los temas importantes y realizar un seguimiento a los acuerdos.

Existen dos tipos de negociación, la distributiva y la integrativa; la primera de ellas también conocida como suma cero es aquella donde el beneficio de una de las partes significa una pérdida inmediata para la otra; ya que cada involucrado busca maximizar su beneficio propio (Flint, 2001). Un ejemplo puede ser una negociación para cerrar un acuerdo de compra– venta de un producto

entre dos empresas, donde ambas partes negocian un tema único bajo un rango negociable de manera agresiva buscando maximizar su beneficio individual, utilizando tácticas y habilidades negociadoras, es un proceso competitivo en el cual se ceden algunos intereses para conseguir otros pudiendo llegar a coincidir en un equilibrio en la brecha de lo negociado o alcanzar un menor o mayor beneficio frente a la contraparte. Por otro lado, el segundo tipo de negociación se caracteriza por la construcción de intereses comunes, generando valor para ambas partes; similar a una negociación colaborativa o ganar – ganar. Un ejemplo son las negociaciones con concesiones mutuas, por ejemplo la venta de un producto donde se tienen temas múltiples como el precio y la cantidad, donde ambos van de la mano, a mayor cantidad solicitada menor precio por volumen.

Por otro lado, a fin de alcanzar los objetivos trazados un negociador puede hacer uso de diversas tácticas dependiendo de la situación y perfil de la contraparte; dichas tácticas pueden ser en algunos casos de presión con la finalidad de disminuir el aspecto de las opciones disponibles para la contraparte. Las ofertas altas o bajas son una de ellas, la finalidad de esta táctica se trata de lograr que la contraparte replantee su oferta inicial, por ejemplo, si una empresa opta por brindar puestos de trabajo puede indicar inicialmente una cantidad muy baja, provocando que la comunidad disminuya su solicitud al no reconocer la táctica en su momento. Para poder contrarrestar dicha situación, las partes deben de estar preparadas, conocer el rango dentro del cual pueden ceder y alcanzar su equilibrio. Otra táctica puede ser la del tanteo, donde se solicitan concesiones pequeñas no antes mencionadas justo en el momento donde pareciera que ya se está llegando a un acuerdo, en busca de obtener un beneficio adicional sabiendo que esta cantidad es muy pequeña como para echar a perder el acuerdo. Esto puede provocar que la contraparte se sienta engañada al no ser un tema que se iba a tomar dentro del proceso de negociación, una respuesta inmediata puede ser el preguntar si existe algún punto adicional. Dentro de una negociación también se puede aplicar la intimidación, a fin de que la contraparte ceda en base a las emociones, los negociadores pueden colocarse en una posición de enojo para obligar a la contraparte a aceptar una postura haciéndola ver muy seria y sensible a negociar, provocando el efecto en la contraparte de caer en una discusión agresiva si se trata de buscar concesiones. Esta situación se puede contrarrestar con otra táctica conocida como el receso, con lo cual se busca que ambas partes revisen los acuerdos alcanzados hasta dicho momento o disipar la tensión generada a fin de que cuando se reinicie la negociación se pueda empezar de otro punto (Lewicky et al., 2008).

La base del éxito en una negociación es la preparación, en esta etapa se obtiene toda la información importante sobre la contraparte y los temas a tratar, lo que ayuda a fijar objetivos claros y plantear estrategias de negociación y argumentos que serán utilizados para llegar a ellos (De Manuel, F, Martinez-Vilanova, R, 2015).

El negociador debe de realizar primero la búsqueda de información para conocer a su contraparte, identificando y analizando sus intereses y motivaciones; también debe de conocer su posicionamiento de mercado, oferta, debilidades y autoridad para aceptar propuestas. El perfil de la parte contraria es fundamental a la hora de negociar, se debe conocer qué forma tienen de negociar de acuerdo a la situación a la que se van a enfrentar, pudiendo ser cooperativo o confrontativo. Asimismo, el negociador debe de reconocer los límites máximos y mínimos de negociación de la parte contraria, de tal manera que pueda anticiparse a las posibles ofertas (De Manuel, F, Martinez-Vilanova, R, 2015).

Una vez que se obtenga toda la información se deben de establecer los objetivos a negociar, catalogándolos como prioritarios, secundarios y deseables de conseguir; es importante mantener aspiraciones altas, ya que durante el proceso de negociación estas se autoregularán. Cabe mencionar que los objetivos son a corto plazo, cuantificables y están provistos de elementos que permiten evidenciar en todo momento en que grado de realización se encuentran. Es necesario cumplir con objetivos parciales para conseguir metas a mediano o largo plazo; en otras palabras, la meta es a donde queremos llegar y los objetivos son las acciones a realizar para lograrlo (De Manuel, F, Martinez-Vilanova, R, 2015). Pongamos como ejemplo la industria minera en Chile, donde tienen como meta la cero fatalidad, esto consiste en reducir la cantidad de accidentes de los trabajadores dentro de proyectos mineros; los objetivos para alcanzar dicha meta por parte de la empresa son generar una cultura de seguridad y establecer sistemas de gestión de seguridad con barreras duras, por parte de Sernageomin es el establecer mayor fiscalización en la aprobación y regularización de los proyectos mineros y capacitación en seguridad de los colaboradores que se desempeñan en la industria (Minería Chilena,2014).

Basado en las metas y objetivos, el negociador debe de escoger el tipo de planificación que utilizará a fin de poder preparar y enfocar su negociación. Existen tres tipos de planificación, siendo la primera, la planificación estratégica basada en alcanzar metas a largo plazo enfocadas en el plan

de negocios de la empresa; por ejemplo, el caso de la empresa Los Portales quienes ven la adquisición de un terreno como una inversión estratégica a largo plazo para obtener beneficios económicos. El segundo tipo es la planificación táctica, donde se establecen las tácticas de corto alcance para conseguir los objetivos estratégicos, un claro ejemplo son las cláusulas dentro de los contratos de intermediación laboral. El tercero es la planificación administrativa, donde se establece la operatividad de las estrategias y tácticas seleccionadas a través de procesos específicos y la formación del equipo negociador (Flint, 2001).

Una vez que el grupo negociador tenga claro a dónde quiere llegar y cuente con la información necesaria, debe de elaborar los argumentos que respaldaran la posición planteada; es necesario que el interlocutor resalte las ventajas y beneficios de la opción propuesta a la contraparte. A fin de que el equipo negociador tenga una guía con dicha información, se puede elaborar un cuadro resumen, en el cual se indique los puntos importantes que se analizaron y la información recopilada (De Manuel, F, Martinez-Vilanova, R, 2015).

La negociación se puede ver afectada por factores internos y externos, dentro de los factores internos podemos encontrar la capacidad de liderazgo en el equipo negociador, algún cambio de los integrantes del equipo y el impacto positivo o negativo del clima laboral; estos impactarán en el desarrollo y desenvolvimiento del equipo negociador. También existen factores externos con acciones diversas en algunos casos importantes y determinante en el desenvolvimiento de la negociación y su desenlace. Estos cumplen roles en el desarrollo y transformación de los conflictos, con funciones de mediación múltiple y de expresión de opiniones con estrategias y agendas propias, por lo que difícilmente son neutrales. Un ejemplo de estos se puede encontrar en los conflictos mineros donde aparecen agentes externos como la iglesia católica, la cual se coloca con más claridad en una posición de apoyo y soporte de las comunidades locales en sus reclamos por la defensa del medio ambiente. Otros actores importantes son los colectivos y/o ONG's quienes además de dar soporte a las acciones locales, inciden claramente en la transformación de políticas ambientales para proponer alternativas en cada caso en particular. Finalmente, un conjunto de actores que influye significativamente en la polarización de opiniones sobre el conflicto son los medios de comunicación, quienes declaran tener una posición neutral, pero en realidad muestran editoriales parcializados según los intereses de sus propietarios, las cuales intencionadamente o no

contribuyen a la polarización entre los principales agentes involucrados (De Echave, Diez, Huber, Revesz, Lanata y Tanaka, 2009).

1.3. La comunicación

Como tercer punto debemos mencionar que para lograr superar un conflicto, como hemos venido señalando en el capítulo anterior, se debe de llevar a cabo una negociación. La pregunta que surge entonces es: ¿Cómo se lleva a cabo una negociación?

La respuesta a esta interrogante es muy sencilla, una negociación y su consecuente resolución del conflicto se realizan mediante la comunicación, la cual es esencial para poder dar a conocer los intereses, objetivos, metas y posiciones de cada una de las partes. Si los involucrados no llegan a comunicarse y a transmitir información correcta entre ambos, es muy probable que no se llegue a un acuerdo, por el contrario, se pueda acrecentar el conflicto, haciendo que superarlo sea sumamente complicado.

