

La Comunicación y la Administración de Conflictos

Implicaciones para el Sector Minero

Myriam Cabrera

*Con el patrocinio de:
Asociación Civil Labor*

*y
CooperAcción*

Prefacio

El análisis y manejo de conflictos ofrece una área idónea para entender el mundo social, sobre todo si se considera que el “conflicto” (no obstante ser ocurrencia común y fuente constante de frustraciones y, en ocasiones, de manifestaciones de violencia) es, la mayoría de veces, mal entendido, mal analizado, y mal manejado. La perspectiva dominante con relación al fenómeno social llamado “conflicto” lo concibe como un “objeto” independiente de las decisiones humanas y, para usar otra metáfora, como una “sustancia altamente maleable”, que se puede configurar y reconstruir al gusto e infinitas veces. Nuestra perspectiva intenta “poner de cabeza” estas concepciones naturalistas (que asumen que el conflicto es natural más que social), para enfatizar no sólo la preeminencia de la voluntad y la decisión humana en la configuración de relaciones conflictivas, sino para destacar que toda relación conflictiva nace y se transforma mediante procesos de comunicación. Así, la comunicación adquiere, en nuestra concepción, un lugar central para la comprensión integrada de relaciones conflictivas y no-conflictivas.

Con el objeto de discutir éstas y otras ideas, la Asociación Civil Labor, CooperAcción, Oxfam América, el Ministerio de Energía y Minas del Perú y el proyecto PERCAN, copatrocinaron un taller analítico-reflexivo que se llevó a cabo en Lima, el 5 de Diciembre del 2003, contando con la participación de numerosos representantes de la sociedad civil, empresas mineras, gobierno, comunidades campesinas y organizaciones no gubernamentales. La exposición presentada en dicho taller, sobre la cual está basada la presente publicación, tiene dos objetivos centrales: primero, estimular el diálogo constructivo sobre la temática minera, instando a profundizar y reflexionar críticamente sobre el lenguaje mismo que se usa en minería para comunicar ideas, presentar propuestas alternativas de debate y acción, y para crear y transformar relaciones conflictivas; segundo, a nuestro parecer el más importante, contribuir a un cambio estratégico, más que táctico, de las formas de comunicación y discursos predominantes, para pasar de la comunicación antagonista y de choque a una de acuerdo y convergencia. Estamos concientes, sin embargo, que éste es únicamente el principio y que el camino por recorrer aun es largo y sinuoso. Este ensayo es, sin duda, un buen comienzo.

La estructura del libro consta de dos partes y dos anexos. La primera parte presenta los conceptos básicos de la comunicación resaltando aquellos aspectos de relevancia para la minería. La segunda parte constituye una introducción al tema del manejo de conflictos; introducción porque únicamente se alude a aquellos aspectos que permiten destacar la conexión conflicto-comunicación. Ninguna de las dos partes pretende dar un tratamiento exhaustivo a ambos temas. El traducir el debate interactivo del taller en una publicación estática implicó tomar algunas decisiones sobre el formato. Así, se decidió consignar en el anexo I los comentarios de los participantes, sin identificar a las fuentes y con cambios mínimos de edición, mientras que en el anexo II se incluye la transcripción de las presentaciones de los grupos de trabajo sobre los debates que ocurrieron en su seno.

Vancouver, mayo de 2004

La Comunicación y la Administración de Conflictos

1. A manera de introducción

Cuando se pregunta qué es “comunicación”, la mayoría de personas parecen tener una idea al respecto. Sin embargo, cuando se les cuestiona más a fondo, múltiples nociones de lo qué es y no es comienzan a surgir. Así, mientras que para algunos es simplemente el acto de hablar; para otros, es el de proporcionar información. Asimismo, existen quienes piensan que comunicarse comprende además un proceso de coordinación, no sólo de los mensajes emitidos y recibidos, sino también de actividades. De otro lado, están quienes aluden que comunicarse es entender los significados (personales, culturales, profesionales, etc.) que cada individuo concede a las cosas, eventos y, sobre todo, a las relaciones entre seres humanos.

Por otra parte, pocas personas establecen una clara conexión entre la comunicación y el manejo de conflictos, especialmente entre comunicación y creación de conflictos, no obstante que la comunicación es un elemento fundamental para entender la génesis, desarrollo y terminación del conflicto. Es por ello que, desde el momento que hablamos de conflicto, necesariamente tenemos que enfocarnos en los procesos de comunicación que lo acompañan.

¿Qué es lo que queremos indicar cuando decimos “comunicación”? ¿Qué es lo que entendemos por procesos de comunicación? ¿Qué es lo que estamos tratando de comunicar? ¿Cómo lo estamos tratando de comunicar? ¿Y por qué lo estamos tratando de comunicar? Estos son algunos de los puntos a precisar para determinar cuál es la relación de la comunicación con una situación de conflicto. La identificación de la relación comunicación-conflicto, en este contexto, no es una tarea estéril ya que ofrece la oportunidad de reflexionar críticamente sobre lo que cada parte involucrada en un conflicto hace y dice. Pocas veces empleamos el tiempo para examinar el por qué de lo que hacemos y decimos. Es por ello que esta publicación brinda la oportunidad de cuestionar, autoevaluar y entender cómo los procesos de comunicación se constituyen en instrumentos para crear conflictos, pero también para buscar posibles salidas al embrollo que genéricamente llamamos conflicto.

Los objetivos que nos proponemos alcanzar son los siguientes:

- Proporcionar una visión panorámica sobre lo que comúnmente se considera como “comunicación” .
- Presentar diferentes conceptos generales tanto sobre “comunicación” como sobre “conflicto”, con algunos ejemplos prácticos relacionados con la actividad minera.
- Identificar las habilidades comunicativas, que se perfeccionan con la práctica, como mecanismos preventivos de conflictos.

- Esquematizar algunas estrategias para mejorar la eficiencia comunicativa.

2. *¿Qué Entendemos por comunicación?*

Empecemos analizando el tema de la comunicación. No obstante la redundancia, debemos preguntar: ¿Qué estamos comunicando sobre comunicación?

Si buscáramos definir qué se entiende por comunicación, diríamos que mediante procesos comunicativos las personas pretenden:

- ◆ Dar sentido a la realidad que las rodea
- ◆ Establecer relaciones con otras personas
- ◆ Proporcionar o solicitar información
- ◆ Crear conocimiento
- ◆ Reafirmar su identidad individual y de grupo (o grupos)

En términos generales se dice que comunicación es un concepto tipo “recipiente”. Es decir, un concepto como poder, conflicto, o cultura, en el que “todo cabe”. Comunicación, en este sentido, comprende actos de hablar, informar, lidiar, conciliar, transmitir emociones y atribuir intenciones. Cada uno de nosotros asume que lo que uno entiende por comunicación es lo que los demás entienden. Sin embargo, no es siempre así, por esta razón toda comunicación lleva implícita la posibilidad de confusiones, malos entendidos y diferencias conceptuales. Es por ello que al hablar de comunicación se establece una relación estrecha con el concepto de “efectividad”. En todo caso se busca ser eficiente en la comunicación, evitando confusiones y enfatizando la claridad.

Diversas connotaciones de comunicación

Cabe aquí hacer referencia a una de las connotaciones más populares que conlleva el concepto de comunicación: hablar. Se dice que cuando las personas “no se hablan”, no hay comunicación. De hecho sí la hay: si se están comunicando aunque se trate de una comunicación pasiva que no corresponde a la imagen ideal de lo que “debe ser” la comunicación. Cuando se piensa que comunicar es hablar, se tiende a ignorar aquellos otros elementos que constituyen comunicación tales como la comunicación no verbal, los significados simbólicos y culturales, los rituales de la comunicación, las modalidades de interrelación social, incluyendo los modos intencionales, formales e informales, etc. elementos que si se descuidan, pueden tener un impacto mucho mayor en la comunicación, en cómo se interprete ésta, y en cómo se entienda lo que se está comunicando.

Imaginemos, por ejemplo, que un instructor decide presentarse a clase vestido con colores brillantes y llamativos. Aún no ha pronunciado ninguna palabra, pero con ese acto -el seleccionar sus prendas de vestir- ya se está comunicando con los estudiantes. Quizás algunos de ellos interpreten esa comunicación como agresiva o como una falta de respeto, mientras que otros la interpreten con indiferencia o la consideren como un detalle simpático. Cada una de estas interpretaciones, no obstante, no está en la comunicación misma, en un sentido estrictamente formal. La interpretación, en este caso, ocurre en las

mentes de los que observan, no en los actos de los que comunican. Así, los múltiples elementos que conforman los procesos de comunicación se colocan en primer plano, ocasionando que la interpretación que cada persona da a la comunicación se priorice mediante la atribución de una intención, que puede ser real o percibida; imaginada o construida con o sin base en los hechos.

Otra connotación común de comunicación es la de proporcionar información. Considérese, por ejemplo, el caso de un expositor que utiliza un lenguaje altamente técnico cuando está frente a una audiencia no familiar con la terminología científico-técnica; o lo que sucede con frecuencia entre empresas mineras que se comunican con la(s) comunidad(es) acerca de un potencial proyecto minero, proporcionándoles elaborados folletos, los cuales fueron preparados para presentar una imagen particular de la empresa, no para dirigirse a una audiencia específica con temas y preocupaciones específicos. Por una parte, no hay duda que la información es parte esencial de la comunicación, estableciéndose una estrecha relación entre ambas, lo cual implica que las formas y niveles de comunicación e información deben estar en concordancia. Por otra parte, los ejemplos citados ilustran claramente que el nivel y la forma de comunicación deben ser apropiados a la audiencia correspondiente para proporcionar información. Ignorar este hecho central es correr el riesgo de un rompimiento en la comunicación.

Proporcionar información es clave para la comunicación porque crea conocimiento. En una conversación con un amigo sobre su familia, él empieza a hablar de cómo está educando a sus hijas. A través de este intercambio comunicativo, en ese momento, se está creando conocimiento. Si la persona que escucha no tiene hijos, no sabe como educarlos; al hablar con su amigo, que si sabe bastante sobre esto, se está creando conocimiento. Quizás más de una parte que de la otra, porque el que tiene hijos ya sabe cómo hacerlo, pero el que no, está aprendiendo y, por lo tanto, adquiriendo conocimientos. Ello no excluye, sin embargo, que el amigo también adquiera conocimientos de alguien que no tiene hijos y de cómo observa, desde su particular perspectiva, la educación de los niños.

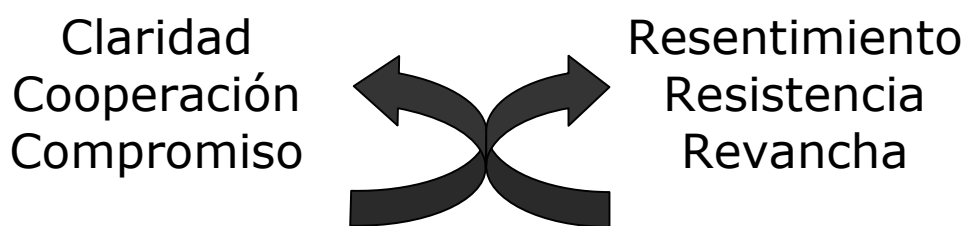
Entonces, la generación de conocimientos es una constante en los procesos de comunicación, pero estos últimos también sirven para reafirmar quién es uno. Así, el amigo comunica su identidad de padre de familia, la cual reafirma en el proceso comunicativo. La otra persona podría no sólo comunicar sus identidades (soltero, profesional, etc.) sino que deliberadamente también podría buscar proyectar una imagen determinada; una imagen de cómo le gustaría que otras personas lo vieran, y que no necesariamente corresponde a quien se es realmente. Debe aclararse que comunicar no significa manipular, aunque algunas personas interpreten que ése es el objetivo final de la comunicación. Cuando la comunicación se manipula, no hay posibilidad de establecer relaciones sociales fructíferas. La desconfianza y la distancia tienden, en esos casos, a prevalecer, imposibilitando todo proceso de comunicación efectiva y eficiente.

Funciones de la comunicación

¿Cuáles serían entonces algunos de los propósitos de la comunicación?

- ◆ Embarcarse en un monólogo: entendido aquí como comunicación en una sola dirección, que lleva a preguntar: ¿nos comunicamos para hablar?
- ◆ Propiciar un diálogo: que idealmente debe ser: a) específico más que general, b) tentativo más que absoluto, c) informativo más que impositivo; d) sugestivo más que directivo, y e) conciliatorio más que antagonico. Aquí cabe la pregunta: ¿nos comunicamos para escuchar?
- ◆ Conducir una conversación: mediante la cual se demuestra una preocupación por lo que otros tengan que decir.
- ◆ Centrarse en la refutación: que denota un interés en presentar únicamente la posición propia devaluando la de los otros; la decisión está entre armonizar o confrontar.
- ◆ Proporcionar o solicitar información: sin información no puede haber comunicación; la información, sin embargo, sólo es una parte del proceso de comunicación, no el todo.
- ◆ Transmitir una emoción: no hay comunicación sin emociones, sentimientos, e inclusión personal.

Una vez que se establece la comunicación, hay dos direcciones y únicamente dos direcciones que el proceso comunicativo puede seguir: conciliación o confrontación. En ambos casos, uno se pregunta cuál es el resultado que se espera alcanzar. Si se decide por la primera opción, la respuesta es fortalecer la relación comunicativa; si se escoge la segunda, bien puede ser la creación de conflicto. Dicha disyuntiva podría representarse esquemáticamente de la siguiente manera:



COMUNICACIÓN

La llamada comunicación no violenta está representada aquí por la vertiente a la izquierda. En la segunda vertiente se destacan las situaciones conflictivas. En muchos casos sabemos que la gente está en conflicto por el tipo de lenguaje que usa y que generalmente tiende a ser calificado de adversario, antagonico, competitivo, y de aceptación de la violencia (incluida la violencia y agresión verbales). Del mismo modo, son indicativas las metáforas

que se utilizan para señalar ya sea una situación de conflicto o un proceso de manejo de conflictos. Por ejemplo, cuando las partes en un conflicto se aprestan a negociar, la práctica es hablar de “prepararse para la batalla” (la negociación), de formular un “plan estratégico” o de identificar las tácticas a seguir, todas ellas metáforas asociadas con un lenguaje militarista, de lucha y de confrontación.

Mensajes y modelos comunicativos

Sea cual sea el propósito de la comunicación (establecer una relación, proporcionar o solicitar información, o transmitir una emoción o estado de ánimo) o el resultado que se espere obtener, es evidente que el mecanismo propio de la comunicación es el mensaje.

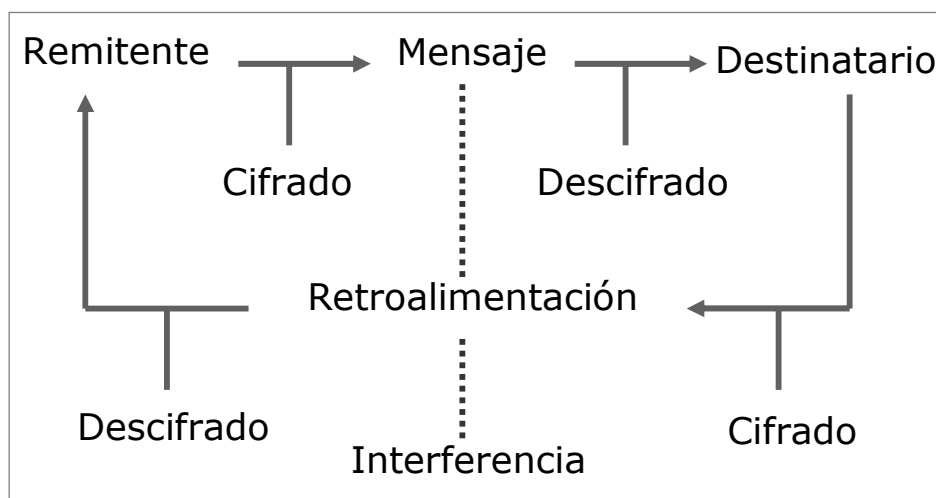
Shannon y Weaver, dos ingenieros que en EE.UU. en 1940, buscaron explicar cómo se transmite el sonido por ondas radiofónicas, formularon un modelo de comunicación, que originalmente se usó para explicar una actividad física y no a los procesos de comunicación humanos. Dicho modelo presupone que hay un remitente que envía un mensaje y que alguien más lo recibe. La representación gráfica de este proceso de transmisión de mensajes puede ser la siguiente:

MODELO DE COMUNICACIÓN

Remitente → Mensaje → Destinatario

En virtud de que, a la fecha, no existe ningún otro modelo o explicación aceptable que exponga qué y cuáles son los procesos de comunicación humana, este modelo se sigue usando para explicar cómo es que los seres humanos se comunican. Naturalmente, cuando se presenta de forma lineal, el modelo deja fuera diversos elementos constitutivos de la comunicación tales como las emociones, las atribuciones de intención al comportamiento, los roles que comunican (por ejemplo un campesino o un funcionario del gobierno) y las formas de comunicación, verbigracia la de un originario del lugar comparada con la de uno que viene de afuera.

Puesto que el modelo original no es del todo explicativo, se ha tratado de actualizarlo, incorporándole todos aquellos elementos faltantes. Primeramente se le ha adicionado una explicación más sustantiva sobre la transmisión de mensajes, agregando que se requiere de un proceso de cifrado/descifrado de mensajes. De igual manera, se precisa que retroalimentación constituye la serie de reacciones que se tienen de parte de ambos (remitente y destinatario) a los mensajes intercambiados, y que interferencia (“ruido”) son todos aquellos elementos que, como el nombre lo indica, interfieren en la calidad y cantidad de los mensajes a ser intercambiados (como sería el ruido, por ejemplo, en la calle si la comunicación ocurre en medio del tráfico). El modelo reconstituido es el siguiente:



Un mensaje es cifrado dependiendo de los patrones culturales que cada uno trae consigo. El remitente cifra el mensaje que envía al destinatario, el cual a su vez debe “descifrar” dicho mensaje. La manera cómo se cifren los mensajes depende de la personalidad, identidades y culturas, formas de socialización, contextos en los que se opera y entornos sociales del remitente. La manera cómo se descifren los mensajes depende de la personalidad, identidades y culturas, formas de socialización, contextos en los que se opera y entornos sociales del destinatario. En diversas ocasiones, las formas de cifrar mensajes no necesariamente coinciden con las formas de descifrar mensajes, debido a que remitentes y destinatarios poseen diferentes personalidades, identidades y culturas, asimismo han sido socializados de manera diferente (es decir, civilizados a cómo vivir en sociedad) y viven en entornos muy distintos.

Por ejemplo, si se dice: “la Santa Madre Iglesia”, esta frase constituye un código, que sólo pueden entender las personas que tienen los elementos para descifrarlo y determinar que se está refiriendo a la iglesia católica apostólica romana. Aquellos que no tienen el código de este patrón cultural-religioso, no tienen manera de descifrarlo y difícilmente entenderán el mensaje. Pero ello es sólo una parte del problema, la otra parte está en la forma en que ha de descifrarse el mensaje: parcial y totalmente. Esto es, puede que exista un conocimiento muy general de los patrones culturales con los que se cifra el mensaje, lo que resultaría en un descifrado parcial. Un total desconocimiento de los patrones culturales produciría interpretaciones (descifrados) que naturalmente serían falsas. Ante la posible falta de entendimiento de los códigos, significados y símbolos culturales, se suma el hecho en el que al emitir un mensaje, inmediatamente se producen procesos simultáneos de interpretación y retroalimentación. Considérese la siguiente conversación:

Juan: “¿*Qué vas a hacer mañana?*”

Beatriz: “*Estoy pensando irme de viaje*”

Primero ocurre la interpretación: a) Juan puede concluir, como una de tantas formas en que se podría interpretar la respuesta (que en buena medida está condicionada por los tonos y

formas gramaticales usados), que Beatriz no quiere trabajar, b) Juan puede considerar que el descanso es un valor menor comparado con el valor supremo de responsabilidad, c) sus creencias éticas, en consecuencia, lo podrían llevar a hacer una alusión a una supuesta “falta de responsabilidad” por parte de Beatriz y c) Juan, mediante este proceso interpretativo, implícitamente está emitiendo un juicio de valor, que puede o no estar arraigado en la realidad. La relación ha quedado caracterizada por un elemento de subjetividad, como en todo proceso de comunicación.

En segundo lugar, ocurre un proceso de retroalimentación: el receptor del mensaje (Juan) ahora tiene que contestar. Ello lo hará de la siguiente manera: a) utilizando sus propios parámetros culturales para cifrar su respuesta, b) al hacerlo incluirá, en este caso, la interpretación subjetiva que formuló en la primera instancia, c) el mensaje que enviará al destinatario (Beatriz) bien podría ser negativo, ya que lo que está en la mente de Juan no es la posibilidad de que Beatriz se vaya de viaje, sino la supuesta falta de responsabilidad, y d) el mensaje que llegará a Beatriz bien podría incluir una implicación más: que ella no quiere trabajar. No hay duda de que, en este caso, se está frente a un mal entendido que, dependiendo de la espiral de respuestas y contra respuestas que se siga podría desembocar en un conocido resultado: potencial conflicto.

Es importante entender que el modelo comunicativo que estamos comentando no explica lo que se llama interferencia o más coloquialmente “ruido” (como cultura, personalidad, diferencias, etc.). Al no explicar dichas “interferencias”, se impide conocer cuál es la influencia real, por ejemplo, de las diferencias culturales en el proceso de comunicación.

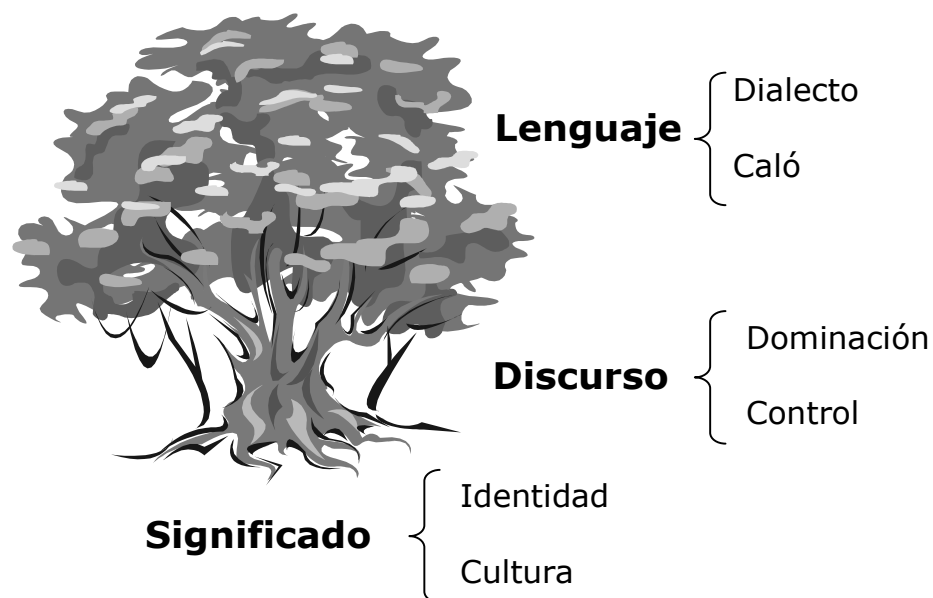
Así, en procesos de negociación, dicha interferencia o “ruido” es lo que, en diversas ocasiones, hace o deshace una negociación, separadamente de los mensajes que no se pueden descifrar o que son descifrados de manera incorrecta. Negociadores experimentados intentan, en algunos casos, controlar la interferencia y, en consecuencia, controlar los procesos de comunicación y negociación, procurando la atención debida, entre otros factores, a la disposición y arreglo del lugar en el que se realizará la negociación, los espacios en los que cada uno de los participantes se sentará, el tipo y forma de la mesa de negociación, la trayectoria de la luz, etcétera. En una palabra, prestan atención a las posibles causas de interferencia/ruido y al efecto que podrían tener en la comunicación/negociación.

Conceptos básicos

Al hacer una revisión de los conceptos relativos a la comunicación, cuatro son básicos y de uso constante. El primero es mensaje, el segundo es lenguaje, el tercero es discurso y el cuarto es significado. Como ya nos referimos a los mensajes, aquí nos concentraremos en el lenguaje, el discurso y los significados. Para explicar estos conceptos, la imagen de un árbol resulta ilustrativa porque cuando entramos en procesos de comunicación, lo que “vemos” o mejor dicho escuchamos es el lenguaje de uso cotidiano en este caso conformado por el follaje. El tronco representaría a los diversos discursos predominantes, con los que generalmente se asocian formas de poder, control y dominación. Lo que no vemos y por tanto no podemos explicar son las ramas que están escondidas dentro del

follaje y, sobre todo, las raíces mismas que, ocultas en el subsuelo, representarían a los significados ligados con la cultura y la identidad individual y social de las personas.

PARTES DE LA COMUNICACIÓN



Comunicación y lenguaje

El lenguaje está íntimamente relacionado con la forma como cada uno de nosotros piensa. Si uno se comunica en español, el proceso de pensar es bien diferente que si uno lo hace en inglés. No sólo es diferente la forma de pensar, también es diferente la forma de actuar. Por ejemplo, algunas personas cuando se comunican en inglés, tienden a mantener una distancia física prudente de los interlocutores, pero cuando lo hacen en castellano hay una tendencia a acercarse a las personas con las que están hablando. ¿Cómo se explica esto? Alguien podría explicarlo aduciendo que siendo el castellano un idioma latino, propicia el que la gente esté más confortable cerca de otras personas; mientras que las personas de habla anglo-sajona siempre mantienen más distancia entre ellas. En concreto, cambio de idioma, cambio de posición. La cercanía o distancia física hace que se alteren los patrones de comportamiento, no sólo por el uso de un determinado idioma, sino también por el uso de ciertos lenguajes o dialectos usados en charlas cotidianas y de terminologías adecuadas a ciertas regiones, ocupaciones y culturas. Así, por ejemplo, en el salón de clase el lenguaje es más abstracto, ya que si se usa uno más coloquial se comete una falta contra los patrones aceptables de comunicación en dicho entorno: los profesionales de la enseñanza están obligados a usar un lenguaje “apropiado” para la cátedra, que a su vez condiciona la relación con los estudiantes.

Comunicación y discurso

El lenguaje está asociado también con lo que se llama discurso, que es la serie de palabras, convenientemente enlazadas, que sirven para expresar el pensamiento. Es decir, el discurso es el razonamiento de alguna extensión dirigido por una persona a otra u otras, generalmente con el fin de persuadir. Ningún discurso es neutro: siempre hay un discurso que predomina y al cual otros discursos se subordinan. Cuando uno pregunta cuál es el patrón de comunicación en el sector minero, en realidad se está tratando de entender cuál es el discurso dominante: ¿es un discurso social, legalista, ambientalista, modernista o de aislamiento? ¿es un discurso técnico, económico, social, ocupacional? ¿cuál es el discurso predominante y cuáles son los discursos que no se están escuchando? ¿cuáles son sus significados? ¿qué palabras son las que se privilegian y cuáles son las que no?

Tanto los individuos como los grupos tienen tendencia a favorecer un discurso sobre otros, de manera que su comunicación casi siempre parte de este punto de referencia. Lo anterior no significa, sin embargo, que las personas estén conscientes de ello, ya que muchas veces no han recapacitado sobre el frecuente uso que hacen de un determinado tipo de discurso. Los discursos, además, se entrelazan con las narrativas personales (que registran la experiencia y vivencia de las personas), por lo que en ocasiones es difícil distinguir unos de otros.

Comunicación y significado

El lenguaje es una invención social que ha hecho que el ser humano adquiriera habilidades diferentes a las de los animales. Se dice que el objetivo fundamental del lenguaje es la comunicación porque si bien los otros animales emiten sonidos y quizás poseen un patrón de comunicación, en los seres humanos la comunicación se hace de manera intencional; esto es, de manera social. Mediante la interacción damos un significado convenido socialmente a las palabras. El lenguaje está conformado por palabras que requieren un significado y que no ocurren en el vacío; la comunicación ocurre en contextos sociales, políticos, económicos, culturales, ideológicos que van haciendo que estos significados cambien de lugar a lugar y con el transcurso del tiempo.

El concepto básico de comunicación implica que hay necesidad de dar sentido a las cosas, ¿qué es lo que se está viendo en el entorno? Cada comunicante tiene que encontrar un sentido a lo que ve, y ese sentido no lo puede sacar de la nada, lo obtiene de lo que sus padres le han enseñado, de lo que le enseñaron en la escuela y de lo que ha aprendido mediante la interacción social; así va dando sentido a las cosas. ¿Cómo sabe un individuo si eso es una “silla”? Porque se lo enseñaron y esto significa que al enseñárselo, la próxima vez que vea un objeto similar va a experimentar tranquilidad, confianza en sí mismo, porque sabe que no tendrá que angustiarse por no saber qué es “eso”. Es decir, si antes le dijeron, entonces aprendió y en el momento que entiende, puede darle sentido a las cosas y así se está comunicando.

Cuando la “minería” llega a un entorno, y si no ha habido esa experiencia, si no se ha vivido, si nadie le ha dicho a uno que eso es “minería”, ¿qué significado se le puede dar? Si uno pronuncia la palabra “minería”, el término no se emite al vacío, debe tener un

significado social, a pesar de que haya diferencias en el entendimiento de lo que se está hablando. En otras palabras, existe la necesidad de negociar cada significado de lo que entendemos. ¿Qué es la minería para las empresas?, ¿Qué es la minería para la comunidad y para el Estado? Por ejemplo: la “minería” en el Perú tiene un significado socio-cultural; en Guatemala tiene otro, no obstante que estamos hablando de la misma actividad, de los mismos elementos que conforman una actividad socio-económica.

Diferentes significados sociales y diferentes experiencias en el contexto histórico, social, ideológico, político, económico, crean entornos muy distintos y por ende significados distintos. Para algunos, “minería” puede estar vinculada al concepto de “desarrollo”. Como esta concepción no es compartida por todos, entonces el significado social que se le dé al concepto “minería”, hay que negociarlo y ése es precisamente el punto: de dicha “negociación” se puede pasar rápidamente al conflicto, un conflicto de connotaciones y entendimientos, que no es exclusivamente semántico sino muy real.

Comunicación y tecnología

El lenguaje es una parte de la comunicación; otra parte importante es naturalmente lo que se llama tecnología de la comunicación que incluye desde el cuerpo humano, pasando por la escritura, hasta las más modernas formas de comunicación como son las computadoras y los teléfonos celulares. La tecnología ayuda a comunicarse, pero también puede impedir la comunicación. La manera cómo se use dicha tecnología va a ser determinante para entender si la comunicación está siendo eficiente. Un ejemplo: mucha gente ahora se comunica por el e-mail. La presunción aquí es de que si se recibe un e-mail hoy, hoy mismo se tiene que contestar y de preferencia en el momento en que se recibe. ¿A qué costo, en términos de eficiencia comunicativa, ocurre esto? ¿y qué presupone tanta rapidez? Por una parte, no se reflexiona sobre lo que se comunica, ya que el contestar tan rápido implica que se escriba lo primero que se viene a la mente, se envía y ¿dónde estuvo el momento de reflexionar? ¿qué es lo que se quiso decir y qué es lo que realmente se dijo? Creyendo que se estaba haciéndolo bien: ¡contestar rápido! la tecnología, sin embargo, se convirtió en un obstáculo para la comunicación.