De acuerdo a un estudio realizado donde se grabó a grupos de ejecutivos por sesenta minutos, se encontró que más del 70% de las tácticas verbales que emplearon los participantes en el estudio, fueron integradoras. Y que a su vez, cuando una de las partes actuaba de esta forma, por lo general la contraparte respondía de la misma manera (Lewicky et al., 2008). Esto nos quiere decir, que las personas nos encontramos bastante abiertas a negociar cuando escuchamos de la otra parte situaciones que nos favorecen de alguna manera, o en su defecto situaciones que nos gusta escuchar. Caso contrario podría ocurrir, cuando una de las partes no brinde información necesaria y transparente, utilizando tácticas desleales en busca de sacar ventaja sobre la contraparte, esto afectará directamente en la perspectiva, actitud, posición y respuesta del segundo participante. En términos simples, en una negociación y su consecuente proceso comunicativo se aplica a la perfección la Ley del Tali3n “Ojo por ojo, diente por diente”.

Según Lewicky et al. (2008) existen cinco categorías de comunicaci3n que se desarrollan durante una negociaci3n, la primera categoría son las ofertas, contraofertas y motivos, donde salen a la luz las preferencias de cada postor dejando en evidencia intereses y motivaciones personales que se comunicarán de manera implícita en la negociaci3n. Una contraparte preparada, definitivamente capitalizará este hecho a fin de poder girar a su favor la negociaci3n y el resultado de la misma,

logrando de esta manera superar el conflicto inicial. Para que este tipo de comunicación se desarrolle en una negociación es importante que se den ciertos supuestos, como el proceso dinámico e interactivo entre las partes y la influencia de los factores externos, las cuales impactaran en la negociación generando cambios constantes a fin de llegar a un acuerdo. Pongamos como ejemplo la negociación de una venta al exterior, el vendedor en algunos casos debe de ceder al tipo de pago para poder lograr el ingreso a un nuevo país de destino, es decir si su preferencia inicial era una carta de crédito podrán optar por una cobranza documentaria o transferencia interbancaria. Por lo general, este tipo de comunicación lleva a la negociación a una conciliación segura y beneficiosa para ambas partes.

La segunda categoría es la información acerca de las alternativas, la cual habla de la mejor alternativa de un acuerdo negociado que puede tener cada participante, cuando una de las partes se hace consciente de la mejor alternativa de la contraparte logra alcanzar mejores resultados. De esta manera si una de las partes logra inducir a la contraparte mostrando que tiene una mejor opción que generará beneficios, puede llegar a un mejor acuerdo. Esto va de la mano con la manera en la cual se comunica, donde el negociador deberá de guiar con sutileza convenciendo a la contraparte de que la alternativa que se le presenta le es beneficiosa, sin mostrarse de manera impositiva. El impacto de este hecho podría lograr superar el conflicto rápidamente. Un ejemplo es la escena de la película “Up in the Air”, donde Ryan Bringham, eje principal en una empresa que se encarga de despedir empleados, despide a Bob. Identificando que el motivo principal de su trabajo eran sus hijos, Ryan influencia en su perspectiva haciéndole saber que la razón principal por la cual los niños admiran a los atletas es debido a que ellos persiguen sus sueños. Ahí también podemos ver como hace uso de la información recaudada en la etapa de preparación, utilizando el conocimiento previo sobre el interés de Bob en desarrollarse como chef previo a trabajar en dicha compañía. Preguntándole cuanto le habían pagado por abandonar sus sueños, induciéndolo a despertar nuevamente ese interés para recuperar su alma y ver que ese despido era una gran oportunidad para comenzar de nuevo, renacer, perseguir sus sueños y alcanzar la tan deseada admiración de sus hijos.

La tercera categoría es la información acerca de los resultados, donde se miden las consecuencias de comunicar los resultados que las partes consideran haber obtenido después de una ronda de negociación, sin haber llegado a un acuerdo final. Se considera que lo mejor es ser cauteloso y

aguardar que las negociaciones lleguen a su fin antes de comunicar resultados parciales, que no aseguran aún un desenlace para el conflicto y puedan evidenciar la dimensión de sus expectativas para próximas negociaciones.

La cuarta categoría son las razones sociales, la cual hace referencia a la explicación de malas noticias por una de las partes, es decir; a explicaciones que justifiquen alguna mala decisión. Dicha comunicación puede estar orientada a las explicaciones de circunstancias atenuantes que hacen referencia a que solo se tenía esa alternativa y no se tenía más que hacer. También a las circunstancias de exoneración, que hacen referencia a que aunque parezca negativa la posición, en el fondo es positiva. La última está orientada a las explicaciones de redelimitación, en donde una molestia a corto plazo, puede ser una ganancia a largo plazo, el utilizar estas explicaciones ayuda a poder aliviar efectos negativos dentro de la negociación (Lewicky et al., 2008).

La quinta categoría es la comunicación acerca de un proceso, este tipo de comunicación, consiste básicamente en informar sobre el propio proceso de negociación. Realizar una especie de introspección a los hechos que se han dado entre las partes a fin de confirmar lo que se ha hecho bien y lo que no, con el fin de darle un giro positivo a la negociación (Lewicky et al., 2008). Las categorías antes mencionadas se desarrollan dentro de un proceso negociador, como parte de las diferentes etapas para poder comunicar los objetivos, la forma de llevar la negociación y alcanzar beneficios para cada uno.

La comunicación es un factor clave en el desarrollo y solución de los conflictos, ya que es el medio por el cual las personas se expresan de manera verbal y no verbal, según De Manuel y Martínez-Vilanova (2015), el negociador debe de adquirir habilidades con la finalidad de poder argumentar, persuadir, escuchar, expresar ideas con claridad y utilizar un lenguaje corporal adecuado. Asimismo, indican que la psicología toma un lugar importante en la comunicación, por lo que explican el proceso comunicador visto desde la perspectiva de la programación neurolingüística. Partiendo de la premisa de que la comunicación es una representación simplificada de los pensamientos de nuestro cerebro, existen argumentos que pueden no ser validos para nuestra contraparte como consecuencia de los recursos que empleamos, catalogados en tres grupos. El primero de ellos son las omisiones donde al expresar alguna idea omitimos información, lo cual provoca que la imaginación del receptor complete la información quizás de manera errónea. Por

ejemplo, cuando las empresas mineras indican que se generaran puestos de trabajo con la ejecución del proyecto, provocan interrogantes en la población al no especificar para quienes son los puestos de trabajo, ya que normalmente son para personas capacitadas en el uso de maquinaria o con conocimiento de extracción, pero no dan a entender que se están creando los puestos de trabajo para la comunidad, quienes son los receptores del mensaje. El segundo grupo son las generalizaciones, donde expresamos ideas sobre un grupo de manera general. Por ejemplo, cuando las comunidades dicen que la actividad extractiva es una amenaza, basados en casos desfavorables en diversas regiones o de otras empresas mineras las cuales no están vinculadas al proyecto propuesto. Por último, el tercer grupo son las distorsiones las cuales generan sustitución de datos, un ejemplo es cuando se dice que la minería no contamina, siendo ambiguo ya que las empresas mineras cumplen con la normativa de encontrarse por debajo de los niveles de emisión regulados por las entidades pertinentes.

Otro aspecto importante de la comunicación es el lenguaje no verbal, el cual representa el 93 por ciento del lenguaje, si se llega a descifrar el lenguaje no verbal de las personas se podrá alcanzar una comunicación efectiva que permita alcanzar el beneficio mutuo (Vitela, 2013). Para ello se debe de evaluar el tono de voz, las expresiones y la postura del cuerpo, por ejemplo, el realizar un adecuado contacto visual dependiendo de la cultura de la contraparte, permitirá transmitir confianza, respeto e interés del negociador hacia los temas que se están tratando. También se considera que el negociador debe de mantenerse siempre erguido, ya que el cruzar las piernas o los brazos puede transmitirse una actitud de barrera impactando negativamente. Según Ileana Delgado (2012) la comunicación no verbal es el punto de origen de conductas violentas y puede ocasionar problemas, para ello se debe de prestar atención a la entonación y el volumen de voz que se utiliza con la finalidad de no provocar una barrera en el receptor.

Por otro lado, para poder comunicar asertivamente en una negociación es importante el uso adecuado del lenguaje, donde impactará no solo la manera en que se comuniquen los argumentos, sino también las palabras que se utilicen, por ejemplo, hablar de manera muy técnica con las comunidades andinas podría ser contraproducente en la intención de llegar a entendimientos. Asimismo, debe de mantenerse el respeto y dejar de lado las frases con sarcasmo, para evitar la emocionalidad en los involucrados.