El problema va más allá de la rapidez con la que estamos usando la tecnología: cuando uno escribe el e-mail generalmente no piensa en cómo va a ser interpretado (descifrado) por la persona o personas que lo reciben. Cuántas experiencias hay de personas que envían un e-mail y el receptor reacciona de la manera menos esperada, al grado de que se ve forzado a usar el teléfono y simplemente preguntar: ¿Pero qué te pasa? ¿Por qué me remitiste ese e-mail? ¿Qué es lo que pretendes? La respuesta que se envió inocentemente, ocasionó un malestar en la relación, sin que ni una ni la otra parte entiendan que fue lo que pasó exactamente.

Pero la posibilidad de malos entendidos no sólo se relaciona con la tecnología, tiene que ver también con las mismas formas de comunicación; en concreto, nos referimos a todo tipo de comunicaciones que comprende los lenguajes verbales y no verbales y que actualmente presuponen un modelo de comunicación global que asume que todos nos comunicamos de igual manera.

La globalización, especialmente cultural, opera en algunos casos suponiendo que las formas de comunicación también se están globalizando. El que poseamos las mismas facultades de hablar o tengamos una computadora, sin embargo, no significa que nos comuniquemos exactamente igual que todos los demás. En principio, esto no es posible porque cada quien se comunica en su idioma, y aquí devienen dos connotaciones: el idioma en el que se conduce la comunicación (castellano, italiano, ruso etc.) y los lenguajes distintivos (urbano, biólogo, abogado, etc.), que son diferentes de los demás. Entonces, el lenguaje afecta a la comunicación, que a su vez es impactada por la tecnología y por modelos de comunicación globalizantes, los mismos que influyen el entendimiento. La manera en que se empleen estos tres elementos (lenguaje, comunicación y tecnología) va a tener un impacto significativo en el proceso de comunicación, pero especialmente en la interrelación de los actores. La comunicación, entonces, también sirve para establecer relaciones entre los actores, porque no puede haber comunicación sin interacción social, siempre se requiere de alguien más, como lo veremos más adelante.

Intención y acción

Al referirnos a la comunicación, dos conceptos están implícitos: el de intención (referido también como motivo o propósito) y el de acción. Toda comunicación implica intención. Como se describe generalmente, la intención es un proceso subjetivo, ya que nunca se tiene la certeza sobre cuál es la intención de los demás, y éstos a su vez jamás estarán 100% ciertos de cual es la intención del comunicante. Ello deriva en lo que comúnmente se llama “imputación de comportamientos”, o la atribución de ciertos significados y símbolos a determinadas conductas, haciendo una clara distinción entre lo que es la valoración sociocultural ya sea positiva o negativa de dicha conducta, por un lado, y los valores sociales y culturales que acompañan a determinados comportamientos, por el otro. El caso de Beatriz mencionado anteriormente es buen ejemplo de la imputación de significados y la atribución de intenciones con respecto a las palabras que se emiten en una conversación. Fue el oyente el que atribuyó un significado negativo al futuro comportamiento de Beatriz y dentro de esa percepción distorsionada se enmarcó el proceso comunicativo.

El mensaje, en un proceso de comunicación dado, constituye el texto de la comunicación: lo que se dice. Pero a todo texto corresponde un subtexto, que está vinculado con la intención del remitente del mensaje. Texto y subtexto no tienen sentido si a la vez no se entiende el contexto en el que ambos se insertan. Cuando alguien alaba a un colega en el trabajo por su forma de vestir, el halago es el texto; el subtexto podría ser el que dicho halago fue enunciado buscando una mejora salarial (asumiendo que el colega está en posición de lograr aumentos de salarios para el personal); el contexto de un ámbito de trabajo está regido por normas claras de conducta: en este caso, dichos halagos son considerados una práctica poco profesional y por lo tanto “fuera de contexto”.

Con respecto a la acción, se busca determinar aquellos factores que podrían indicar cuáles fueron la intención, el propósito, la función y los resultados de la comunicación. Sólo mediante la acción, es posible inferir cual fue la intención de los actores; es decir, tener una prueba que asiente que lo que se comunica está vinculado con lo que se hace, (recuérdese “las palabras no son hechos”). Esto es, las palabras no son suficientes, tiene que haber una acción específica que las acompañe. Las acciones son objetivas, pero al mismo tiempo se

requiere que los actos específicos, necesariamente, estén en concordancia con lo que se dice. En conclusión, debe haber congruencia entre lo que se comunica y lo que se hace y cómo se hace.

Dicho de otra manera, el área de la acción es “real”, la de la intención es la “percepción”. Un cambio de percepción no puede ocurrir a menos que esté arraigado en un cambio real. Cabría preguntarse si lo que se busca es un cambio de intención o motivación, que en muchos casos es causa de conflictos reales, o mas bien un cambio de acciones y comportamientos. Pero entonces, ¿se puede cambiar la percepción sin cambiar la realidad, teniendo en conocimiento que vamos a ser juzgados por lo que es real, por lo que se hace?

El Comunicador ideal

Cada uno de nosotros tiene un estilo propio de comunicar, el cual incluye:

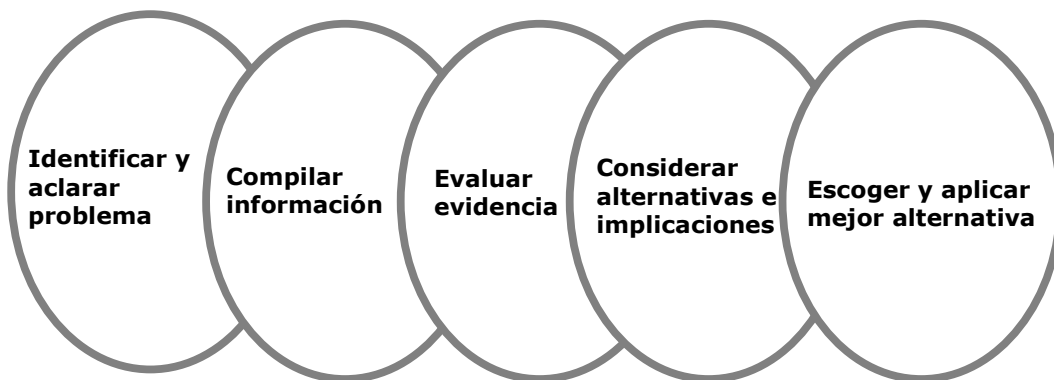
- ◆ Las palabras que se usan (por ejemplo, un estilo categórico hará uso frecuente de términos tales como “definitivamente”, “indudablemente”, etc.).
- ◆ Los discursos que se privilegian (por ejemplo, un discurso científico, o un discurso académico, o un discurso sobre la modernidad y el desarrollo económico).
- ◆ Los significados que se adhieren a las personas, cosas, relaciones y eventos (por ejemplo, que el conflicto entre familiares es una ocurrencia normal, que no debe ser prejuzgada negativamente).
- ◆ Los valores que norman la vida social (por ejemplo, que toda persona debe ser tratada con respeto, y ello incluye la forma en que se comunica; es decir, comunicar respeto).
- ◆ Las idiosincrasias culturales (por ejemplo, modismos propios no sólo del idioma mismo, sino también del entorno cultural, como sería un entorno cultural rural).

Mucha gente se pregunta si los comunicadores nacen o se hacen. Ciertamente hay coincidencia en que se necesita capacitación para comunicarse. La palabra es preparación; es decir, adquirir las habilidades para conducir procesos de comunicación efectivos y eficientes. Hay una íntima interrelación entre capacidades y preparación. Es por ello que se concluye que comunicar es educar y el modo cómo se eduque constituirá una parte esencial para entender el manejo los conflictos.

¿Cómo sabemos que alguien se está comunicando eficazmente? ¿cómo podemos determinar quién es eficiente en la comunicación? ¿qué tipos de comunicaciones son relevantes? ¿cuáles son las estrategias de comunicación que normalmente se consideran como efectivas? Los conceptos que se utilizan para determinar eficacia en la comunicación provienen de la disciplina de administración de negocios. Es por ello, que una comunicación se considera eficiente cuando la interacción es manejada de manera que se evite los malos entendidos y se llegue a resultados provechosos. Para ilustrar este punto, considérese este ejemplo: Carlos y Alicia no se decidían si ir al cine o al teatro el fin de semana. Carlos interpretó que habían acordado ir al cine, pero Alicia se fue al teatro. La comunicación no fue eficiente porque terminaron en diferentes lugares.

Como dijimos anteriormente, cada persona tiene un estilo propio de comunicación; cada cultura, además, tiene un modelo ideal de lo que es ser un buen comunicador. El “comunicador ideal”, según el modelo que prevalece en Norteamérica, tiene características distintivas que determinan que es una comunicación eficiente, las mismas que se presentan en el siguiente diagrama:

El Comunicador Ideal



Así, el comunicador ideal es aquel que puede rápidamente identificar un problema y presentarlo claramente (en la forma y nivel adecuados) para la audiencia que lo escucha. Si no tiene la información requerida, sabe dónde y cómo buscarla. Una vez que ha recabado los datos necesarios puede evaluar selectivamente, discriminando aquéllos que son tangenciales de los que son prioritarios para la situación en la que se encuentra trabajando. El comunicador ideal además está apto para identificar, crear o diseñar cursos alternativos de decisión y acción. Más importante aún, sabe evaluar cada alternativa en el marco de sus posibles consecuencias (negativas y positivas). Finalmente, este comunicador modelo es capaz de vivir con la decisión que adopte, porque sabe que, dentro de las circunstancias prevalecientes en el momento de la decisión, la decisión que tomó era la única aceptable y posible.

En resumen, una comunicación eficiente requiere del uso óptimo de las capacidades de selección, decisión, liderazgo, síntesis, evaluación y de adquisición y transmisión de información. En el modelo norteamericano, en fin, el comunicador ideal es aquel que identifica y resuelve problemas.

3. ¿Cuáles son los tipos de comunicación relevantes para la actividad minera?

Como parte de la disciplina llamada “teoría de la comunicación”, se pueden distinguir diversos tipos de comunicación, por ejemplo: la de la acción política, la de la comunicación de masas, la de la mercadotecnia (marketing), y la de los medios de comunicación masivos.

Cada una de estas áreas ha propiciado la formación de numerosos grupos de especialistas, quienes buscan determinar cuál es la dinámica de la comunicación (esto es, cómo ocurre en sus respectivos campos) y cómo se pueden evitar malos entendidos, para hacerla más eficiente. Dentro de esta amplia gama hemos identificado seis tipos de comunicación básicos para el sector minero:

- ◆ Comunicación interpersonal
- ◆ Comunicación intercultural
- ◆ Comunicación intra- e inter-organizacional
- ◆ Comunicación de riesgo
- ◆ Comunicación en crisis
- ◆ Comunicación para el desarrollo

Comunicación interpersonal

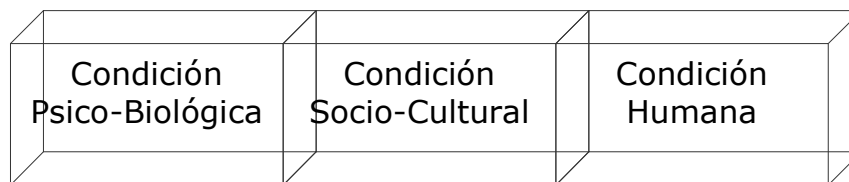
Siempre habrá que comunicarse con otra u otras personas. El factor personal de la comunicación interpersonal es clave para entender los procesos de comunicación en grupos y organizaciones ya sea que se trate de interacciones dentro de las empresas, comunidades, y gobiernos; o de interacciones entre comunidades y empresas, gobiernos y comunidades, y gobiernos y empresas. La pregunta en relación con la comunicación interpersonal invariablemente es la siguiente: ¿cómo se puede comunicar con personas “difíciles”? Parece ser que nos interesamos por la comunicación únicamente cuando alguien es “difícil”. En consecuencia, la forma como pensamos sobre la comunicación interpersonal es negativa cuando enfrentamos una situación o una persona difícil, que es cuando las diferencias de lenguaje, concepciones, significados y entendimientos se colocan en un plano central. “¿Cómo voy a comunicarme con alguien que no me deja hablar, que siempre me está interrumpiendo, que siempre me está contradiciendo?”.

Dos dimensiones se relacionan con respecto a la comunicación interpersonal. La primera es la dimensión individualismo-colectivismo, la segunda es la de las diferencias-similitudes. Comencemos por ésta última. Todos somos humanos; sin duda compartimos muchas similitudes en cuanto a formas de hacer, pensar y sentir, las cuales de alguna manera consideramos universales y, por ende, “naturales”. Así, todos reímos, nos preocupamos por comer cada día, y reaccionamos ante injusticias. No obstante, lo que nos hace reír es diferente de persona a persona y de cultura a cultura. Asimismo, lo que comemos y cómo lo comemos está determinado por patrones de socialización y aculturación, como lo está lo que consideramos justo e injusto. Ello explica el por qué la comunicación inter-personal está plagada de malos entendidos y frecuentes desafíos y el por qué buscamos precisar cómo relacionarse con los otros seres humanos, a los que estamos vinculados “naturalmente”, pero con los que nos es sumamente difícil comunicarnos.

Al tiempo que se reconocen las diferencias (físicas, de comportamiento y aun de pensamiento) entre humanos, existe una clara tendencia hacia la homogeneización; de ahí que se asuma que todos los seres humanos piensan, sienten y se comunican de la misma manera; es decir como nosotros lo hacemos. No obstante que la realidad de los hechos enfatiza las diferencias, aun así persistimos en que esos otros seres humanos deberían

pensar y actuar de la misma forma como nosotros lo hacemos, generándose las condiciones ideales para un potencial conflicto. En este sentido, las similitudes es lo que debería guiar la comunicación, pero en realidad la atención se centra en las diferencias, que incluyen a la personalidad de cada uno y las atribuciones culturales. Si pudiéramos representar gráficamente al ser humano, lo haríamos de la siguiente manera:

Elementos Constitutivos del Ser Humano



La personalidad (condición psicológica-biológica) y la cultura (condición socio-cultural) es los que nos diferencia a unos de otros; los aspectos humanistas universales (condición humana) son los que nos hacen similares. El pretender que todos nos comuniquemos de la misma forma, lleva a ignorar las múltiples barreras que existen para la comunicación interpersonal, entre las cuales se puede citar las siguientes: diferentes términos de referencia, de competencia lingüística, de habilidades para escuchar, así como interferencia emocional y distracciones físicas.

La dimensión del individualismo-colectivismo plantea otra serie de disyuntivas, ya que aquí también asumimos que la forma en que se comunican los individuos es la forma en que lo hacen las colectividades grupos, organizaciones, pueblos y naciones. Además, se atribuye a las colectividades las mismas emociones, reacciones y comportamientos de los individuos, al grado de que se dice que los grupos tienen necesidades, piensan y deciden. La extensión de las propiedades del individuo a lo colectivo es factible debido a que no se ha podido determinar si las colectividades son la suma de las acciones y pensamientos de los individuos, o más bien, como se cree en diversos círculos legales, políticos y académicos, los grupos tienen características propias que, no obstante que se asemejan a las de los individuos, generan entidades autónomas e independientes. Dicho de otra manera, se dice que los grupos tienen personalidad propia y, lo que es más interesante en este caso, tienen

formas distintivas de comunicación. Sea cual sea el resultado que se obtenga de estas deliberaciones, lo cierto es que los grupos están constituidos por individuos y que son ellos los que, en última instancia, terminan comunicándose, peleándose y llegando a acuerdos.