La elección de un canal adecuado de comunicación es otro aspecto importante, la evolución tecnológica y la mayor accesibilidad a medios de comunicación no presenciales como el teléfono, correo electrónico, video llamadas, entre otros, ha permitido que se cree un tipo de negociación conocida como negociación virtual, la cual nos permite convertir metafóricamente el mundo en una plataforma plana e interconectada logrando concretar acuerdos con empresas o instituciones establecidas en diferentes países sin necesidad de trasladarse físicamente. Una diferencia importante que distingue una negociación frente a frente de una virtual es la capacidad de llevar y comunicar señales sutiles al receptor. Por ello es importante la elección adecuada del canal de negociación, dependiendo del grado de conflicto, conocimiento entre las partes y limitaciones sociales que existan (Lewicky et al., 2008). El canal de comunicación dependerá del contexto en el que se encuentre la negociación o conflicto, del nivel y cantidad de personas a las que se quiere alcanzar, de la importancia del tema para la comunidad o región y del impacto que puede tener lo que se está comunicando. De esta manera se puede comunicar a través de las páginas web, redes sociales, noticieros, prensa escrita, mesas informativas, capacitaciones, charlas informativas, brochures, publicaciones anuales, entre otros. En el caso de los conflictos sociales en industrias extractivas, las empresas deben comunicarse presencialmente con la comunidad, realizando un trabajo previo donde se analicen las preocupaciones e intereses de ellos, además se puede hacer uso de mesas informativas y brochures. Sin embargo, el canal más importante es una mesa de negociación donde se traten los temas delicados y se resuelvan dudas y consultas, ante un receptor que tiene como prioridad velar por sus bienes e intereses. La ejecución e utilización adecuada de los canales de comunicación puede llevar a tener una resolución favorable para ambas partes, evitando que se desate el conflicto al actuar de manera correcta y anticipada.

Capítulo II. Plan de Investigación

2.1. El problema

Las causas de un conflicto socio ambiental entre las empresas mineras y las comunidades radican en muchos aspectos, la mayoría de ellos podrían ser controlados con anticipación si se tiene una estrategia comunicacional dentro del plan de explotación minera. La falta de esta estrategia, hace que la población manifieste una respuesta desfavorable desde un inicio debido a la percepción negativa adquirida por otros casos de referencia. Lo que ocasiona el incremento del temor e incertidumbre en los pobladores, aversión al diálogo y en el peor de los casos violencia, agudizando el conflicto y volviéndolo inmanejable.

Entre los aspectos principales por los cuales incrementa el temor de la población encontramos el impacto de la contaminación en la región y la afectación a la salud de sus pobladores como consecuencia de los desechos sólidos industriales y domésticos, el consumo de energía y recursos naturales, ruido y vibraciones, cambios directos en el hábitat natural y altos niveles de gases tóxicos en el aire y minerales en el agua.

Las comunidades en donde se realizan las actividades extractivas se caracterizan por un sentimiento de exclusión y discriminación, debido a que perciben la actividad minera como una situación de enriquecimiento de terceros. Las comunidades guardan resentimiento ante empresas extranjeras, a quienes no logran ver como un aliado en inversión y crecimiento económico para su región. Esto se debe a que históricamente esta actividad no ha sido adecuadamente tratada por las empresas, quienes no logran comunicar de manera oportuna, específica y transparente factores como el ingreso del canon minero; recibiendo como respuesta protestas y paralizaciones peligrosas y violentas.

La capacidad del Estado como gestor, regulador y velador de la actividad minera y su impacto sobre la calidad y estándares de salud para el cuidado de los pobladores ha sido inadecuada y poco inclusiva, generando desconfianza por parte de las comunidades, quienes cuestionan su capacidad para defender su cultura, respetar sus derechos de propiedad, redistribuir los ingresos, promover

la inversión en salud, educación e infraestructura y respetar los estándares de política ambiental suficientes y adecuados en cada procedimiento industrial. Cuestionando así su participación y evitando que sea un actor constructor de confianza para su región.

No solo es cuestión de desconfianza y cuidado de la salud, sino también, protección de sus propios intereses económicos; ya que, la minería mal regulada y controlada genera impactos negativos sobre las actividades económicas de la región, los cuales se traducen en daños colaterales en los sectores de agricultura, ganadería y turismo. La degradación de los recursos naturales y la pérdida de oportunidades en generación de empleo ocasionan conflictos internos que chocan con su capacidad productiva, generando costos económicos y mellando en la identidad social de la comunidad.

Por los motivos expuestos, consideramos que el problema radica en la falta de una estrategia comunicacional y trabajo previo con las comunidades y gobiernos regionales por parte de las empresas mineras y el Estado para alcanzar una negociación exitosa con el objetivo de cambiar la percepción de los proyectos mineros y conseguir beneficios para ambas partes.

2.2. Hipótesis

Consideramos que para poder alcanzar una negociación exitosa donde las empresas mineras y las comunidades alcancen beneficios mutuos y se permita desarrollar la actividad extractiva sin caer en problemas como desacuerdos, huelgas, manifestaciones, penalidades y otros puntos de retroceso, es necesario que los involucrados hagan uso de las herramientas de negociación tales como el investigar a fondo a la contraparte, definir metas y objetivos, establecer máximos y mínimos de negociación, plantear estrategias de negociación, utilizar argumentos y pruebas solidas, analizar propuestas, usar tácticas de negociación, realizar resúmenes llevando una bitácora de pactos, considerar la inclusión de temas colaterales, buscar mantener relaciones a largo plazo y establecer un plan de seguimiento para los acuerdos.

Asimismo, haciendo uso de las herramientas previamente mencionadas, la empresa con ayuda del Estado deberá establecer una estrategia basada en la integración de un proyecto minero dentro del plan de desarrollo de la región, en conjunto con una mesa de diálogo con la comunidad; pudiendo

hacer viable la ejecución de actividades extractivas y solucionar conflictos en cuanto a licencias sociales de manera exitosa.

La empresa privada deberá desarrollar un plan de comunicación bien estructurado con información clara, transparente y anticipada, que muestre los beneficios y alcances del proyecto a corto y largo plazo, en coordinación con el Estado como nexos y soporte con la comunidad y cumpliendo las normativas de la ciudad y legislaciones ambientales pertinentes en pro del crecimiento económico y social del país y las regiones involucradas. Comunicándose de manera participativa y utilizando el lenguaje adecuado logrará impactar de manera positiva en la calidad de vida de los pobladores, estrechando lazos de negocios y limpiando la mala imagen de los proyectos mineros en las comunidades regionales.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

El objetivo central de nuestro trabajo está basado en identificar las estrategias comunicacionales de una negociación efectiva y productiva por parte de una empresa minera con la comunidad, utilizando el caso de éxito del proyecto Quellaveco en Moquegua, justificando el por qué el planteamiento de este proyecto dentro de un plan integral regional y el uso de una mesa de diálogo con el apoyo del gobierno regional, impulsó la resolución de conflictos sociales y la generación de beneficios mutuos; comparándolas con acciones tomadas en otros casos similares de la industria como el del proyecto Tía María en Arequipa, el cual no ha tenido éxito hasta el momento. Identificando diferencias para sustentar la importancia de una buena negociación y comunicación entre las partes involucradas y especificando que puede ser replicado para lograr el éxito en la resolución de un conflicto.

2.3.2. Objetivos Específicos

2.3.2.1 Identificar la importancia de la comunicación participativa para la solución de conflictos socios-ambientales

2.3.2.2 Evidenciar la importancia de una política comunicacional de Estado en cuanto a industrias extractivas para prevenir conflictos

2.3.2.3 Evaluar la importancia de la investigación previa por parte de la empresa privada para el buen manejo de la negociación.

2.3.2.4 Identificar el impacto de los factores externos e internos que inciden en el proceso de negociación

Capítulo III. Metodología

La metodología empleada durante el desarrollo del presente trabajo es básicamente teórica – descriptiva. Se utiliza esta metodología puesto que se debe primero recabar mucha información sobre la teoría de las negociaciones, como se evidencia en el capítulo del marco teórico, en donde a través de la consulta de múltiples autores y fuentes de información se tiene una perspectiva bastante amplia de lo que son las negociaciones y a su vez, de las principales variables que la componen para poder llegar a negociaciones exitosas.

Sin embargo, no solo hemos utilizado diferentes autores y libros para poder desarrollar el presente trabajo. Al ser un tema medianamente actual en el país, las fuentes de información que enriquecen considerablemente el presente trabajo son también los medios de comunicación tales como revistas profesionales, informes de las empresas, brochures, catálogos diversos y principales diarios del país. Estos medios sirven para dar una perspectiva más a fondo de los casos puntuales analizados, y así ir dejando la teoría de los autores y libros, para pasar a una etapa descriptiva en la metodología que nos permita desarrollar a profundidad los casos que se comparan en el presente trabajo.

En efecto, al ser casos relativamente actuales, no existen muchos autores que publiquen libros a detalle sobre dichos casos. Sin embargo, sí existen múltiples informes y revistas especializadas en las que se publican columnas de opinión y/o detalle descriptivo de la realidad que se está viviendo en cada caso expuesto.

Esta experiencia de primera mano aportará, como se mencionó anteriormente, a aterrizar los contenidos teóricos del primer capítulo en las explicaciones y el desarrollo como tal del capítulo de análisis.