Comunicación inter-cultural

Otro tipo es la comunicación intercultural. Debe aclararse que “cultura” no es entendida en esta ocasión como una cuestión étnica exclusivamente. El término “cultura” es mucho más extenso e incluye todas aquellas formas de hacer, pensar y sentir, propias de un grupo determinado, tal como la cultura de la empresa minera transnacional y de la empresa minera nacional, una muy distinta de la otra. Asimismo, abarca la cultura de las comunidades y de la gente que, de alguna manera, se ve impactada por la minería, pero que no es parte de una comunidad, así como también la cultura de los ingenieros y de los sociólogos, de los funcionarios públicos, y de los consultores. O sea, “cultura” es entendida en el sentido más amplio posible como las formas de vida de individuos, grupos, instituciones, organizaciones y naciones. Todos los seres humanos pertenecen a un grupo cultural y, casi siempre, a una organización, por lo que resulta imposible hablar de una cultura. Todo individuo y, en consecuencia, todo grupo (sin importar el tamaño de estos últimos) tienen múltiples y diversas culturas, que están en constante flujo y en constante proceso de creación y reproducción, de negociación y de renegociación.

Es importante precisar que la comunicación intercultural no pretende alcanzar un conocimiento exhaustivo de las diversas culturas. Su foco, más bien, es el preguntarse cómo se pueden evitar los malos entendidos en los procesos comunicativos entre diversas culturas, enfatizando las interacciones “cara a cara” entre personas de diferentes culturas y la reparación de interrupciones en comunicación, mediante técnicas para manejar la ansiedad, el stress y la incertidumbre.

Choque cultural

La comunicación intercultural en Estados Unidos se fundamenta en el llamado “choque cultural”. Según esta teoría, cuando uno encuentra por primera vez a alguien de otra cultura, se experimenta un momento de ansiedad, porque no se sabe qué es lo que esa persona culturalmente diferente representa, así como cuáles son sus parámetros de actuación y comportamiento, sus valores e intenciones, los cuáles no se comprenden. La falta de entendimiento y comunicación eficiente se explica, en parte, porque la “evaluación” de los valores e intenciones de la persona perteneciente a otra cultura considera los siguientes puntos:

- a) Se hace utilizando los mecanismos evaluativos de la persona que evalúa.
- b) No se utilizan los de la persona perteneciente a la cultura diferente .
- c) La discrepancia entre parámetros evaluativos culturales resulta en una total incomprensión.
- d) El no entender lo que sucede y no estar seguro de cuál va a hacer la conducta que se siga, provoca una situación de ansiedad.

- e) La ansiedad e incertidumbre, al estar ante una situación no familiar, generan un “shock”; un choque cultural que afecta negativamente a la comunicación.

Un típico ejemplo mencionado cada vez que se pretende llamar la atención sobre estos casos de choque cultural es el de alguien que está aprendiendo un idioma que no es el suyo, por supuesto, un segundo idioma. Dicha persona, al comunicarse -digamos- por teléfono, quizá esté entendiendo lo que el interlocutor, al otro lado de la línea, le esté diciendo, pero la ansiedad y la preocupación de que no llegue a entender, lo llevan a sudar profusamente, a temblar y a tartamudear, en fin, a dudar de su eficacia comunicativa, por lo que termina comunicándose de manera ininteligible. Lo que se temía, se ha hecho realidad: cuando se experimenta stress, incertidumbre y temor no se puede comunicar eficientemente. Al menos cara a cara hay cierta ayuda visual para tratar de entender dichos parámetros; pero por teléfono no la hay. Los expertos de este campo de estudio aseguran que en la comunicación intercultural ocurre algo muy similar. Al confrontar parámetros que son totalmente desconocidos, la situación de tensión es tanta que la comunicación se bloquea.

El objetivo del entrenamiento intercultural es el de enseñar a controlar el stress, poniendo énfasis en formas protocolarias de comunicación. Debemos reiterar que no se busca conocer a fondo a otras culturas, mas bien se pretende propiciar la auto-reflexión del comunicante sobre sus propios parámetros y valores comunicativos. En diversas ocasiones, sin embargo, el resultado termina reforzando el que la comunicación se enmarque dentro de los parámetros culturales que el comunicante domina, sin importar si la contraparte los entienda o no. A manera de ilustración, considérense los procesos de negociación con base en intereses. Este modelo está basado en buena medida en los patrones de negociación y comunicación seguidos en Norteamérica, mismos que son utilizados para negociar y comunicarse con personas pertenecientes a otras culturas, sin importar si esos son procedimientos, formas, supuestos y valores aceptables en dichas culturas.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional tiene dos vertientes: la del individuo dentro de la organización y la de la organización como una colección de individuos que se comunica internamente pero también con el exterior. Mientras que la comunicación individual es juzgada bajo los supuestos de la comunicación inter-personal y del comunicador ideal (habilidad de expresarse efectivamente oralmente y por escrito), para la organización la comunicación interna se centra en el manejo de información y en la creación de conocimiento. La comunicación con el exterior busca transmitir una imagen positiva de la organización e incrementar la eficiencia, eficacia y competitividad.

Ya sea en la dimensión interna o externa, la comunicación en las organizaciones consiste en la transmisión efectiva de una serie de imágenes, valores, y suposiciones a través de procesos de convencimiento y persuasión sobre lo que la organización es y hace. La función de la comunicación interna puede resumirse en las siguientes actividades: 1. Diseñar y clarificar procedimientos y políticas, 2. Informar a mandos superiores sobre logros y progreso, 3. Persuadir a otros dentro de la organización que ciertos cambios son necesarios, 4. Coordinar actividades intra-departamentales e inter-sectoriales, y 5. Evaluar, premiar y reprender a los empleados.

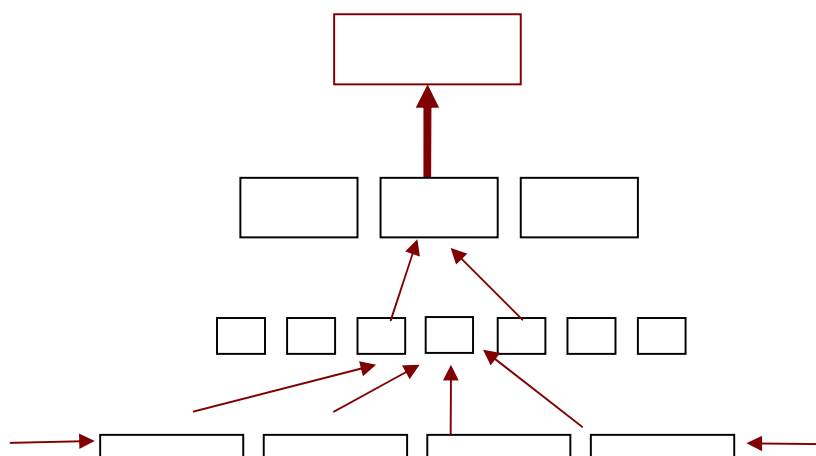
La función comunicativa externa de la organización incluye: 1. Responder a preguntas sobre procedimientos y políticas, 2. Informar a grupos interesados sobre logros y progreso, 3. Persuadir e involucrar a los stakeholders, 4. Coordinar actividades reguladoras, y 5. Promover una imagen positiva.

Nótese que una función esencial de las organizaciones es la de responder a preguntas. Una empresa minera, entonces, debe estar en posibilidad de responder a preguntas relativas a la actividad minera ¿qué es la minería? , a su actuación en el sector y a su visión sobre lo que hace y puede hacer para promocionar el desarrollo sostenido de la localidad ¿por qué dicha actividad es importante para el país?

Canales de comunicación jerárquicos

Una segunda función es la de informar. En todas las organizaciones ocurre un proceso de circulación y distribución piramidal de la información. Si consideramos que casi toda organización pública y privada tiene una estructura jerárquica, el proceso de información es vertical: de abajo hacia arriba, y rara vez horizontal. El mando inferior o medio, siempre informa al superior. En cuanto al proceso de comunicación, éste también pasa de nivel a nivel, de abajo hacia arriba y pocas veces a la inversa. Mas que preguntarse a quién llega la información, uno debe preocuparse de cómo llega la información. ¿Cómo puede saber el jefe si lo que el subalterno comunica corresponde a la realidad o es su interpretación?

Flujos de Comunicación Intra-Organizacional



Cuando se informa a los mandos superiores, existe una clara razón para hacerlo, debido a que la toma de decisiones se sitúa en ese nivel. El tipo de información que se requiere al nivel de los funcionarios de alto rango no es el tipo de información que se requiere en otros niveles. Para llegar a los mandos superiores, el flujo de información se articula de tal manera que naturalmente no corresponde a lo que se recaudó por los mandos medios o por

el personal de “abajo”. Es decir, el funcionario de ventanilla necesariamente tiene información diferente y, por lo tanto, se comunica y actúa de manera diferente. Pero eso no debe sorprender, porque el sistema comunicativo de toda organización está diseñado para que esto pase: por una parte se asegura la eficiencia de la información para la toma de decisiones a nivel superior, pero por la otra, se crea un problema de coordinación de la información, ya que no puede asegurarse que todos los mandos tengan información más o menos concordante, información que pase de unos a otros y a todos. Efectivamente, en parte, se trata de un problema de coordinación interna de las organizaciones, pero también lo es para los actores externos, a quienes se les informan diferentes cosas según el nivel al que acudan. ¿Con qué tipo de información “entran” y con qué tipo de información “salen”?

Volviendo a la función organizativa de responder a preguntas, es ahora posible comprender que la respuesta a esas preguntas va a ser diferente según el nivel al que se acuda. Dicha diversidad de respuestas se traduce en un problema de coordinación, de credibilidad, de aceptación y de confianza. El cómo se responda abarca lo que se dice y cómo se dice, además de los procedimientos o procesos que se utilicen para establecer la comunicación externa de la organización. En última instancia, el mal manejo de la función comunicativa de la organización invariablemente tiende a traducirse en una ardua tarea de coordinación y promoción de la imagen positiva de la organización.

Este es, en realidad, un problema de interrelación con los multi-actores debido a que la organización no sólo debe responder a las preguntas de los stakeholders, sino que también debe proporcionar información que, como ya dijimos, debe ser apropiada a la audiencia a la cual se dirige y presentada en el nivel adecuado. Más aún, la organización debe atender a las preocupaciones y necesidades de los otros actores, mediante procesos de comunicación efectivos. La mayoría de veces, sin embargo, las organizaciones carecen de estrategias de comunicación multidimensionales en general, y de una estrategia de comunicación para reforzar la relación con los multi-actores, en lo particular. Se piensa en la comunicación cuando hay una crisis, no como parte de los procesos de planeamiento y toma de decisiones normales de cada organización. En consecuencia, la comunicación se piensa como un lujo, no como una necesidad.

Comunicación de riesgo

La comunicación de riesgo es la más importante para el sector minero y se basa en la fórmula que se presenta a continuación:

$$\text{Probabilidad} \quad \mathbf{X} \quad \text{Severidad del daño} \\ = \text{Riesgo}$$

¿Qué se entiende por riesgo? Responder a esta pregunta fundamental para la actividad minera, implica proporcionar a los actores los instrumentos informativos, decisivos y evaluativos, para que puedan determinar los riesgos sociales, ambientales y económicos de la minería. La aceptación o el rechazo de la actividad dependerá de cómo se maneje la comunicación de riesgo.

¿De qué riesgos estamos hablando? Depende del actor que se considere: para unos el riesgo es financiero-económico; para otros actores es un riesgo de salud; para otros, más es ambiental; y finalmente para otros actores, quizás algunos de los mismos, pueda ser un riesgo cultural. Asociadas con la noción de riesgo están las reacciones de aquéllos que se auto-consideren que potencialmente pudieran ser impactados negativamente por un tipo determinado de riesgo. Factor esencial para evaluar la aceptación o no de un riesgo es el temor que las personas sientan con respecto a dicho riesgo, así como sus valores personales, el contexto en el que el impacto tenga sus efectos más perniciosos, las creencias políticas y éticas y, finalmente, las actitudes hacia la tecnología y la confianza de que ésta pueda ayudar a mitigar los impactos más graves.

El modo cómo se evalúe y se comunice ese riesgo será clave. La comunicación de riesgo basa muchas de sus presuposiciones en la comunicación del riesgo de salud, que básicamente constituye el área pionera en la que se ha estudiado a fondo el problema de riesgo. Si bien se ha escrito mucho con respecto al riesgo ambiental y al riesgo financiero, la teoría clásica continúa usando como ejemplo al riesgo de salud: cómo se presenta el riesgo para la salud de las personas, cómo se comunican los daños pero también los posibles mecanismos de remediación y, finalmente, cómo se toman en cuenta o no los temores y preocupaciones de los posibles afectados. Mediante procesos de retroalimentación es posible determinar cómo se evalúa el riesgo. ¿Cómo resolver “el problema del riesgo” y, lo que es más significativo, cómo registrar la percepción que se tenga sobre dicho riesgo?

Por ejemplo, si la percepción predominante del riesgo por el uso de cianuro destaca el impacto en las vidas humanas, al indicar que “murieron veinte personas” como resultado de su uso, la evaluación del potencial impacto se enfoca en las consecuencias. En cambio, si se pone énfasis en las técnicas actuales que usa la nueva minería para mitigar el riesgo de que muera gente por uso de cianuro, es evidente que el impacto potencial del riesgo va a ser evaluado de manera distinta. En el primer caso, el fin es el foco de la comunicación: murieron veinte personas. En el otro, se resaltan los medios (la tecnología va a salvar la vida de numerosas personas), no las consecuencias. Al respecto, se debe enfatizar que hay que tener mucho cuidado en no interpretar que la comunicación de riesgo significa una manipulación de la comunicación, nada de eso. Por el contrario, inferir que manipular la información sin respaldarla con hechos concretos y observables puede propiciar relaciones de confianza con los actores, es una ilusión simple y llana. Las consecuencias de seguir este camino son y serán contraproducentes para los individuos y grupos que lo hagan.

Evaluación del riesgo: argumentos científicos

¿Por qué es tan difícil evaluar, sin lugar a dudas, el riesgo actual y potencial? Nuevamente se generan determinadas percepciones de lo que se entiende por “ser objetivo”. Para comunicar riesgo, generalmente se usan conceptos científicos; los mismos que se utilizan indistintamente en el soporte de argumentos y contra argumentos. Si bien no hay nada que sea más válido que la ciencia para generar confianza, el esgrimir razones científico-técnicas en apoyo de posiciones diametralmente opuestas termina generando desconfianza y reforzando la percepción en la que los mismos científicos no saben lo que están haciendo,

ni cual es la magnitud potencial o real del riesgo. Además, la comunicación de riesgo se ve afectada por el concepto que se tenga de “ciencia”. Hay una tendencia a sobre - privilegiar el conocimiento científico como la “varita mágica” que soluciona todos los problemas: si existe un riesgo, queremos la certeza de que vamos a poder evaluarlo. Por un lado, recurrimos a la ciencia y en muchos casos a su aplicación que es la tecnología. Pero, por otro lado, ambas se muestran inciertas, primero, acerca de lo que constituye “riesgo”, y segundo, sobre cómo medir la magnitud del daño causado y de cómo evaluar el impacto del riesgo en sus múltiples facetas.

Cuando se origina desconfianza en que la ciencia y la tecnología puedan ayudar, una de las consecuencias es que se genera una controversia científica mayor, en la que los científicos en lugar de ponerse de acuerdo, se separan aún más, complicando las posibilidades de entendimiento de los no científicos. A ello se aúna la falta de credibilidad de las fuentes, punto central de la comunicación de riesgo. Muchas veces se arguye sobre la procedencia y en efecto, sobre la confiabilidad de las fuentes: si la información proviene de tal o cual fuente, entonces no es confiable y no puede creérsele. Aquí ya no se está cuestionando la información, sino a las fuentes de las que proviene. En fin, la controversia general sobre la credibilidad de las fuentes implica que se precise quién publica la información, cómo se publica y, lo que es más importante, cuál es el propósito para el cual se publica. Aparentemente, en muchos casos, se publica para informar a la opinión pública pero se interpreta que se hace con una intención oculta. No olvidemos que en la comunicación de riesgo varios aspectos de la misma se manipulan para lograr que la gente acepte el riesgo.

Entonces si hay diferencias entre la ciencia y la tecnología e incluso entre diversas ciencias y científicos, un mismo argumento científico se puede usar para demostrar que algo es la causa de graves daños o que no causa daño. Precisamente porque la ciencia está en ese estado de incertidumbre, la evaluación de riesgo que quisiéramos nuevamente fuera objetiva -tengo las cifras y el conocimiento científico para evaluarlo- resulta poco confiable. En todo caso, la información y el conocimiento científico-tecnológico están sujetos a interpretación; y desde el momento que se está sujeto a interpretación, una interpretación es tan válida como cualquier otra. Es lo mismo que pasa en la corte: el abogado defensor puede presentar a un científico social que sostenga que todos los que matan a mujeres tienen un problema de complejo de Edipo, pero alguien más -otro científico- puede argüir justamente lo opuesto (el complejo de Edipo no tiene nada que ver con que un hombre mate a una mujer), en apoyo del caso del fiscal.

Para balancear estas contradicciones dentro de la propia ciencia y de la tecnología, cuando se habla de riesgo, generalmente se busca entender cuál es la probabilidad de que se manifieste con sus más graves consecuencias. Sabemos que en minería hay un riesgo, ¿pero cuál es la probabilidad de que ocurra? ¿alta o baja? ¿quién define qué es un alto o bajo riesgo? Mucha gente asevera que en la minería, las probabilidades de que exista un riesgo ambiental son elevadas. En este caso, cabría preguntarse qué se incluye dentro del concepto de “riesgo ambiental”: los impactos a la salud, explotación de los recursos naturales, implantación de nuevos patrones económicos, cambios en las formas de vida, etc. Por ejemplo, si se incluyen impactos a las relaciones sociales que cambian los patrones culturales, entonces la probabilidad de que ello ocurra tiene que ser multiplicada por la

severidad del daño que se causaría y esto es lo que nos da una aproximación del riesgo anticipado, de conformidad con la fórmula arriba señalada.

Como se indicó anteriormente, si la evaluación del riesgo se compenetra con la controversia entre argumentos científicos contradictorios, no queda más que cuestionar el rol de la tecnología y su potencialidad para mitigar el riesgo, de manera que satisfaga a los afectados. Es decir, si la minería causa un impacto ambiental, pero al mismo tiempo se asevera que existe la tecnología para remediar dicho impacto, de suerte que el riesgo sea aceptable, ¿cuáles son las consecuencias de credibilidad asociadas con el riesgo?. En diversas ocasiones, la explicación del impacto se envuelve en un discurso técnico que requiere que “la gente común y corriente” esté versada en el debate científico para poder hacer una evaluación informada sobre riesgos potenciales y actuales. Esta actitud no sólo contradice la regla general comunicativa de adecuar discurso y lenguaje al tipo de audiencia ante la cual se presentan los argumentos principales, sino lo que es más relevante, acrecienta las preguntas sobre la credibilidad y las intenciones del expositor. Siguiendo esta línea de razonamiento, actitudes como las descritas aquí no dejan de mostrar un cierto grado de arrogancia, que privilegia al conocimiento científico como el único “válido”, en detrimento de otros tipos de conocimiento que no han recibido el calificativo de “científico” (conocimientos ecológicos de las poblaciones indígenas, por ejemplo).

Evaluación del riesgo: medición

El problema de medición es instrumental en este caso. ¿Cómo se mide la probabilidad de que ocurra el riesgo y cómo la magnitud del impacto? ¿cuál es la severidad del daño?; ¿a quienes afecta? ¿Se trata de un individuo o de varios? ¿cientos o millones? Si el riesgo afecta a una sola persona, la evaluación naturalmente va a ser muy distinta de si se afecta a todo un país. Por ejemplo, asumimos que la capa de ozono o el efecto invernadero afectan a todos y cada uno de los seres humanos, la preocupación por el riesgo a la salud, bienestar y sobrevivencia por consiguiente es grande. La evaluación del riesgo siempre está condicionada: si se afecta a un individuo, al que le dio leucemia, la reacción puede ser empática, pero si ese individuo es mi hermano, es obvio que aquí el riesgo se evalúa de otra manera. En el cálculo de la probabilidad se incluye la manera cómo se piensa que el impacto va a ocurrir, una estimación sobre el número de posibles afectados, y un muestreo de las reacciones que un determinado riesgo puede generar. A mayor riesgo, mayor incertidumbre, mayor renuencia a entender, mayor resistencia y, sobre todo, mayor temor.

La novedad del riesgo implica que si no se conoce, se rechace. La falta de comprensión o entendimiento sobre lo que está pasando hace que barreras defensivas se levanten y fortalezcan. Pero no sólo eso, cuando el riesgo es “natural”, como en el caso de una inundación o un temblor, se reconoce que hay un riesgo: vivimos en países donde actividades volcánicas incrementan las posibilidades de temblores y terremotos, pero allí la aceptación es resignación ¿qué podemos hacer? ¡Nada! Pero cuando el riesgo es producido por el hombre, la evaluación y comunicación del riesgo, nuevamente, se enfocan de una manera muy diferente, con consecuencias fundamentales para la aceptación o rechazo del riesgo mismo. Cuando el riesgo se considera irreversible o cuando afecta a los sectores sociales considerados como los más débiles, los más desprotegidos y los más vulnerables, tales como los niños y las mujeres embarazadas, el rechazo del riesgo se presenta casi

automático. Ello no significa que se desconozca qué aspectos como éstos se utilizan por aquellos que manipulan la comunicación, sin importar las graves consecuencias de su proceder.

Evaluación del riesgo: costos y beneficios

Al evaluar riesgos, el concepto de distribución de los costos y beneficios es esencial para entender muchos de los argumentos que se esgrimen con relación al riesgo minero. Se argumenta que existe una redistribución no equitativa de costos y beneficios: “algunos actores absorben todos los costos del riesgo minero mientras que otros obtienen todos los beneficios”. Si estos son los parámetros absolutistas en los que se conduce la comunicación, ello explica el por qué el debate sobre el riesgo minero esté cargado de un alto contenido emocional y resentimiento en torno a percepciones de injusticia e inequidad. Si se arguye que la minería trae beneficios a largo plazo, paradójicamente, este tipo de argumentaciones hace que la aceptación del riesgo pudiera resultar más difícil.

La explicación a este dilema parece encontrarse en que los seres humanos obviamente no podemos tener experiencia de lo que sucederá a futuro. Esto es, no se puede tener la experiencia de lo que sucederá a largo plazo; lo único válido es lo que se ve en la actualidad.

Cuando el deterioro es progresivo, el transcurrir de los años no hace factible atestar las consecuencias de la actividad minera en su conjunto. Pero si el daño se hace evidente en tan solo unos meses o en pocos años se enfrenta un problema de confianza, que es un problema de creatividad y de relevancia. Ante esta manera de concebir el riesgo en la minería, no sorprende que el riesgo sea catalogado de inaceptable. Específicamente, con respecto a la protección del medio ambiente (una de las mayores preocupaciones para la actividad minera), el discurso de riesgo prevaleciente no deja en claro cuáles son los medios, mecanismos y procedimientos con que se cuenta para medir un riesgo de tipo ambiental.

Los costos y beneficios, entonces, tienen una dimensión temporal. Empresas y comunidades por igual tienen que evaluar el riesgo dentro de los parámetros de su propia existencia. Ello conlleva a evaluar el riesgo como se percibe y comunica al presente: altos costos de contaminación y bajos beneficios con respecto a la distribución de la riqueza y al desarrollo sostenible.

Evaluación del riesgo: identificación de responsables

Otro tema predominante en el discurso del riesgo es el de la identificación del “culpable” de causar daño. La identificación del responsable, o mejor dicho la posibilidad de identificar al responsable y decir: “tú eres el responsable”, permite evaluar el riesgo desde la perspectiva de los derechos y obligaciones y, especialmente, de daños y compensaciones. En el caso de la minería, hay una empresa y/o un gobierno visible y una mina fácilmente identificable. La evaluación del riesgo, en este contexto, da lugar a la llamada “dinámica del poder”. Si existe un responsable que a la vez es alguien poderoso o percibido como tal, el riesgo va a ser evaluado desde la perspectiva de la víctima-victimizador, privilegiando

argumentos y posiciones centrados en los aspectos compensatorios y reivindicativos que encuentran expresión, casi exclusivamente, en compensaciones de tipo económico-financiero. Dicha dinámica de poder asume una relación de poder asimétrica, mediante la cual los supuestos responsables casi siempre son percibidos como “poderosos”; la aceptación o no del riesgo se enmarca como una lucha entre David y Goliat, en la que comunicación y percepciones se inclinan a favor del desvalido.

La posibilidad de un alto riesgo, incluida la identificación de posibles responsables, ofrece un atractivo especial para los medios de comunicación masiva, que lamentablemente tienden a presentar el problema en términos de blanco o negro, de víctima - agresor, forzando a los lectores o televidentes a tomar partido, sin que cuenten para ello con la información relevante. El público, en este contexto, se siente obligado a pronunciarse del lado de quien se presente como la víctima del riesgo. El discurso favorecido por los medios de comunicación tiende a reforzar imágenes simplistas sobre problemas sumamente complejos así como la búsqueda de soluciones a corto plazo. Finalmente, el enmarcar el riesgo ambiental minero como una lucha entre poderosos y desposeídos, no solo desvirtúa la importancia del problema, sino fortalece tendencias confrontacionistas y adversarias, que alejan en lugar de acercar el diálogo entre los actores.

En resumen, acompañando a la evaluación de riesgos potenciales y reales, se encuentran concepciones arraigadas en los seres humanos relativas a la conceptualización que tengan sobre la naturaleza (concebida como frágil, robusta o robusta con ciertos límites), sobre los procesos de toma de decisiones personales y colectivas (basados en reglas y procedimientos específicos), sobre el papel que el individuo puede desempeñar en la vida social (concepciones individualistas o colectivistas), y sobre visiones cosmológicas (optimistas: el hombre puede controlar a la naturaleza, o fatalistas: la vida es impredecible). Este razonamiento no se avoca a crear polémica innecesaria, más bien busca determinar como se comunica el riesgo.

Al parecer se comunica de manera ineficiente y desvirtuada; por un lado, la comunicación de riesgo seguida hasta el momento por todos los actores del sector minero refuerza creencias y percepciones radicalizadas, sin que se haya generado un debate extenso y franco sobre los riesgos reales de la minería. Por otro lado, el riesgo ambiental, hasta cierto punto, se ha convertido en el “caballito de batalla” para llamar la atención sobre otros muchos problemas sociales, lo que ha degenerado en la desvirtuación y magnificación de los riesgos reales y potenciales de la actividad y en el reforzamiento de la comunicación del temor, más que del riesgo minero. En concreto, la comunicación de riesgo en el sector tiende a constatar que el impacto real del riesgo no se conoce y que los actores no están preparados para dialogar abiertamente sobre este tema crucial.

En ese sentido, la teoría del riesgo impone que la comunicación sea participativa, mediante una determinación de qué tiene prioridad, a quién consultar, qué decisiones tomar, y qué se pretende lograr. Asimismo, se requiere precisar los objetivos de dicha comunicación: reconfortar, persuadir, o solicitar apoyo. El riesgo ambiental es muy importante como para permitir que derive en la simplificación de las posibles consecuencias. La minería necesariamente trae consigo cambios en la forma de pensar, de hacer, de actuar y de interactuar. En todo caso, lo que es común a todos los actores en relación con el riesgo es la

noción de cambio; noción que es crucial para la forma cómo se evalúe el cambio que trae consigo la minería, incluyendo la aceptación o rechazo del cambio mismo y, por ende, de la actividad minera.

Comunicación en crisis

El manejo del riesgo y la comunicación de riesgo -que es mucho más amplia de la pincelada que se está dando aquí- tienen una estrecha asociación con la comunicación en crisis. El riesgo o impacto ambiental de la minería se percibe, al menos en ciertas situaciones, como un problema que ha llegado a nivel de crisis. Al respecto, hay que hacer una distinción entre lo que es el manejo de la crisis y el manejo de la comunicación de crisis.

❖ **Manejo de crisis:** Se ocupa de los aspectos reales de la crisis

Este consiste en el manejo de los eventos, las situaciones que ocurrieron, de cómo las autoridades y responsables están controlando la situación, de manera que las cosas “vuelvan a la normalidad” y de cómo se está manejando el cambio ocurrido a raíz de la crisis.

El manejo de una crisis requiere de un *plan de acción* que permita:

- ◆ Identificar las causas que motivaron el surgimiento de la crisis.
- ◆ Adecuar acciones con medidas de remediación inmediata.
- ◆ Proponer estrategias preventivas para impedir el surgimiento de crisis similares o que la crisis actual resurja con mayor intensidad.
- ◆ Adoptar los cambios que se señalen como resultado de la evaluación de la crisis y de la actuación de los actores .

❖ **Comunicación de Crisis:** Se encarga de las percepciones respecto a la crisis

Su objetivo fundamental consiste en manejar y explicar lo que está pasando, pero al mismo tiempo entender cuáles son esas percepciones. Dicho de otra manera, rápidamente se tienen que ajustar posiciones:

❖ De *reactiva* y supeditada a los eventos

❖ A *proactiva* y toma de control relativo

Es en ese cambio de lo reactivo a lo proactivo, donde la comunicación juega un papel decisivo. Si el cambio en las percepciones ha de ocurrir, el manejo de la crisis no debe ser reactivo, a riesgo de que la comunicación sea percibida como deficiente: no se explicó cuáles serían las medidas que se adoptarían, por lo tanto no se manejó adecuadamente la crisis. Además, las percepciones no son inmutables, están constantemente cambiando. Si se piensa, en el manejo de una crisis, que las percepciones son las mismas a través de la

crisis, se tendría un serio problema. La gente cambia de opinión y sus percepciones según van leyendo/escuchando en los medios de comunicación acerca de cómo se está manejando la situación. La comunicación interpersonal asimismo juega un papel central: a hablar con otras personas sobre lo que el riesgo significa, las percepciones nuevamente cambian.

Cuántas veces en una situación de desastre natural la población considera que “todo está bien, bajo control” y, de repente, la gente comienza a comunicarse y las percepciones cambian. En el '85 hubo un terremoto en México y la gente en Ciudad de México, de manera espontánea, salió a las calles a ayudar a los vecinos. Muchos de ellos, según se reportó en los medios de comunicación, comenzaron a auto-alabarse, arguyendo que ello constituía “una muestra de civismo de los mexicanos, que era algo loable”. La catástrofe sucedió a las 7 a.m. A eso de las 9 de la mañana uno de los noticieros más vistos a nivel nacional preguntó, bueno y ¿dónde está el gobierno? ¿por qué no ha hecho nada? A las tres de la tarde, ya nadie hablaba de la muestra de civismo de los mexicanos, sino de la incompetencia de las autoridades gubernamentales, que carecían de un plan de acción. Después, cuando ya se normalizó la situación, la opinión pública coincidió en que los medios de comunicación habían cambiado la percepción no sólo del riesgo ahora convertido en tragedia, que además lo magnificaron excesivamente, sino que habían cambiado la percepción de cómo se estaba manejando la crisis en ese particular momento. Para cuando el gobierno anunció públicamente que iba a adoptar un plan de acción tendiente a minimizar la situación, el malestar público no podía ser mayor. Si hoy uno va a México y toca el tema del terremoto del 85, la gente aún ignora que fue lo que realmente pasó, pero aún sigue pensando que el gobierno “no hizo nada”. Es algo sorprendente como la percepción cambió, pero es así como se forman o crean las percepciones en situaciones de crisis.

El manejo de la comunicación en crisis requiere de un plan de acción comunicativa que permita:

- ◆ Examinar lo que está pasando con rapidez y objetividad.
- ◆ Precisar qué tipo de percepciones se están formando.
- ◆ Determinar si la situación requiere comunicación de crisis.
- ◆ Reunir un equipo de comunicación de crisis para presentar recomendaciones.
- ◆ Identificar a los stakeholders, a los que se debe informar de la situación inmediatamente.
- ◆ Informar sobre los hechos básicos de la crisis.
- ◆ Minimizar los rumores.
- ◆ Restablecer el orden y/o la confianza .