Por otro lado, con el fin de dar un mayor énfasis y soporte a lo expuesto durante el desarrollo del trabajo, es que se realizó una reunión con una persona ligada al tema en cuestión, a fin de que nos transmita sus conocimientos sobre el tema y confirmar si es que lo expuesto en los medios y en los informes diversos, es efectivamente cierto.

De esta manera, nos hemos reunido con el Sr. Luis Ore, Coordinador Académico de Negociaciones en la Universidad de Lima, quien participó de manera activa en la mesa de diálogo de Quellaveco. Este encuentro fue muy importante pues teníamos información de primera mano y fidedigna de una persona que participó directamente como soporte mediador en la negociación. Esta experiencia enriquece nuestro trabajo, pues no solo se cuenta con información teórica extraída de fuentes de información, sino también con información otorgada por una persona que fue parte de este proceso.

Asimismo, el Sr. Luis ha seguido muy de cerca el caso de Tía María, por lo que podemos decir que es una voz autorizada para hablar sobre el tema. El hecho de que una sola persona conozca las dos realidades, es algo que aportó y nos permitió realizar el comparativo de ambas situaciones de una manera mucho más práctica y eficaz.

De esta forma, podemos concluir que la metodología de la investigación utilizada en el presente trabajo tiene una parte inicial teórica – descriptiva, en la cual obtenemos información de medios especializados e informativos y una segunda exploratoria con una entrevista no estructurada, la cual nos permitió conocer más a detalle ambos casos presentados. La unión de ambas partes nos permitió tener una perspectiva amplia para abordar el tema y poder explicar los objetivos de nuestro trabajo y desarrollar un análisis en bases sólidas y adoptando una postura crítica.

Capítulo IV. Desarrollo

4.1 Caso Quellaveco

Quellaveco es un yacimiento minero de cobre y molibdeno ubicado en la región sur del Perú a 3500 metros de altura y a 34 kilómetros de la ciudad de Moquegua, es una operación a tajo abierto con una capacidad de producción de 127,500 toneladas diarias de mineral (AngloAmerican, s.f). Este proyecto yace desde el año 1968 donde el gobierno militar recuperó el yacimiento bajo la empresa Minero Perú S.A. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Gobierno Regional Moquegua, 2014), en el año 1992, de acuerdo al acta del comité especial de la empresa Minera del Perú S.A se cedió la Buena Pro del proyecto a la empresa minera Mantos Blancos S.A. Actualmente, el proyecto se encuentra a cargo de la empresa AngloAmerican, compañía con operaciones mineras en distintas partes del mundo con altos estándares de seguridad. Para caso de estudio, evaluaremos el caso Quellaveco con la presencia de esta última empresa.

De acuerdo a la información brindada por la empresa en su página web, el proyecto contempla la construcción de un túnel de casi 8 metros que rodearía el tajo de la mina reconduciendo las aguas del río Asana para evitar que entren en contacto con los minerales. Con la finalidad de proteger el medio ambiente y utilizar los recursos de manera eficiente, la empresa instalaría controles y realizaría monitoreos ambientales constantes; en el caso del proceso de producción, el material extraído que no contenga mineral será almacenado en el depósito de roca estéril para servir como relleno del tajo al final de la vida útil de la mina y en la planta de procesamiento se colocaría un domo sobre el depósito de mineral o stockpipe, impidiendo de esta manera que las partículas de polvo tengan contacto con el aire. Asimismo, los residuos que se encuentren mezclados con el agua serán dirigidos al depósito de relaves ubicado en la Quebrada de Cortaderas, donde se separará el agua la cual recirculará a la planta concentradora para maximizar los recursos.

El conflicto de la extracción minera en este proyecto, empieza desde los años noventa, donde la empresa tras 10 años de investigación tuvo dos observaciones por parte del Ministerio de Energía y Minas en el Estudio del Impacto Ambiental con respecto al uso de las aguas. Dichas observaciones provocaron que no obtuvieran la licencia, sumado al rechazo de la población, ya

que en Moquegua se considera como actividad económica importante la agricultura, la cual podía ser afectada por la minería (PNUD y GRM, 2014). Durante el año 2008, tras la inconformidad de la población por la repartición del canon minero se dio el llamado Moqueguazo, el cual provocó la paralización de la ciudad por diez días consecutivos (La Republica, 2008). Hubo otros conflictos sociales mineros como el Baguazo en Amazonas y el conflicto del proyecto minero Conga en Cajamarca que dejaron personas heridas y vidas perdidas. Estos sucesos demostraban que era necesario establecer una solución democrática basada en un diálogo abierto para poder llegar a un consenso con respecto a los intereses de la población (PNUD y GRM, 2014).

Inicialmente, se realizó un proceso de comunicación no estructurada basada en el intercambio de opiniones entre la empresa y la comunidad sin llegar a acuerdos y consensos formales. Debido a ello y a los diversos conflictos en la industria minera, el entonces Presidente Regional de Moquegua, Martín Vizcarra, consideraba que el principal problema radicaba en las diversas percepciones que tenían los involucrados del proyecto, la población asumía que la empresa AngloAmerican deseaba explotar los recursos sin preocuparse en el impacto que se podía generar al medio ambiente y su salud; mientras que la empresa y los gobiernos regionales tenían una percepción de intransigencia por lo que les resultaba difícil acercarse a dialogar. Se consideraba que la solución era un diálogo democrático a través de un espacio donde se permitiera exponer los puntos de vista, ideas, preocupaciones y temores de ambas partes; asimismo, se podía dar un lugar donde los involucrados intercambien ideas y lleguen a soluciones pacíficas que sean sostenibles en el largo plazo (PNUD y GRM, 2014).

Para poder llegar a un diálogo democrático se creó una mesa de diálogo, con la finalidad de resolver las tensas relaciones entre la empresa AngloAmerican y la comunidad para la ejecución del proyecto Quellaveco. Se establecieron tres objetivos basados en los temores y demandas de la población los cuales buscaban i) identificar y consensuar mecanismos para garantizar el uso óptimo de los recursos hídricos, ii) el cumplimiento y vigilancia de los compromisos ambientales y iii) el desarrollo sostenible de los proyectos en el departamento de Moquegua (PNUD y GRM, 2014). Para el desarrollo adecuado de la mesa de diálogo se establecieron no solo los objetivos, sino las principales características que debían de tener los involucrados basados en la participación, buena fe, transparencia, corresponsabilidad, equidad, tolerancia y respeto, solidaridad y respeto a los acuerdos según el artículo 7 del Reglamento Mesa de diálogo para

analizar la problemática minera del departamento de Moquegua (Gobierno Regional Moquegua, 2011).

Para establecer la mesa de diálogo se convocaron a los participantes, los cuales se escogieron de acuerdo al grado de representatividad en el ámbito estatal y sociedad civil, siendo inicialmente 26 personas para posteriormente sumarse ocho miembros más, entre miembros de municipalidades, juntas, comunidades, ministerios, cámara de comercio, colegios y la empresa. La dinámica de la mesa consistía en llevar una agenda y dar respuesta a todos los documentos de diversa índole que llegaban de acuerdo a consensos previamente establecidos o poniéndolos a discusión en la reunión vigente (PNUD y GRM, 2014).

A lo largo del desarrollo la percepción de los actores se transformó, evidenciando una mejora, ya que los involucrados tomaron confianza y lograron una interacción colaborativa en busca de las soluciones al conflicto del proyecto Quellaveco. Según Hugo Espinoza, representante del Gobierno Regional de Moquegua, la confianza se produjo por el intercambio de información de primera mano entre la comunidad, el Estado y la empresa (PNUD y GRM, 2014).

Entre los aportes que dio la mesa de diálogo, se pudo reconocer las diversas posiciones de los involucrados y sirvió como medio para la creación de una visión en común a largo plazo en búsqueda de la sostenibilidad ambiental y socioeconómica, también permitió promover el desarrollo del sur del país y demostrar que los involucrados pueden dialogar para llegar a acuerdos consensuados, logrando el acercamiento de la empresa con la población, así como la anticipación de futuros conflictos (PNUD y GRM, 2014).

Se lograron 26 acuerdos, los cuales favorecieron a todos los actores del proceso, se empoderó el rol del gobierno regional y nacional, la comunidad identificó la importancia de contar con una representatividad institucional para su inclusión y participación en toma de decisiones y la empresa aprendió que el diálogo abierto, transparente y sincero es el principal instrumento para obtener la licencia social en la implementación de proyectos que beneficien a todos los participantes.

Como parte del proceso de investigación, se sostuvo una entrevista con el Sr. Luis Ore, quien participó en la mesa de diálogo de Quellaveco como mediador, él nos narró como se dieron los hechos y nos dio su opinión respecto a la negociación y la importancia de una buena comunicación.