Es importante enfatizar que no toda crisis requiere de comunicación de crisis y del mismo tipo de comunicación. No todos los actores deben ser informados de lo mismo ni en los mismos plazos. No hay recetas específicas para cada crisis, pero si hay que tener en cuenta que la mayor parte de las veces los intentos por “solucionar” la crisis resultan en un incremento de la tensión, y en ocasiones, de la violencia. Una vez más, debemos insistir en que no se trata de manipular hechos o a las personas, sino de entender como funciona el

proceso y cuáles pueden ser las medidas a tomar. El manejo de la comunicación en crisis es un paliativo, no una medida para “solucionar” el problema.

Las crisis al igual que los daños ocasionados por riesgos pueden ser tanto naturales como creadas por el hombre. Las crisis, al igual que situaciones de alto riesgo, son un imán para atraer a los medios masivos de comunicación: los debates científicos se suscitan en la prensa y en la televisión; la identificación de supuestos y/o posibles “culpables” adquiere el tono de una cruzada del bien contra el mal; y las acciones de las autoridades se cuestionan buscando encontrar fallas en la forma cómo se reporta y maneja el riesgo y/o la crisis. Los medios en especial son atraídos cuando hay:

- ◆ Determinación de culpabilidad (real o subjetiva).
- ◆ Percepción de posible encubrimiento.
- ◆ Noticias que resalten el “interés humano”.
- ◆ Impacto visual.
- ◆ Temas de alta visibilidad, controvertidos y/o estereotipados.
- ◆ Número de personas involucradas.
- ◆ Presencia de conflicto.

En este punto es importante conectar la comunicación en crisis con el manejo de conflictos. Si la crisis es definida como un conflicto, la atención de los medios de comunicación adquiere mucho más foco, ocasionando el que representaciones alarmistas, ya sea con tendencia a incrementar el temor sobre el riesgo o a agrandar la crisis misma, dominen en la presentación de la situación. Dentro de esta perspectiva, todo riesgo implica que debe haber una reparación, que debe haber un castigo para el que causó el daño; toda crisis implica que debe ser seguida por acciones que aseguren al público en general que se está haciendo todo lo humanamente posible y que las autoridades han retomado el control de la situación, que ha vuelto a ser normal.

Generalmente se considera que las controversias (de argumentos y puntos de vista) y disputas (sobre cuestiones susceptibles de acuerdo) manifiestan divergencias entre los actores, las cuales pueden ser dirimidas mediante procesos de mediación y concertación, puesto que los participantes en las mismas no llegan necesariamente a niveles de hostilidad que imposibiliten la negociación. Las crisis, en contraste, llegan la mayoría de las veces a estar asociadas con altos niveles de hostilidad y enfrentamiento físico; destrucción y rompimiento del orden. No existen criterios definitivos para catalogar cuando un evento se convierte en crisis. Se estima que, en la mayoría de los casos, son los propios afectados y/o autoridades así como los medios de comunicación quienes califican a una situación determinada como crisis entendida como un cambio favorable o desfavorable suscitado casi siempre repentinamente. Sin embargo, cuando ello ocurre, la dinámica de la crisis toma control y, sin importar estar de acuerdo o no con dicha determinación, la comunicación de crisis comienza o debería comenzar a operar. Paradójicamente, las crisis sólo se pueden “solucionar” cuando dejan de serlo.

Comunicación para el desarrollo

Indudablemente no sólo es la comunicación de riesgo y de crisis la que interesa para la cuestión minera, la denominada comunicación para el desarrollo de igual manera es importante. La comunicación para el desarrollo puede definirse como “el proceso estratégico de intervención iniciado por instituciones y comunidades para promover el cambio social”.

Esta es una de las áreas de comunicación más recientes y tiene como base lo que se llama la comunicación post-colonial, que trata de entender cuál es la comunicación ya no entre los actores locales, regionales y nacionales sino a nivel global, cuál es el modelo o modelos de desarrollo que se están comunicando de países desarrollados hacia países en vías de desarrollo. Si preguntáramos cuál es la última moda en materia de teoría comunicativa en Norteamérica, la respuesta sin duda identificaría a la comunicación para el desarrollo, que está íntimamente asociada al debate de la globalización o anti-globalización.

La temática de la comunicación para el desarrollo abarca:

- ◆ La formulación de una visión sobre el proyecto de desarrollo, en la que se diriman cuestiones relacionadas a:
 - Modernidad
 - Dependencia
 - Explotación
 - Neo-colonialismo

- ◆ La definición de lo que para cada país es el “desarrollo sostenido”, en sus dimensiones:
 - Internacional
 - Nacional
 - Regional
 - Local

- ◆ La clarificación de los contenidos del debate central, que busca la integración de elementos fundamentales como:
 - Progreso económico
 - Realización humana
 - Avance integral

Si uno se preguntara cuál es la comunicación que se está transmitiendo en términos de desarrollo, y específicamente de desarrollo minero, puede aseverarse que la comunicación para el desarrollo está tomando a la minería como el ejemplo clásico de lo que se puede o no se puede hacer y de lo que se debe o no se debe hacer para lograr el desarrollo sostenible. La minería ha sido colocada, a través de la comunicación para el desarrollo, al centro del debate de la globalización, en general, y, en particular, de cómo ven los países en desarrollo lo que va a ser el futuro de todos y cada uno de ellos. La crítica se centra en que la nueva minería trae consigo un modelo de desarrollo económico en el entorno donde se establece que no necesariamente comunica cuál es su visión para el futuro y el desarrollo

del mismo. No sólo se está generando una dinámica de cómo ocurre dicha comunicación sobre modelos económicos entre países, sino también se está hablando de que el discurso se ha “movido” de los temas “ingenieriles” y de tipo económico e inclusive de los temas ambientales hacia los temas netamente sociales. El debate, consecuentemente, gira en torno a:

- ◆ Globalización
- ◆ Derechos humanos y culturales
- ◆ Democratización
- ◆ Comunicación participativa para el cambio social
- ◆ Modernización y desarrollo sostenido

Tomemos como ejemplo el tema de los derechos humanos que es uno de los discursos predominantes con respecto a la minería. ¿Cómo explicar la conexión minería-desarrollo y derechos humanos? Ese es el punto en el que el debate se encuentra no sólo en el Perú sino a nivel mundial: tratar de explicar, de articular esta nueva temática, de entender este discurso predominante.

La necesidad de articular un discurso coherente adquiere visos álgidos con respecto a la polémica agricultura-minería, en la que una vez más el tema de los derechos humanos es piedra angular. Los grupos pro-agricultura, por ejemplo, abogan por “el derecho a vivir como han escogido desde hace cientos de años”, porque ése es su modo de vida y ése es el derecho humano que quieren que se respete. Asimismo, demandan el respeto al derecho a la tranquilidad, a ser un pueblo tranquilo y a no enfrentar “el conflicto que la minería ha creado”. Estos, aseguran, se ubican entre los derechos humanos básicos. Aquí entramos en otro tema ¿cuáles son los derechos humanos básicos?

Los derechos humanos que se consideran aceptables para la mayoría de los países, son los que han surgido del debate internacional y están contenidos en diversos convenios internacionales (como la Declaración Universal de Derechos Humanos y las Convenciones Internacionales sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y sobre Derechos Civiles y Políticos de la ONU). La cuestión, entonces, es qué derechos se van a considerar como básicos. Quizá, parte del problema estribe en la forma en que el discurso predominante se presenta actualmente: al referirse a los derechos humanos, los temas de desarrollo sostenible, de toma de decisiones conjunta, y de interrelaciones quedan implícitamente sumergidos en ésa connotación amplia de derechos humanos; esta conexión, sin embargo, no es mecánica ni sucede invariablemente. Este debate, en opinión de muchos expertos, se va a intensificar en los próximos años, porque hay necesidad de aclarar qué es lo que se va a entender por “derechos humanos” y si ha de incluirse el derecho a decidir que “no entre la minería”, frente al derecho de los inversionistas a realizar su actividad económica.

Siguiendo esta misma línea de razonamiento, sus propulsores insisten en que la comunicación para el desarrollo no puede seguir centrándose exclusivamente en las cuestiones económicas, como se ha dado hasta ahora; debe, con un sentido de urgencia, atender a las cuestiones sociales incluyendo las culturales. La comunicación, asimismo, no

puede seguir enfocándose exclusivamente en el “hablar” como el centro de su atención, debe con igual urgencia “escuchar” a aquellas voces que hasta ahora no han sido escuchadas. Ello implica, sin duda, reconocer que no todos los sectores tienen las mismas posibilidades de hacerse escuchar, muchos de ellos tienen poca capacidad de gestión y de acción.

En este sentido es igualmente válido preguntar si esta corriente de la comunicación para el desarrollo tiene la capacidad de hacer una autocrítica de la teoría de la comunicación que aparentemente es parte del problema. Los mismos especialistas en comunicación para el desarrollo han comenzado a plantearse esa pregunta y a cuestionar suposiciones individuales, valores y estructuras teórico-conceptuales. Los propugnadores de esta corriente son gente del llamado Tercer Mundo que vive en países desarrollados, los cuales reconocen que existe una brecha entre lo que pasa actualmente en los países en desarrollo que dejaron, lo que ellos vivieron en su época y lo que están viviendo al presente en diversos países desarrollados. En otras palabras, se preguntan qué tan relevante es una teoría de la comunicación de desarrollo, que ha sido elaborada sin incorporar a las voces marginadas de los países en desarrollo mismos.

4. El nuevo comunicador ideal

Un resultado no anticipado de la comunicación para el desarrollo ha sido la redefinición del concepto genérico del comunicador ideal. Antes el comunicador ideal era un especialista en comunicación ajeno a la organización; ahora, los modernos comunicadores son los gerentes empresariales, directores de proyecto, funcionarios públicos, líderes comunitarios, etc., los cuales deben reunir, para ser comunicadores efectivos, una combinación de:

- ◆ Experiencia en desarrollo
- ◆ Sensibilidad especial para trabajar con comunidades
- ◆ Amplio conocimiento de técnicas y tecnologías de comunicación
- ◆ Enfoque pragmático y capacidad para elaborar y conceptualizar estrategias

El nuevo comunicador tiene que tener clara la problemática que plantea el desarrollo minero en particular y ser poseedor de características personales y profesionales especiales que le permitan establecer una manera diferente de interrelacionarse y de conexión con los interlocutores. Resalta de esta nueva concepción de comunicador el hecho de que mientras el antiguo modelo de comunicación ocurría de persona a persona; el nuevo esquema considera a grupos. ¿Cómo comunicarse con grupos? Este es el gran cambio en términos de cómo se enfoca actualmente la comunicación.

El otro gran cambio se refiere a la función misma de la comunicación. Mientras los esquemas tradicionales consideraban como propósito esencial de la comunicación el transmitir mensajes, hoy en día el concepto se ha ampliado para considerar seriamente el rol social del comunicador y de la comunicación, como agentes de cambio social. En comunicación, el proceso de cambio social es más importante que los productos. El rol mismo del comunicador ha sufrido una transformación significativa para pasar de ser “el funcionario en la oficina de comunicaciones”, al de “experto en información”, y terminar

siendo “un agente de movilización social”. Una distinción adicional es el cambio en las modalidades de “relaciones públicas” a “relaciones comunitarias” y, finalmente, a “relaciones multi-actores”. Dicho sucintamente, se estima que el poder de la comunicación debe ser utilizado de manera proactiva y autocrítica, y utilizar las nuevas habilidades del comunicador para:

- ◆ Actuar como catalizadores del cambio
- ◆ Facilitar el empoderamiento de personas
- ◆ Fortalecer las capacidades y organización comunitarias
- ◆ Constituirse en agente del cambio social, entendido como un proceso de diálogo público y privado, mediante el cual las personas definen quienes son, que quieren y como lo van a obtener.

La tendencia en Norteamérica es que estas ideas sobre el nuevo comunicador no van a cambiar, así que más vale la pena entenderlas y asumirlas como parte de la economía del conocimiento. Diversas empresas, no sólo en minería sino en otras áreas que tienen que ver con desarrollo, ahora están tratando de entender como preparar a sus funcionarios para esa comunicación de desarrollo, de manera que la empresa ponga en práctica un nuevo patrón de comunicación e interrelación con los actores. Para muchas empresas, el nuevo comunicador es la persona identificada como el encargado de la interrelación comunitaria, estando dicha función albergada en la oficina de relaciones comunitarias.

Hay que señalar, al mismo tiempo, que desde una perspectiva interna/organizativa, algunas empresas han adoptado el lenguaje “apropiado”, pero no lo han internalizado. Lo que nos lleva al punto con el que comenzamos este ensayo: lo que se comunique es tan importante como la forma en que se comunica así como lo que no se comunica. El discurso dominante arguye que no se ha generado confianza, que los procesos de comunicación necesariamente tienen que reorientarse, y, por supuesto, que las líneas de acción comunicativa deben ser elaboradas conjuntamente por todos los actores. ¿Cómo pueden las partes comunicarse si no hay acuerdo común sobre cómo lo van a hacer?

5. Pautas Estratégicas Comunicativas

Re-orientar los procesos de comunicación

La comunicación establece, de hecho, una correspondencia y una relación entre unas personas con otras; la comunicación es un proceso que se da en el transcurso del tiempo y que se desarrolla en etapas. Todo proceso de comunicación requiere constancia en su quehacer, a la vez que demanda normas claras de vinculación tales como:

- ◆ **Apertura**
 - Actuar y comunicar con candidez
 - Revelar propias limitaciones al proporcionar información
 - Hacer de la transparencia un principio rector
 - Evitar secretos y doble juegos

- Adquirir el compromiso de escuchar antes de hablar
- Evitar devaluar legítimas aspiraciones y preocupaciones
- Rechazar la información desvirtuada

◆ **Confiabilidad**

- Demostrar competencia
- Buscar objetividad
- Actuar con equidad
- Mantener la consistencia
- Conquistar la buena voluntad

◆ **Claridad**

- Más que una buena selección de palabras
- Más que un agregado a la toma de decisiones
- Más que un puñado de técnicas
- Más que el reconocimiento de la complejidad: simplificar lo complejo

Adoptar líneas de acción comunicativa concordantes con la realidad del sector

En el concepto de comunicación está implícito el de acción, el cual es el acto de potenciar, el cual a su vez lleva implícito los conceptos de movimiento y avance. Lineamientos de acción, en consecuencia, requieren medidas para monitorear el progreso y establecer relaciones duraderas entre los actores, reconociendo que:

- ◆ La pobreza en la comunicación resulta en altos costos humanos y financieros para todos los actores
- ◆ La incertidumbre, la desconfianza, el temor y la ansiedad marcan el tono emocional del discurso minero
- ◆ Los riesgos de producción, económicos, sociales, y ambientales son reales, sus efectos deben ser atendidos con igual dosis de realismo
- ◆ El asumir que no habrá crisis indica un alto desconocimiento de la forma en que se da el interactuar social y una alta dependencia en la infalibilidad tecnológica
- ◆ Hay necesidad de reconocer la potencialidad de que toda comunicación cree incertidumbre y malos entendidos pero también la necesidad de formular estrategias efectivas de comunicación
- ◆ Los procesos, formas y modalidades de comunicación deben ser parte integral de toda estrategia organizativa, y no esperar a que asuntos “de comunicación” surjan de manera independiente y espontánea
- ◆ Un proceso de comunicación multi-direccional permite asegurar que los temas claves serán identificados con la debida oportunidad
- ◆ La comunicación adquiere importancia debido a su estrecha relación con la toma de decisiones

- ◆ El monitoreo y la revisión constante de la comunicación deben ser actividad constante de la rutina organizacional

Re-definir roles

Paralelo a la definición de los roles está el reconocimiento de que cada función conlleva una obligación. La obligación puede ser entendida como un sentido de responsabilidad para desempeñar de la mejor manera posible el empleo/papel encomendado; también puede ser conceptualizada como el rendimiento de cuentas ante aquellos que se benefician o requieren de la función asociada con un determinado rol. La indefinición de roles es causa constante de confrontación, como lo es la frustración generada por el no reconocimiento de la interdependencia de roles:

- ◆ La identificación de los *stakeholders*, así como de sus probables agendas y creencias, y su implicación deben hacerse lo más pronto posible, si la comunicación ha de ser efectiva
- ◆ La pronta implicación de los *stakeholders* debe maximizar el potencial de cooperación y ayudar a identificar medidas para minimizar la oposición
- ◆ Se debe tener mayor conciencia de cómo los *stakeholders* definen el riesgo. Una mayor conciencia debe resultar de un proceso de consulta y de un proceso de comunicación en los dos sentidos
- ◆ Se debe reconocer que mientras haya confusión sobre los roles de los principales actores (gobiernos, empresas, comunidades y sociedad civil), las posibilidades de conflicto se acrecientan
- ◆ Se debe admitir que los procesos de comunicación no son independientes de las relaciones sociales y que el rol que cada agente desempeña va acompañado de un patrón particular de comunicación
- ◆ El entender los diversos patrones de comunicación de los principales actores y determinar qué están comunicándose entre sí y qué deberían comunicarse es tarea fundamental de todos los actores
- ◆ La indeterminación e imprecisión en los roles sociales de los principales actores comunica, en muchos casos, conflicto

6. La Conexión Conflicto-Comunicación

El conflicto se crea mediante la comunicación

El conflicto se maneja mediante procesos de comunicación

Este es el momento adecuado para retomar el tema central de este ensayo: los actores, que en última instancia son los agentes principales en toda relación comunicativa y conflictiva. También es oportuno establecer una serie de vinculaciones esenciales para entender las conexiones conflicto-comunicación, conflicto-minería, y conflicto ambiental-conflicto social.

Conflicto y comunicación

El conflicto es una manera de relacionarse; de hecho “conflicto” puede ser definido como una forma particular mediante la cual los seres humanos se relacionan. Dicha relación se manifiesta mediante procesos específicos de comunicación, los cuales tienen modalidades peculiares con respecto al lenguaje y las metáforas que se usan para describir la relación de conflicto (“embrollo”, “guerra de todos contra todos”), al discurso predominante (agresión, injuria, reparación y compensación), a la dinámica misma de la comunicación (confrontación, lucha, violencia), y a los rituales que se siguen para indicar que se ha entrado a esta peculiar forma de relación (toma de instalaciones, manifestaciones de disgusto, expresiones de inflexibilidad con respecto a principios y/o posiciones, etc.). Debe quedar claro que el conflicto no es un objeto con vida propia, sino el resultado de decisiones que los involucrados toman para transformar la relación en conflictiva.

Si las decisiones humanas son las que transforman la relación de no-conflicto a conflicto, éstas, a su vez, revierten la relación a una de no conflicto, mediante procesos de comunicación, siendo uno de ellos el diálogo y el otro la negociación. Al igual que en la relación conflictiva, los esfuerzos para modificarla también se manifiestan mediante procesos específicos de comunicación, los cuales tienen modalidades peculiares con respecto al lenguaje y las metáforas que se usan para señalar la “salida” de la relación de conflicto (“choque eléctrico que nos despertó”, “una sacudida para aceptar el cambio”), al discurso predominante (cooperación, convivencia pacífica, armonía), a la dinámica misma de la comunicación (colaboración, búsqueda de acuerdos), y a los rituales que se siguen para indicar que se desea cambiar las relaciones de conflicto (desalojo de instalaciones, manifestaciones de amistad, expresiones de flexibilidad en defensa de posiciones, etc.).

Por la descripción hecha hasta ahora de las relaciones conflictivas, cabe preguntar si un cambio en la comunicación se puede traducir efectivamente en un cambio en la relación conflictiva. Sin caer en posiciones utópicas, a ello se puede responder, como ya lo hicimos anteriormente, que las palabras no son hechos, pero que sin embargo un cambio substancial (no táctico) de las formas comunicativas puede facilitar la transformación de dichas relaciones conflictivas. Es evidente que el cambio de discurso (por ejemplo de confrontación a cooperación) debe estar acompañado de un cambio en la conceptualización misma de la relación. Ello no implica que se desconozca que, en múltiples ocasiones, las relaciones conflictivas son provechosas o al menos así se percibe para algunos de los actores/agentes partícipes en dichas relaciones.

La forma como se conciben eventos, personas y relaciones lleva tácita la potencialidad conflictiva. Por ejemplo, hay diversas maneras de conceptualizar lo que es la “minería”: un bien común, un riesgo, una necesidad social, una actividad económica que extrae recursos naturales, que genera impactos ecológicos y sociales o, finalmente, una actividad que crea

conflicto. Cada actor, entonces, tiene su propia manera de concebir la minería. Si a ello aunamos el que múltiples actores den origen a múltiples conceptualizaciones, entonces puede comprenderse más fácilmente a qué nos referimos cuando decimos que toda conceptualización comprende un potencial conflicto tanto comunicativo como activo.

Cuando el conflicto se concibe como un “objeto” externo a la capacidad decisiva de los actores, se tiende a buscar medidas que ayuden a eliminar dicho objeto. Para ello se requieren herramientas y habilidades que hagan el trabajo de eliminación más rápido y eficiente y menos costoso. Independientemente de que se acepte como válida la factibilidad de “eliminar” el conflicto, es importante analizar qué tipo de capacidades se asocian generalmente con la llamada “resolución” de conflictos.

Se dice que para superar conflictos en el sector minero la base es la negociación. Actualmente, el modelo más usado es el gana/gana (“win/win”), que de manera simplificada insta a las partes en conflicto a concentrarse en la búsqueda de posiciones convergentes con respecto a sus respectivos intereses. De esta manera, se dice, todos ganan. Sin embargo, el modelo basado en intereses presenta ciertas limitaciones, habiéndose comprobado que su utilidad únicamente se da en conflictos inter-personales en los que hay paridad o balance de poderes y capacidades. Cuando se ha intentado aplicarlo a conflictos entre grupos o entre naciones, su utilidad ha sido cuestionada críticamente.

Si la negociación (que es sólo uno de cientos de mecanismos y procesos existentes para el manejo de conflictos) adquiere un lugar preponderante en el modelo gana/gana, es natural que se privilegie la capacitación en técnicas de negociación, como la fórmula para superar el conflicto. No obstante, el discurso de la negociación (o concertación) es limitante por dos razones. Primeramente, al enfocarse en procesos bilaterales de negociación, se hace abstracción del hecho de que los conflictos en las industrias extractivas involucran a múltiples actores por lo que se requieren, entre otros, técnicas para el manejo de negociaciones multipartidistas y de facilitación de grupos. Más preocupante, sin embargo, es que se deja de capacitar a las partes en otras técnicas igualmente efectivas de manejo de conflictos, tales como mediación, conciliación, comisiones investigadoras, readecuación de prácticas y políticas, etc.

En segundo lugar, para entender la génesis y la dinámica de las relaciones conflictivas en el sector minero se requiere actualizar el concepto mismo de negociación (para incorporar, por ejemplo, la “negociación” de identidades) así como una comprensión mucho más amplia de la problemática minera que trasciende el ahora y el aquí. Así, se necesita un sólido análisis de la problemática en un lugar y tiempo determinados, pero también una comprensión integrada de los conflictos mineros. Finalmente, se requiere entender que la superación de relaciones conflictivas sólo podrá darse si al mismo tiempo se superan las condiciones que propiciaron, en una primera instancia, el surgimiento de dichas relaciones conflictivas.

Se debe precisar que aquí no se discute si las comunidades y otros actores deban ser capacitados en técnicas de negociación, que en buena medida corresponden a técnicas para facilitar la comunicación eficiente, ya que la respuesta es afirmativa. Lo que se está proponiendo es que dicha capacitación reconozca que la negociación no se puede limitar en

el ámbito presente, por ejemplo, a la compra/venta de tierras (que en realidad no corresponde a la definición de conflicto sino mas bien a la de una disputa, en este caso comercial-contractual/legal), ya que de esta manera no se están fortaleciendo las capacidades de los actores para enfrentar la problemática global que ocasionó las relaciones conflictivas.

Negociación

Proceso de comunicación entre las partes que buscan llegar a arreglos mutuamente aceptables sobre cuestiones que son de preocupación recíproca

El conflicto minero es un conflicto de relación y de visión. De relación porque, como ya se dijo, son los actores los que se involucran en relaciones conflictivas, no los objetos o las cosas. Es un conflicto de visión sobre lo que la minería es, puede y debe ser; esto es, sobre su contribución real y potencial al bienestar general. La capacitación que se requiere, en consecuencia, debe permitir, utilizando a la minería como una catapulta, generar capacidades para el desarrollo futuro de todos los actores: empresas, gobiernos, comunidades, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y la población en general.

La atención desmedida hacia la capacitación en técnicas de negociación basadas, fundamentalmente, en el modelo seguido en países desarrollados entre empresas y sindicatos para dirimir el llamado conflicto laboral o industrial, paradójicamente reafirma patrones de relaciones adversarias y no permite concentrarse en los temas de fondo, ya que lo importante es “solucionar” el motivo del desacuerdo visible. En consecuencia, se ha producido un desequilibrio entre las capacidades requeridas y los programas de capacitación que se ofrecen actualmente, los cuales sistemáticamente ignoran la estrecha vinculación que existe entre la concepción que se tenga de la minería y de las relaciones conflictivas que se generan en su entorno y las capacidades que se deben adquirir para un manejo eficiente de la problemática de interrelación. En otras palabras, las capacidades no corresponden a las necesidades expresadas de conformidad con las principales conceptualizaciones representadas en el discurso de los diversos actores

Limitaciones en la Capacitación



Conflicto ambiental-conflicto social

Invariablemente cuando se pide a los actores, en Perú por ejemplo, que clasifiquen en una palabra al “conflicto minero”, puede decirse que prácticamente el 99% de las veces se utiliza la palabra ambiental. Si hay que escoger una palabra, no hay duda, es “ambiental”.

Clasificar, en parte, es definir por oposición a lo que no se es. Clasificar, también, equivale a poner una “etiqueta”, que en lo sucesivo facilitará la identificación del objeto, persona, evento o cosa así etiquetados, sin importar en ocasiones si la etiqueta es acertada. Una clasificación no necesariamente tiene correspondencia con otras clasificaciones. A manera de ilustración consideremos lo siguiente: generalmente los conflictos son clasificados por tipos según el contexto en el que se originan. Así tenemos que hay conflictos familiares, comunitarios, internacionales, organizacionales, etc. También hay tipologías con base en el tema o asunto que dio origen al conflicto: sobre el uso de tierras, aguas y otros recursos naturales (conflicto sobre recursos), creencias religiosas (conflicto religioso), pertenencia a un determinado grupo cultural (conflicto étnico) y, naturalmente, por los impactos ecológicos (conflicto ambiental). En la práctica es difícil compaginar diferentes clasificaciones: se requiere de una imaginación muy activa para poder determinar donde exactamente ocurren los conflictos ambientales: ¿ámbito local, regional o internacional?

La preocupación que tenemos no es tanto relacionada con la veracidad de las etiquetas o con la tarea del clasificador y los problemas inherentes que pueda encontrar en el desarrollo de esta actividad; lo que aquí nos interesa son las repercusiones que el etiquetar trae consigo para la definición, desarrollo y eventual manejo de relaciones conflictivas. Una de

las etiquetas más persistentes con relación al conflicto es la de clasificarlo como un “problema”.

Conflicto concebido como ‘problema’

La tendencia, entonces, es considerar al conflicto como un “problema” y, paradójicamente, eso constituye un problema. El vocablo “problema” no es sinónimo de conflicto. La definición de problema es: cosa difícil de explicar, una cuestión o asunto que involucra duda, incertidumbre o dificultad, una proposición (matemática) que requiere solución y, por último, asunto difícil, delicado susceptible de varias soluciones. Rompecabezas, acertijo y enigma son sinónimos de “problema”.

La definición de conflicto, no sólo consigna la incompatibilidad de eventos, opiniones o actividades, sino enfatiza más bien la contienda, la lucha, el pleito, la controversia, el choque y la oposición. Los sinónimos del conflicto, por ende, son oponer, contender, pelear. El antónimo es acuerdo, no solución.

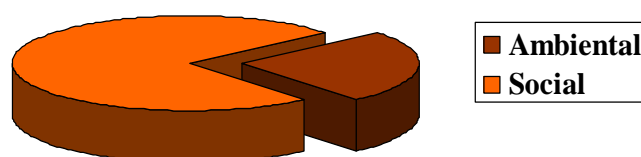
Bajo esta definición: 2 x 2 es un problema (un problema matemático), pero no es un conflicto. Este problema requiere solución y la única forma de resolverlo es mecánicamente. El conflicto involucra a seres humanos; el manejo de conflictos no equivale únicamente a cómo resolver el problema de la contaminación; el conflicto es un proceso de interrelación, es el mismo relacionarse. A los problemas les buscamos soluciones y si interpretamos el conflicto como un problema, entonces hay que buscarle una “solución”. Empero ¿cómo “solucionar” relaciones conflictivas producto de una compleja trama de significados, concepciones, percepciones, expectativas, necesidades, intereses, ideologías, creencias, diferencias? La lista es prácticamente interminable.

Invariablemente análisis deficientes resultan en procesos de intervención y manejo de conflictos igualmente deficientes, y especialmente costosos y destinados al fracaso, al propiciar el re-surgimiento del conflicto o de nuevos conflictos en circunstancias mucho más polarizadas. Para usar una metáfora médica, si acaso se atiende a los síntomas, mas nunca a las causas. Cuando se busca la solución de un problema/conflicto la atención se centra precisamente en los “síntomas”, sin que se haya comprendido o reflexionado sobre las causas que motivaron la relación conflictiva. La mayoría de veces, además, no se formulan estrategias de comunicación en paralelo a los intentos de “solución” de conflictos. Cuando decimos que comunicación y conflicto van de la mano, es porque la comunicación es la esencia de la relación multi-actores. Para poder manejar conflictos es fundamental entender la dinámica comunicativa así como la dinámica conflictiva. En fin, se trata de entender por qué el discurso vigente en minería privilegia la explicación de que el conflicto que actualmente se vive en el sector es ambiental y no, por ejemplo, social. La pregunta aquí es ¿cuáles son las consecuencias políticas, económicas, ideológicas, y sociales de definir una situación como conflicto ambiental o definirla como conflicto social?

Para vincular este tema con la primera parte de este ensayo, es pertinente preguntar además ¿cuál es el significado otorgado por los actores en minería al término “conflicto ambiental”? ¿y cuáles son las consecuencias de esta definición para los actores y para el conflicto mismo? Es decir, cabe precisar si la etiqueta “ambiental” facilita o retrasa la

comunicación entre los actores, cuál es el mensaje o mensajes (obvios, sutiles y subyacentes) que se están enviando unos a otros, cuál es el significado que los actores dan al hecho de que la “parte” (ambiental) se separa del “todo” (social) y, finalmente, cómo se justifica tal separación si insistentemente se reconoce que los problemas ambientales son intrincados precisamente por los impactos sociales que ocasionan (en el anexo I se compilan algunas opiniones de los actores).