Durante las primeras sesiones de la mesa de diálogo, nos indicó que aparentemente todos estaban conformes y querían llegar a acuerdos, sin embargo, esto se debía a que los grupos antimineros no participaban de la negociación. Juan Rodríguez presidente de la junta de agricultores continuaba con los levantamientos y reclamos fuera de la mesa por lo que se sugirió incluirlo dentro de la negociación con la finalidad de que sea escuchado y llegar a acuerdos que no repercutan en represalias posteriores. En un principio cuando se le contactó no accedía a formar parte del diálogo, luego de varias comunicaciones se integro a la mesa de diálogo con un enfoque muy posicional basados en temas de agricultura y uso de agua, sin embargo, luego tuvo una actitud más colaborativa.

En el caso de Quellaveco, nos comenta que la empresa AngloAmerican no tuvo un rol muy fuerte dentro de la implementación del sistema comunicacional colaborativo, el principal actor fue el Estado, representado por Martin Vizcarra, quien se mostró como autoridad y a su vez era una persona que creaba en los pobladores un sentimiento de valoración por parte del Estado. Además de contar con una gran flexibilidad a la hora de entablar conversaciones con ellos.

Luis Ore nos comenta que el desempeño de una empresa dentro del conflicto social depende de los líderes que tenga, dándonos como ejemplo el caso de Antamina y Gold Fields, las cuales tienen líderes con visión de beneficios compartidos y son abiertos a entablar relaciones con las comunidades.

En el caso de la comunicación, nos comenta que lo habitual es que las empresas soliciten el apoyo del Estado cuando identifican que sus relaciones comunicacionales con la comunidad no están funcionando, pero en los últimos años el Estado ha intentado ser más proactivo. Una de las primeras iniciativas que se ha dado, viene por parte del Ministerio de Energía y Minas, quienes se encuentran en la realización de un plan de relacionamiento temprano para abordar temas de conflictos sociales en industrias extractivas, en su opinión aún falta mucho por desarrollar.

Por último, un punto a reforzar en las mesas de diálogo según Luis Ore es el mejorar la regulación, se debe de contar con reglas definidas, utilizar un lenguaje adecuado para todos los participantes en donde cada concepto signifique lo mismo para todos los miembros. También dentro de estos parámetros se deben de establecer voceros que compartan un mismo discurso frente a los participantes externos, evitando caer en distorsiones que puedan fomentar especulaciones y crear

una imagen errada de cómo se está llevando el conflicto. En sus palabras la clave del éxito del proyecto Quellaveco es “La empresa AngloAmerican tiene mayor apertura al diálogo y relacionamiento con las comunidades y a su vez el gobierno regional jugó un rol muy importante para la solución del conflicto”.

De lo expuesto en los párrafos precedentes, podemos identificar que en el conflicto de Quellaveco inicialmente se realizó un diálogo no estructurado, el cual no permitió que se lleguen a acuerdos entre la empresa minera y la comunidad, sin embargo, después de establecer la mesa de diálogo se dio inicio a la comunicación participativa, esto permitió que ambas partes se integren buscando beneficios mutuos y absolviendo dudas, transformando el conflicto disfuncional en funcional. Este caso es un ejemplo de la negociación integrativa o colaborativa, ya que la mesa de diálogo se caracterizó por generar beneficios, enfocándose en el desarrollo de los intereses de ambas partes. Asimismo, podemos identificar los elementos que incrementan la imagen destructiva en los conflictos, en este caso los involucrados tenían perspectivas erradas, las cuales no les permitían negociar. Sin embargo, la iniciativa del Presidente Regional, Martín Vizcarra de establecer la mesa de diálogo para que exista un lugar donde se pueda negociar de manera transparente y segura permitió que se incremente la comunicación y disminuya el factor de emocionalidad en las personas, dando fin a los paros y huelgas, lo cual evidencia la importancia del Estado como nexo y soporte entre la empresa minera y la comunidad para poder resolver el conflicto y contrarrestar el acrecentamiento de la imagen destructiva con respecto a la actividad extractiva, permitiendo que los involucrados se sientan seguros y los acuerdos sean validados por autoridades superiores.

De acuerdo al desarrollo del conflicto, en un principio la empresa AngloAmerican se enfocó en realizar estudios de impacto ambiental o de costos centrándose solo en los objetivos de la empresa, sin evaluar el impacto que podía tener en la población. Es decir, la empresa realizó una investigación previa de los factores vinculados a la implementación del proyecto mas no del perfil de la comunidad para poder comunicar y realizar una negociación transparente. Sumado a esto la decisión de la empresa de realizar acuerdos unilaterales con los gobiernos nacionales o regionales sin tomar en consideración a la comunidad, obviando una comunicación participativa, acrecentó el conflicto (PNUD y GRM, 2014). Esto demuestra la importancia de la investigación previa de los involucrados, ya que una vez establecida la mesa de diálogo la empresa empezó a realizar la

negociación directa con la comunidad, dándose cuenta que es más eficiente la comunicación cuando se realiza a todos los grupos de interés y no solo en coordinación con los ejes reguladores.

Otro punto clave en la negociación son los factores externos, los cuales impactan al proceso o el seguimiento de los acuerdos, en el caso de Quellaveco podemos identificar como factor externo el cambio de gobierno, donde el nuevo gobernador regional de Moquegua, Jaime Rodríguez, indicó el año pasado que el proyecto no cuenta con licencia social y se impediría la instalación en la región debido al incumplimiento de los acuerdos (El Comercio, 2015). Esto demuestra, que un cambio de gobierno impacta directamente en el seguimiento de la negociación, ya que pueden optar por no continuar con los acuerdos pactados. Esto va de la mano con la estrategia comunicacional, ya que si bien se indica que la empresa no cumple con los acuerdos esta se contradice con la comunicación de AngloAmerican, quien indica que se han contratado 328 personas por mano de obra no calificada y 658 personas calificadas como parte del cumplimiento de los 26 acuerdos pactados en la mesa de diálogo (El Comercio, 2015).

4.2 Caso Tía María

Tía María es un proyecto minero de la empresa Southern Copper Perú, el cual consta de dos yacimientos: La Tapada y Tía María para el procesamiento de cobre con una capacidad de 10,000 toneladas diarias de mineral y una vida útil de 18 años. Se encuentra ubicado en el desierto La Joya, en la provincia de Islay en el departamento de Arequipa. Ambas minas serán a tajo abierto ubicadas a 2.5 y 6.5 kilómetros del Valle de Tambo, donde se extraerá únicamente cobre el cual se venderá en planchas llamadas cátodos de cobre (Centro de información Southern Perú, 2015).

Según la información brindada por la empresa en su página web, el material extraído pasará por tres procesos de chancado y será trasladado por fajas desde la mina La Tapada hasta la pampa Cachendo ubicada a 1.050 metros sobre el nivel del mar y a 11 kilómetros del valle. Con la finalidad de evitar el polvo, se humedecerá el material y se ingresará a un domo para evitar el contacto con el aire. Este proyecto no contará con relaves, por lo que se implementará un proceso de lixiviación, el cual consiste en la impermeabilización del suelo con la protección de geomembranas, para esto se colocará el material chancado encima y será regado con una solución de agua y ácido sulfúrico. El ácido sulfúrico no llegará a la atmósfera, ya que para evaporarse necesita una temperatura de 200 grados centígrados. Asimismo, el proyecto no utilizará el agua

proveniente del río Tambo, sino, implementará una planta desalinizadora para agua proveniente del mar, donde se utilizará el 40% de lo recolectado y el 60% de agua restante, denominada salmuera, reingresará al mar a través de una tubería de un kilómetro de largo (Centro de información Southern Perú, 2015).

El proyecto inició en el año 2003, donde se anunció el monto de la inversión ascendente a 1,400 millones de dólares, en los siguientes años se realizaron las actividades de exploración y en los años 2008 y 2009 se elaboró el primer estudio de impacto ambiental. En el año 2011 comienza el conflicto ya que como consecuencia de las protestas mueren tres personas, esto provocó la paralización del proyecto. Años después, se presenta el segundo estudio de impacto ambiental aprobado por el Ministerio de energía y minas, lo que ocasiona que se intensifique el clima de tensión en los pobladores retomando las protestas contra el proyecto (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2015).

El conflicto radica en la percepción de la comunidad sobre la empresa, ya que basado en sus antecedentes existen diversos casos de contaminación e incumplimiento de normas ambientales. Entre ellos podemos encontrar la contaminación generada durante 36 años en la bahía de Ite en Tacna donde se vertieron 785 millones de toneladas de relaves mineros, la emisión de dióxido de azufre cuatro veces y medio más que el límite permitido en Ilo, la contaminación en la pampa Sitana y mina Toquepala en Tacna, el uso de licencias con más de 50 años de antigüedad para el tratamiento de aguas y ser una de las empresas mineras con mayor número de multas por la OEFA. A todos estos antecedentes se le suma que el primer estudio de impacto ambiental presentado para el proyecto Tía María tuvo 138 observaciones (Moreno, 2015).

Para contrarrestar la percepción negativa de la población e intentar calmar la tensión generada por grupos anti mineros la empresa junto con el Estado peruano han establecido mesas de desarrollo con diversos temas enfocados en las principales preocupaciones de la población como la agricultura, el medio ambiente, el desarrollo social y la producción y transporte, promoviendo la comunicación constructiva con el gobierno regional de Arequipa a fin de despejar dudas. Sin embargo, los hechos no respaldan estas actividades, continúa la fuerte oposición hacia el proyecto y los paros y levantamientos cada vez se vuelven más delicados.

Para el caso de Tía María también contamos con la colaboración de Luis Ore, quien nos comentó que existe una percepción parcializada por parte de la empresa, para ellos el conflicto con la comunidad se encuentra controlado, ya que los pobladores van a sus oficinas y se informan mediante charlas, lo que propicia su involucramiento en el proyecto.

Según la perspectiva de Luis, las mesas informativas no funcionan debido a tres motivos, el primero se debe a que guardan un enfoque muy legalista, las conversaciones se convierten en debates posicionales en donde no se habla en base a los intereses en forma colaborativa, sino que se opta por ser confrontativos. En segundo lugar, las soluciones a los problemas son muy transaccionales, se intenta lograr una licencia social mediante construcciones de colegios, hospitales, entre otros. Al final la comunidad termina reclamando por un trato más humanitario, atención sincera y a largo plazo, en lo que en sus palabras se puede definir como “En el Perú faltan conversaciones abiertas y honestas para llegar a acuerdos”. En tercer lugar, existe una falta de lineamiento interno por parte del Estado, no se cuenta con preparación previa antes de ingresar a las mesas, por lo que en muchos casos las personas de un mismo grupo no comparten el mismo enfoque para abordar los conflictos. Esto trae consigo desacuerdos entre el mismo equipo de Estado, lo cual quita credibilidad frente a la comunidad, quienes los ven como algo improvisado con el único fin de calmar los levantamientos.

Luis también nos dio su opinión sobre el rol de la prensa y las ONG's en este tipo de conflictos, a su parecer la prensa solo vende el escándalo generalizando el parecer de un individuo hacia toda la comunidad, lo cual entorpece fácilmente las labores del Estado para encaminar los diálogos. También nos dice que hay todo tipo de ONG's, algunas con consignas muy positivas, que buscan educar a la gente para que conozcan sus derechos y puedan llegar a mejores términos en cuanto a negociación y otras que se presentan muy parcializadas, oponiéndose al tema minero.

En el caso Tía María podemos observar que se trata de un conflicto disfuncional, ya que las partes no se enfocan en alcanzar beneficios mutuos. La imagen que Southern Copper Perú proyecta a la comunidad es la de informar el proyecto para poder iniciar la ejecución de este. Esto demuestra que es un conflicto que cuenta con elementos destructores como la percepción de la población sobre la empresa, teniendo como referente las malas prácticas realizadas en otras regiones;

asimismo, la falta de comunicación con los pobladores evita que las partes puedan negociar y afecta la emocionalidad de la comunidad al buscar como solución el realizar protestas y paros.

Es evidente la falta de preparación previa de la empresa, ya que las acciones tomadas se deben a una reacción de causa y efecto, es necesario que al momento de realizar el análisis del proyecto minero se tome en consideración a los stakeholders, de tal manera que se pueda comunicar oportunamente y eficazmente la propuesta del proyecto. Además, la intervención del Estado es baja, su rol recién está al establecer mesas de desarrollo para comunicar las medidas a tomar en cuanto a las principales interrogantes de la población mas no de buscar un diálogo bilateral.

Asimismo, se pueden reconocer los problemas de comunicación en los cuales cae la empresa. Existen comunicados por parte del alcalde de Islay, Richard Ale Cruz, en los cuales solicita que la empresa brinde información más precisa a la población (El Comercio, 2015), esto evidencia un problema de omisión por parte de Southern Copper Perú ya que la información brindada incrementa las perspectivas erróneas en la población provocando rechazo y mayor confusión. También, existe un problema de distorsión por parte de la empresa, debido a que por un medio de comunicación indican que se van a retomar los diálogos para la resolución del conflicto pero la gobernadora regional Yamila Osorio indica que no ha recibido ninguna comunicación (El Comercio, 2015).

El factor externo que afecta al proyecto Tía María es la prensa, la cual con las frases que emplea puede impactar negativamente en la percepción de las personas, un ejemplo se da en la entrevista que se realiza al Gobernador Martin Vizcarra, donde se indica que el gobierno de Humala ya tiró la toalla con respecto al proyecto Tía María (Zanabria, 2015), esto afecta la imagen del gobierno como del proyecto y levanta interrogantes sobre ¿por qué no se llevo a cabo la gestión del gobierno?, ¿quizás es mala la inversión?, entre otras. El lenguaje que emplea la prensa es sumamente importante, ya que afecta no solo la ejecución de la negociación sino la precepción de los involucrados, grupos de interés y activistas ambientales.

Capítulo V. Análisis

Conociendo ambos casos, sus precedentes, acciones y reacciones, podremos realizar un análisis del porqué uno responde de manera positiva ante las herramientas utilizadas para su viabilidad y el otro no logra este objetivo.

Dentro de las similitudes que tienen ambos proyectos, podemos encontrar que presentan conflictos sociales con la comunidad de la región en la cual desean desarrollarse. Ambas empresas, tanto AngloAmerican como Southern Copper Perú en un inicio no cumplieron con las normativas ambientales mínimas para la implementación de sus proyectos con lo cual se acrecentó la oposición de los pobladores hacia la actividad extractiva. Asimismo, en ambos casos se ha tenido que enfrentar fuertes paros y levantamientos por parte de los pobladores, los cuales dejaron saldos de heridos y muertos.

Entonces, la gran interrogante a resolver es ¿Qué hizo diferente AngloAmerican de Southern Copper Perú que propició la aceptación del proyecto minero por parte de la población?, mediante un análisis basado en nuestros constructores definiremos lo que a nuestro parecer es el factor clave para el éxito de estos proyectos y según la complejidad de cada caso, este se pueda replicar en otros a futuro.

Así como identificamos las similitudes de ambos casos para alcanzar nuestra principal interrogante, para llegar a la respuesta identificaremos las diferencias, estas se evidencian en el cómo se propone la resolución del conflicto. El enfoque y acciones tomadas definirán el lograr o no obtener la licencia social, la cual encontrándose inmerso en un conflicto con la comunidad de grandes magnitudes no es fácil de obtener.

Según la base de esta investigación explicaremos mediante la comparación de los casos presentados previamente, la forma de lograr este objetivo mediante el factor clave de la comunicación, pero no un tipo de comunicación a nivel informativo sino a nivel participativo, de manera estructurada, objetiva y transparente, utilizando dentro de este contexto las herramientas

de negociación adecuadas para reconocer las necesidades de la contraparte, prepararse, anticiparse y desarrollar un plan de acción adecuado utilizando las estrategias y tácticas correctas.

Paralizaciones como el Moqueguazo y el paro indefinido en el Valle del Tambo, las cuales trajeron como consecuencia heridos y muertes tanto de pobladores como efectivos policiales, marcaron un punto de quiebre en el planteamiento de las estrategias a tomar en relación a los conflictos sociales en las industrias extractivas. Evidenciándose que el obtener la licencia ambiental para operar, puede ser suficiente en términos legales y administrativos para que un proyecto sea viable, pero en la práctica no lo es.

Aunque el gobierno regional, gobiernos locales, agricultores y pobladores de una comunidad no tengan las atribuciones para vetar la realización de un proyecto minero, según Isabel Calle, directora del programa de Política y Gestión Ambiental de la SPDA, “uno de los puntos de partida del conflicto se encuentra en el denominado “derecho al desarrollo” el cual exige el establecimiento de una estrategia en la cual los Estados deberían crear las condiciones internas para su realización y deberían establecer políticas y programas orientados a garantizar un equilibrio entre el crecimiento económico y el mejoramiento de las condiciones sociales” (SPDA, 2015). Dicho esto, las empresas privadas deben integrar en su plan de acción, un plan estratégico de responsabilidad social que les permita promover el desarrollo social de sus comunidades vinculadas.

El llegar a comunidades que viven de actividades agrícolas e intentar cambiar su principal motor de desarrollo por la actividad minera, no es tarea fácil, peor aún con la percepción que guardan los pobladores sobre la industria. Es ahí donde entra a tallar un tercer actor, el Estado; el rol del Estado es crucial para poder abordar los proyectos mineros con anticipación. Una política de Estado comunicacional para el desarrollo de la actividad extractiva en el Perú es la base para un buen comienzo, en donde la empresa privada y la comunidad se encuentren en un terreno ya planificado con políticas establecidas para temas de desarrollo, infraestructura, salud, uso de recursos naturales, educación, entre otros y puedan establecer un diálogo estructurado, trabajando en conjunto para obtener beneficios mutuos.

En la actualidad no contamos con un Estado organizado de manera suficiente y adecuada en pro del desarrollo de las comunidades en conjunto con la inversión privada, por ello tanto en el caso

de Quellaveco como en Tía María el esperar la toma de acción intervencionista del Estado los ha llevado a serios problemas en conflictos socio-ambientales, los cuales ni siquiera después de ser abordados, han logrado ser resueltos, ya que a nuestro parecer, no se maneja un sistema de comunicación adecuado para la identificación del problema, ni su posterior solución.

Al no contar con las herramientas para anticiparnos al conflicto, debemos tener un planteamiento estratégico comunicacional muy bien estructurado para poder identificar el principal problema que genera el conflicto y según su complejidad, poder atenderlo y sacar adelante el proyecto. Esto nos lleva nuevamente a nuestros casos, luego de llegar a su punto de quiebre ya previamente mencionado, ¿Qué se hizo en cada caso para abordar el tema comunicacional?

Comenzando por Tía María, podemos evidenciar como desde un inicio la postura de la empresa privada no se sostuvo en base a la comunicación con la comunidad y la búsqueda de una licencia social para operar, por el contrario solo buscó la aprobación de la licencia ambiental, esto ocasionó que el sentir y la opinión de los pobladores se vean menospreciados desde su percepción, lo cual empeoró al implementar mesas informativas.

Lo que pareciera ser una buena estrategia comunicacional para atender las principales inquietudes de los pobladores resulta en un fracaso, ya que el tener una estrategia genérica de gran ayuda para abordar muchos tipos de conflictos, no quiere decir que vaya a funcionar con todos, menos aun cuando son de gran complejidad. Las mesas informativas utilizadas en las cuales se cree responder a las inquietudes de sus principales grupos de interés, no son bien recibidas, por el contrario son vistas solo como una pantalla para mostrar los beneficios que traerá bajo el brazo este proyecto y poder convencer a los más incautos.

Pero, ¿Por qué la comunidad piensa así de las mesas informativas?, la respuesta a esta interrogante se encuentra en los serios problemas de comunicación en los que ha caído la empresa con la comunidad, no solo debido a que no promueve una comunicación participativa, sino principalmente a que comunica unilateralmente de una manera inadecuada. Como se mencionó en el desarrollo del caso, la comunidad reclama información más precisa por parte de la empresa sobre el proyecto, al no contar con esta información de manera completa y clara, crece la incertidumbre en los pobladores, los cuales ante el desconocimiento se aferran a sus ideas. Asimismo, no solo la omisión de información es un agravante de la situación, sino también la

distorsión de lo que se comunica, al informar que se restablecerán nuevos diálogos con la comunidad ante los medios de comunicación, pero no comunicarlo al gobierno regional, la empresa da a entender que está más preocupada por la imagen que proyecta hacia el exterior, que la que realmente propone a la comunidad. Todo esto no solo hace que crezca el rechazo de la población para la realización del proyecto, sino también hace imposible pensar en establecer en un futuro una negociación basada en el diálogo participativo, la razón de esto es que la comunidad ya no cree realmente que las acciones de la empresa sean en búsqueda de establecer relaciones transparentes con ellos a largo plazo, por el contrario tomarían todas sus próximas acciones como un medio para conseguir un fin, el cual está basado en realizar el proyecto para enriquecerse ellos mismos.

La empresa con toma de acciones tan poco estudiadas, evidencia el bajo interés por entender realmente cuales son las preocupaciones de los grupos que se encuentran en contra del proyecto, e intentando crear un ambiente comunicacional que muestre que tienen en cuenta y abordan todos los temas principales pertinentes a la actividad extractiva, solo confirman su escasa preparación previa al analizar a la contra parte, poca empatía, mala gestión comunicativa y poco estructurado plan para la solución del conflicto.

Caen en una comunicación informativa cerrada, la cual no tiene retroalimentación y no se asemeja ni un poco a un verdadero diálogo, no logran atender las exigencias de sus principales opositores y no generan ningún cambio en cuanto a los paros y enfrentamientos, los cuales continúan generando más inestabilidad social y descontento por las partes que se sienten ignoradas, llegando así a reclamos no solo en contra de la empresa privada sino también del Estado, el cual lamentablemente al no contar con una política comunicacional estructurada, como ya lo hemos mencionado anteriormente, se muestra como un interviniente inútil para la población, quienes al ver que éste no toma ningún otro tipo de acción, no se siente respaldada y ve como única solución tomar acción con sus propias manos.

Al empeorar la situación y acrecentarse el conflicto, las cosas se ponen más tensas, logrando llegar a actores externos como ONG's quienes muestran su preocupación por estos mal llevados conflictos mineros, los cuales destacan al país por su informalidad y altos niveles de violencia, otro actor externo clave es la prensa, la cual se encarga con titulares crudos y alarmantes de mostrar

los principales sucesos del conflicto, generando así diversas opiniones por parte del público en general, quienes con diferentes puntos de vista se parcializan en cuanto al tema de los proyectos mineros pero incrementan su descontento en cuanto a la gestión del gobierno en curso.

Por otro lado, tenemos el caso de Quellaveco, el cual al igual que Tía María, en un inicio enfocó todos sus esfuerzos en realizar estudios de impacto ambiental y factores involucrados a la realización del proyecto, logrando conseguir una licencia para operar y a su vez firmando acuerdos unilaterales con los gobiernos nacionales y regionales, pero lo que diferencia este caso con el de Tía María a nuestra forma de verlo, es que ellos pudieron con apoyo del Estado y el gobierno regional, darse cuenta que toda la investigación realizada y los acuerdos pactados no atendían las demandas de la población descontenta, por lo que replantearon su estrategia comunicacional, este cambio inició desaprendiendo todo lo que conocían como información previa de la contraparte, adquiriendo nueva información relevante de sus grupos de interés.

Una nueva y correcta información sobre la contraparte que los pudiera llevar a entender que las demandas de la población iban más allá de promesas de desarrollo, beneficios a corto plazo y papeles que confirmaban que el proyecto no iba en contra de la salud ni la agricultura.

Entendieron que estas demandas solicitaban compromisos firmes de apoyo y crecimiento para su región a largo plazo, pactados de manera clara y transparente con representantes de cada grupo de interés en búsqueda de un seguimiento constante y sostenible, en donde se aclare cada interrogante en su momento y se evidencie el respeto de sus puntos de vista, su rol como participantes del proyecto, la adecuada redistribución de la riqueza, el cuidado y protección de la salud y las otras actividades importantes para la comunidad.

Pero no solo un cambio en su perspectiva de ver a la contraparte fue la clave del éxito para el proyecto, está bastante claro que los problemas de comunicación no fueron ajenos para la empresa AngloAmerican quien al igual que Southern Copper Perú tuvo muchas omisiones de información en un inicio al intentar llevar a cabo su proyecto, o para ser más exactos, se centró únicamente en un punto para llegar a su objetivo, esto es, el cuidado ambiental. Al darse los hechos que ya se explicaron anteriormente, es que no solo se redefine la información previa de la contraparte sino principalmente, se redefine la manera de comunicar. De esta manera, se deja de omitir información clave según los intereses de la población, para poder brindar la mayor cantidad de información

posible y a su vez, hacerla pública de manera objetiva, logrando de esta manera comunicar de manera adecuada lo que la población necesitaba y quería entender para poder entablar una negociación.

Por ello, se crearon mesas de diálogo en las cuales se muestra la importancia de la intervención del Estado, el cual representado por el gobierno regional de Moquegua encabezado por el Gobernador Martín Vizcarra, lograron poner en acción una bien estructurada política comunicacional en donde cada factor era importante y determinante para la toma de decisiones y cada nueva interrogante era materia de investigación y eje para llegar a un nuevo acuerdo. Es así que se pasó de la investigación ambiental y acuerdos unilaterales a un plan de desarrollo integral para la comunidad enmarcado dentro del proyecto minero, en el cual, la empresa AngloAmerican y el Estado se mostraban más sensibles a los requerimientos de la comunidad y reconocían su importancia para la toma de decisiones.

Así también, con comunicación clara y transparente, se logró no solo obtener la licencia social para la ejecución del proyecto, sino a su vez captar la atención de la prensa quienes reconocían como un logro el cambio de parecer de la población, la cual pasó de estar en total desacuerdo, generando paros y manifestaciones, a preguntar el por qué no se iniciaba aún con el proyecto. Pudiendo mediante los medios de comunicación cambiar en cierta medida la manera de pensar de los observadores externos, aumentando la aprobación del gobierno y retomando la confianza de las demás comunidades a creer que mientras todo se encuentre formalmente aprobado bajo las leyes, estos conflictos se pueden resolver mediante políticas comunicacionales sin tener que llegar a puntos de quiebre de extrema violencia.

A modo de una breve conclusión sobre el análisis hecho, comparando ambos casos de conflictos mineros en industrias extractivas, podemos decir que una buena preparación previa conociendo a fondo los verdaderos intereses de la contraparte, sumado a un bien estructurado plan comunicacional, el cual este basado en el diálogo participativo y la generación de beneficios mutuos a largo plazo, más la intervención pertinente del Estado como eje mediador y conciliador es la mejor manera de confrontar y superar conflictos, llegando a buenos términos y evitando distorsiones comunicacionales que terceros puedan generar en la población.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

La comunicación participativa es el mejor medio de solución de conflictos en las industrias extractivas, esta debe de estar acompañada de una buena estrategia comunicacional por parte de la empresa y del Estado, utilizando el lenguaje adecuado, con información clara y transparente y una adecuada preparación previa sobre la comunidad.

En la actualidad, el Perú no cuenta con una adecuada y homogénea política comunicacional por parte del Estado para tratar temas relacionados a industrias extractivas, por ello cada proyecto minero y cada región representan un universo independiente, en donde las características culturales e ideologías tanto de la empresa privada que entra a tallar como del gobierno regional son determinantes para la gestión y resolución de este tipo de conflictos.

La gestión del conflicto en Quellaveco fue exitosa debido a dos principales factores, uno de ellos fue la apertura comunicacional que presentó la empresa frente a la comunidad y la segunda, muy importante, fue el rol de involucramiento por parte del gobierno regional para generar un diálogo colaborativo; a diferencia de Tía María en donde la empresa minera no logra reconocer la magnitud del conflicto debido a que sienten que con un diálogo unilateral e informativo mantienen la situación controlada y el gobierno regional en lugar de crear un ambiente de conciliación es uno de los principales opositores al proyecto.

Factores externos ocasionados por terceros involucrados como por ejemplo los medios de comunicación, son de suma importancia y hasta determinantes, impactando de manera positiva o negativa en la transición del conflicto al diálogo; ya que pueden transformar la perspectiva de participantes internos y la opinión de pública, obstaculizando el trámite de negociación con puntos de vista parcializados y poco representativos.

6.2 Recomendaciones

El Estado como ente mediador y conciliador entre la empresa privada y las comunidades debe implementar un plan de participación anticipada para ayudar a las comunidades a conocer más sobre los beneficios que traerá la actividad minera a su región y también conocer cuáles son sus derechos para entablar negociaciones con la empresa minera a su llegada. Facilitando de esta manera el proceso de negociación y logrando evitar conflictos ocasionados debido a percepciones erradas y falta de comunicación en el momento preciso.

Para asegurar el funcionamiento de la mesa de diálogo no solo se debe tener bien estructurados los puntos a tratar, conocer los derechos que se deben de respetar y tener la información necesaria sobre la contraparte, sino que también, debe existir una preparación previa por parte de los equipos negociadores, en los cuales se establezcan los máximos y mínimos a negociar y se logre tener un mismo enfoque, habiendo cohesión entre los integrantes para no caer en contradicciones durante la negociación que puedan quitarle credibilidad y crear una imagen de improvisación frente a la comunidad.

Para evitar que actores externos como la prensa y/o ONG's antimineras entorpezcan el buen funcionamiento de las negociaciones con editoriales e ideas alarmistas que no representan el sentir de la mayoría de los pobladores, se deben de establecer voceros dentro de las mesas de negociación tanto en la empresa, el Estado y la comunidad, los cuales deben de compartir un mismo enfoque y discurso, manteniendo siempre cautela con el lenguaje empleado.

En pro del buen desempeño de los proyectos mineros y posteriores negociaciones, dentro de las empresas mineras se debe fomentar una cultura humanista, en la cual se priorice conocer el sentir de sus stakeholders, para luego tomar decisiones y no se asuma que el otorgar beneficios o regalos es el medio para llegar a cubrir los intereses de poblaciones de bajos recursos.

Referencias

AngloAmerican. (s.f). Quellaveco. Recuperado de http://peru.angloamerican.com/?sc_lang=es-ES

Bebbington, A., Hinojosa, L., Bebbington, D., Burneo, M. y Warnaars, X. (2009). Contienda y Ambigüedad: Minería y Posibilidades de Desarrollo. *Debate Agrario*, (44), 31-62, 193-195. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/754321654?accountid=43860>

Centro de información Southern Perú. (2015). La verdad sobre el proyecto Tía María. Recuperado de http://www.southernperu.com/ESP/opinte/TiaMaria/resources/docs/TIAMARIA_Folleto.pdf

Damonte, G. y Glave, M. (Eds). (2016). Industrias extractivas y desarrollo rural territorial en los Andes peruanos: Los dilemas de la representación política y la capacidad de gestión para la descentralización. Recuperado de http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE_IndustriasExtractivas.pdf

De Echave, J., Diez, A., Huber, L., Revesz, B., Lanata, X., Tanaka, M. (2009). Minería y conflicto social. Lima, Perú: IEP, CIPCA, CBC, CIES

De Manuel Dasí, F. y Martínez-Vilanova, R. (2015). Técnicas de Negociación. Un método práctico. Madrid, España: ESIC Editorial

Delgado, I. (06 de febrero de 2012). Más que mil palabras. *El Nuevo Día*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/919972229?accountid=43860>

Dubiecki, D., Clifford, J., Rietman, I., Reitman, J. (Productores) y Reitman, J. (Director). (2009). *Amor sin escalas* [Cinta cinematográfica]. EU.: DreamWorks y The Montecito Picture Company.

El Comercio. (26 de agosto de 2015). Dirigentes de Moquegua se oponen a proyecto Quellaveco. *El Comercio*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1707045339?accountid=43860>

El Comercio. (14 de octubre de 2015). Islay: alcalde resaltó avances del Plan Reencuentro de Southern. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/arequipa/islay-alcalde-resalto-avances-plan-reencuentro-southern-noticia-1848090>

El Comercio. (04 de agosto de 2015). Osorio dice que no le han informado sobre diálogo por Tía María. El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/arequipa/osorio-dice-que-no-le-han-informado-sobre-diálogo-tia-maria-noticia-1830757>

Flint, Pinkas. (2001). Negociaciones Eficaces. Lima, Perú: El Comercio

Gobierno Regional Moquegua. (GRM). (2011). Reglamento Mesa de diálogo para analizar la problemática minera del departamento de Moquegua. Recuperado de http://regionmoquegua.gob.pe/archivos/reg_001_2011_mesa.pdf

La República. (29 de agosto de 2016). Distritos de Puno acatarán un paro en contra de mineras. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/politica/798075-ocuviri-y-llalli-acataran-un-paro-en-contra-de-mineras>

La República. (22 de junio de 2008). El “Moqueguazo” que remeció el sur. Recuperado de <http://larepublica.pe/22-06-2008/el-moqueguazo-que-remecio-el-sur>

Lewicky, Roy J., Barry, Bruce y Saunder, David M. (2012). Fundamentos de Negociación (4ta edición). México, México: Mc Graw Hill

Llamazares, O. (2011). Aspectos claves de la negociación internacional. Madrid, España: Instituto español de comercio exterior

Minería Chilena. Seguridad en minería: La cero fatalidad como meta (28 de enero de 2014) Recuperado de <http://www.mch.cl/reportajes/seguridad-en-mineria-la-cero-fatalidad-como-meta/>

Moreno, B. (27 de abril de 2015). Tía María: 6 razones de por qué la minera Southern ha generado desconfianza en Arequipa. Actualidad Ambiental. Recuperado de <http://www.actualidadambiental.pe/?p=29542>

Mory, E. (2007). Retos para la Gestión Social Corporativa en Países en Desarrollo: La Experiencia De Negocios Peruanos. Boletín De Estudios Económicos, 62(190), 81-104. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1348824114?accountid=43860>

Proexpansión. (2015). Perú es uno de los 17 países megadiversos del mundo. Recuperado de http://proexpansion.com/es/articulos_oe/600-peru-es-uno-de-los-17-paises-megadiversos-del-mundo

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Gobierno Regional de Moquegua. (PNUD y GRM). (2014). Experiencia de diálogo, transformación de conflictos y construcción de consensos. Sistematización de la Mesa de Diálogo de Moquegua. Lima: Autor. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Sistematizacion%20Mesa%20de%20Dialogo%20de%20Moquegua.pdf>

Rppc. Todo lo que tienes que saber sobre el conflicto en Tía María explicado en cinco pasos sencillos. (24 de abril de 2015). Utero. Recuperado de <http://utero.pe/2015/04/24/todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-el-conflicto-en-tia-maria-explicado-en-cinco-pasos-sencillos/>

Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. (SPDA). (05 de mayo de 2015). 10 puntos que debes revisar para entender el conflicto por el proyecto Tía María. Actualidad Ambiental. Recuperado de <http://www.actualidadambiental.pe/?p=29617>

Vitela, N. (05 de enero de 2013) Habla más el cuerpo con lenguaje no verbal. Mural. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1266504172?accountid=43860>

Zanabria, C. (21 de setiembre 2015). ¿La licencia social no es otra cosa que el estado de ánimo de la población?. El Comercio. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1713931236?accountid=43860>