Conflictos Mineros



Las etiquetas de “problema” y “ambiental” son problemáticas, pero a la vez cómodas, y sobre todo, tácticas. El mensaje transmitido con la primera es un mensaje hasta cierto punto alentador: si es problema, entonces hay capacidad de darle solución; la segunda etiqueta transmite un mensaje mucho más político: mediante el uso de este término comodín se busca atraer la atención de autoridades, empresas, organizaciones no gubernamentales y fuentes de financiamiento internacional, cuando quizá otros medios han fallado. Al mismo tiempo parece haber coincidencia en que el conflicto minero (asumiendo que sólo hay un tipo de conflicto minero) no es un “problema”, sino un conflicto social, que en última instancia como todo conflicto social tiene visos de conflicto político, en el que lo real se mezcla con las percepciones y los temas invisibles o marginalizados adquieren tanta prominencia como los temas visibles.

Ambas “etiquetas” problema y ambiental, en realidad, corresponden a conceptos. Todos los conceptos tienen un origen científico; es decir, son los ladrillos sobre los que se construyen las teorías. Estas creaciones luego pasan a ser de uso corriente, y la gente al usarlas en el lenguaje cotidiano no sólo asume que tienen una significación única sino que, en ocasiones, se cambia el sentido original con el que fueron elaboradas. No obstante, siempre se termina por usar diversas connotaciones para un mismo concepto: por ejemplo, el concepto de “ambiental” tiene diversas connotaciones, y sin embargo en minería parece prevalecer la acepción cotidiana: ambiental como sinónimo de contaminación. Dicho de otra manera, el conflicto ambiental se reduce a un problema de contaminación.

Lo más importante no es determinar si se escoge una u otra forma de calificar al conflicto minero, sino reconocer que cada calificativo provoca serias consecuencias con respecto a la

forma como se entienda y maneje una situación determinada. Si la preocupación se centrara sobre la conveniencia de poner una u otra etiqueta a una determinada situación, ya sea la de ambiental o social, uno podría pasarse una vida discutiendo qué es lo que más conviene. Es por ello que, por el momento, no preocupa tanto escoger una etiqueta, sino entender cuáles son los mensajes, los discursos que prevalecen, que se privilegian con el uso de una etiqueta determinada, pero sobre todo entender:

1. ¿Cuál es el impacto en los actores de escoger la etiqueta de “ambiental”? Si la escogemos, ¿cuáles son las repercusiones para el conflicto mismo, ahora llamado “ambiental”?

Si el conflicto “ambiental” es concebido comúnmente como un problema técnico que requiere una solución técnica (sin dejar de reconocer los impactos sociales), puede concluirse, en respuesta a la primera pregunta, que varios de los actores quedan excluidos de la posibilidad de adoptar decisiones informadas. Más aún, muchos de ellos, si no es que todos, quedan supeditados y dependientes de las decisiones que otros tomen, en este caso los expertos en diversas áreas tales como ecología, biología, silvicultura, etc. Algunas veces, cuando todos usan la misma terminología, se refuerza la ilusión de que se está participando, sin que quizá se entienda de lo que se está hablando. Asimismo, el manejo de un lenguaje altamente técnico trae como consecuencia la “tecnificación” de los debates en los que se repiten los términos clave (límites máximos permisibles, remediación ecológica, etc.), sin medir las consecuencias que su uso tiene para todos los actores: no porque una empresa, por ejemplo, tenga un alto grado de experiencia y conocimientos científicos y técnicos, ello significa que todo su personal también sea experto en la protección del medio ambiente; no porque las comunidades sean preparadas en la toma de muestras de agua, las califica para hablar con conocimiento de causa sobre los problemas ecológicos de la zona donde levantaron el muestreo.

Respondiendo a la segunda pregunta, la expectativa de que la ciencia y la tecnología van a ayudar a superar los problemas actuales puede, a la larga, crear causas adicionales de conflicto (considérese, por ejemplo, el caso de los pasivos ambientales). El incremento en las expectativas de la población suscita un círculo vicioso: el conflicto ambiental se inicia cuando se presenta un “problema” técnico, que es seguido por la adopción de medidas de “solución”, igualmente técnicas. Si éstas son exitosas, entonces se demanda que también se apliquen con igual eficacia a problemas de tipo social (alcoholismo, prostitución, etc.). Pero si las medidas adoptadas no solucionan el problema (técnico o social) satisfactoriamente, entonces se acrecienta la falta de credibilidad y confianza y la incapacidad de acción. El conflicto “ambiental” puede alcanzar límites hasta de violencia extrema.

Cuando la situación que se está viviendo es concebida como un problema técnico que requiere de una solución técnica, una manera de “solucionar” el problema es dando capacitación técnica, lo que permite circunscribir la situación problemática al corto plazo. Así, las habilidades que se requieren para la solución de problemas técnicos, son habilidades semi-técnicas, que resuelven únicamente problemas puntuales. No se está argumentando aquí que este tipo de capacitación no sea importante, al contrario se estima que es esencial. Sin embargo, cuando el conflicto se define como ambiental con serios

impactos sociales, surge una contradicción ya que las habilidades para las cuales son capacitados los actores no permitirán atender a esos impactos sociales de suma importancia.

Nótese que aquí no se está abogando por seleccionar una u otra “etiqueta”. La preocupación, y en esto hay que insistir, es que se llegue a la realización de que el escoger una etiqueta determinada limita las posibilidades del manejo de los conflictos, hacia aquellas opciones -y únicamente hacia aquellas opciones- que queden comprendidas dentro de la “etiqueta” que se haya escogido. El definir relaciones conflictivas de una manera (pero no de otra) siempre trae aparejadas consideraciones de tipo político, privilegiándose los discursos ideológicos de ciertos actores.

2. Entonces, ¿que ocurre si en lugar de definir las situaciones conflictivas en torno al concepto de “ambiental”, se definieran usando el término de “conflicto social”?

La impresión general parece coincidir en que “las implicaciones son mucho más graves, porque lo social implica todo: ética, moral, leyes, valores, creencias, etc.”. Cabe precisar, sin embargo, que toda relación conflictiva es una relación social: aún cuando dichas relaciones sean definidas bajo el concepto de “ambiental”: igualmente intervienen la ética, la moral, las leyes, los valores y las creencias. Las relaciones sociales conflictivas para dejar de serlo requieren de una atención especial a dos elementos fundamentales: generación de confianza y formas constructivas de comunicación, tales como el diálogo.

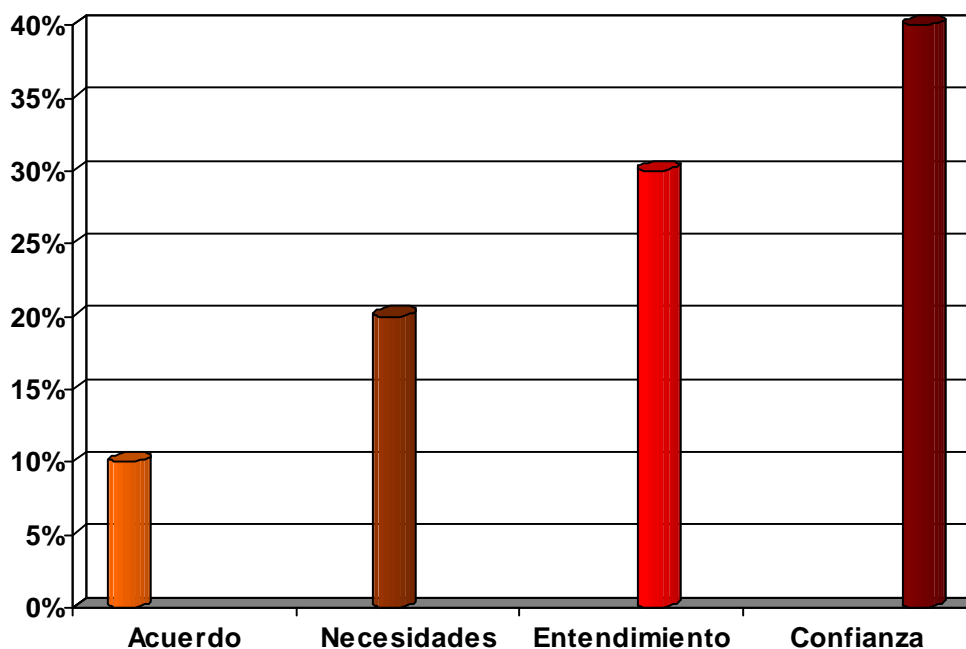
Relaciones de confianza

Toda relación no conflictiva está basada en la confianza, que en este caso va acompañada de la credibilidad de todos los actores. Confianza significa enfatizar relaciones entre los actores que acortan distancias emotivas, ideológicas, preceptuales, y toda otra clase de diferencias. La confianza y el acortamiento de distancias (reales y virtuales) constituyen la base sobre la cual se valora la acción y el comportamiento humano, sustentados en derechos y obligaciones de actores interdependientes e interrelacionados.

Relaciones de confianza son vitales para todo tipo de interacción humana porque las relaciones de confianza son relaciones justas: sin temor de que unos tomen ventaja sobre otros, ya que hay reciprocidad en el trato que presume relaciones cooperativas de larga duración. Las relaciones de confianza están exentas del “juego de la culpabilidad”, mediante el cual los actores únicamente interactúan para identificar a supuestos “culpables” entre ellos. En las relaciones de confianza, entonces, no hay cabida para nociones tales como: “yo veo por mí antes que nada, y tu miras por ti”. Sin embargo, en toda relación, pero especialmente en aquellas que buscan superar relaciones conflictivas, se debe manifestar una responsabilidad compartida sobre las necesidades mutuas, reconociendo que detrás de las emociones siempre hay necesidades muy reales.

Diplomáticos experimentados concurren en que, cuando se está negociando, ni el lograr un acuerdo, satisfacer necesidades o alcanzar un entendimiento, sustituyen a la necesidad de ganarse la confianza de los interlocutores; por ello utilizan la siguiente gráfica para reiterar la importancia de establecer relaciones de confianza:

Relaciones Sustentables



Diálogo

El énfasis, entonces, se pone en la interrelación de los actores, la cual no puede ocurrir si los actores involucrados no establecen paralelamente relaciones de confianza. La confianza se construye o destruye mediante procesos de comunicación, en los que las partes reafirman su identidad y las expectativas de lo que esperan de los otros actores. Las relaciones de confianza no surgen de manera espontánea, se crean a través de la interacción y la comunicación social; más que una creación, sin embargo, se trata de que cada actor se “gane” la confianza de los otros actores, vinculando las palabras con las acciones y estableciendo formas idóneas de comunicación tales como el diálogo. Cada uno de nosotros parece tener su propia definición de lo que es un diálogo:

a) Sinónimo de conversación: el propósito del diálogo es claro, decir lo que se piensa y que otros escuchen lo que pensamos, pero a la vez que los otros digan qué es lo que piensan y nosotros, entonces, escuchemos. El propósito sería conocerse a través del diálogo: propiciar el conocimiento mutuo.

b) Sinónimo de negociación: para algunos dialogar es llegar a un acuerdo, para otros ésta no es una condición necesaria porque, en ese caso, se habría pasado del diálogo a la negociación. El diálogo, no obstante, sí puede abrir un espacio para negociar o, a la inversa,

demostrar que no hay posibilidades de acuerdo. Es decir, el diálogo no necesariamente vincula o indica que se va a llegar a algún acuerdo; se busca únicamente descubrir, a través del diálogo, las coincidencias.

c) Sinónimo de adivinación: inferir los motivos de los participantes en el diálogo, no sólo los motivos que están detrás de sus acciones, sino incluso los motivos que se tengan para aceptar el diálogo mismo. En muchos casos, esta actitud se traduce en un medir de fuerzas entre los participantes en el diálogo.

d) Sinónimo de persuasión: aparejado al diálogo existe, implícitamente, un componente de convencimiento, mediante el cual de alguna manera se trata de persuadir a la otra parte de aceptar los argumentos de uno, o de reconocer que lo que uno está diciendo “es mucho mejor” que lo que la contraparte pueda decir. En fin, se trata de imponer un punto de vista.

e) Sinónimo de resolución de problemas: puede argumentarse que dialogar es resolver problemas. Dialogar, en este caso, equivaldría a una sesión de lluvia de ideas en la que todos participen para, primero, identificar el problema y, segundo, hallar la solución más aceptable.

f) Sinónimo de entendimiento: en este caso el diálogo es concebido como una oportunidad no sólo de conocerse sino de propiciar relaciones de confianza. El diálogo, en esta instancia, es visto como una oportunidad para reconocer y aceptar diferencias.

Sea cual sea la connotación que se dé en el diálogo, es evidente que se está frente a un proceso. El diálogo no es un evento único sino que se da en el tiempo. ¿Cómo determinar, sin embargo, la temporalidad de estos espacios bien contruidos? ¿se puede hablar de diálogos permanentes? ¿acaso el resultado anticipado del diálogo condiciona la duración del proceso?

Todo proceso analítico-comunicativo contiene tres componentes: el primero, “conocer”, requiere determinar con qué tipo de información se cuenta y cuál se requiere para examinar la situación presente. Se trata de determinar lo que se conoce sobre lo que está pasando, no lo que debería de pasar. El segundo es entender: una vez que se conoce -y no se está calificando si bien, mal, compleja o parcialmente- se puede hacer una interpretación de lo que se conoce. Entender es, en realidad, analizar. El tercer componente es el comprender. “Conocer” y “entender” se integran en la comprensión; el comprender implica procesos de integración y desintegración tanto de la explicación de la situación como de las alternativas de acción: penetrar a fondo en el conocimiento de la situación. Una persona no puede pensar como lo hacen otras personas porque su conocimiento es diferente y sus interpretaciones son diversas; su comprensión, en consecuencia, será invariablemente diferente. Cuando se intenta “conocer” una situación, sin embargo, la tendencia es a enfocarse en el deber ser, más que en el ser: “si, ésta es la situación, pero esto es lo que debería suceder”. La búsqueda de explicaciones normativas es, obviamente, la causa de las discrepancias en la comunicación, porque no todos están de acuerdo en “lo que es” y mucho menos en “lo que debería ser”.

El diálogo permite obtener una aproximación sobre lo que cada uno de los que intervienen en él tengan por información, sobre la forma en que están interpretando la situación y concibiendo las relaciones sociales y, finalmente, sobre la manera como están evaluando las relaciones pasadas y futuras así como las posibles alternativas y, eventualmente, posibilidades de acuerdo. También permite tener una aproximación sobre las capacidades de las personas para participar en el diálogo, para poder procesar información, analizar y, lo más importante, integrar conocimientos. Sin estos elementos, el propósito del diálogo será siempre debatido y cuestionando (el para qué se está dialogando).

Dicho de otra manera, el diálogo es un proceso de educación. Mucha gente ya lo dice: es un proceso de educación mutua de todos los actores que intervienen en el diálogo. Pero ya vimos que la educación entendida como el simple transmitir de información no es completa, pues tiende a impedir la integración de conocimientos para poder entender qué es lo que la otra parte pretende obtener del diálogo. El propósito de la comunicación es una cosa, la función es otra; ambos pueden ser altamente negativos. La comunicación no es positiva y amplia cuando su función es la de crear un patrón de comunicación en el que el discurso que prevalece es el de resentimiento, discriminación, buscar culpables, señalar con el dedo a quien se supone es el responsable, ya que, en términos generales, limita el diálogo. El propósito, en este caso, es desvirtuar las argumentaciones de la contraparte y devaluar sus posibles contribuciones.

¿Cómo se vincula el diálogo con los procesos de “concertación”? Parecería que la concertación usa al diálogo como un mecanismo para identificar posiciones divergentes y oportunidades para lograr compromisos así como los mecanismos mismos de la concertación. El identificar no necesariamente implica aceptación. Esta descripción contrasta con la definición comúnmente aceptada de “concertación” proceso de toma de decisiones compartida. Si se trata de la toma de decisiones unilaterales, entonces ya no es concertación, tiene que ser co-toma de decisiones, que además incluye un proceso de negociación, no solo formal sino de “negociación” de significados, de identidad.

Ya sea que se trate de concertación, negociación, análisis o integración de conocimientos es evidente que la comunicación desempeña un papel fundamental en todas estas actividades. Destaca, sin embargo, el papel de la comunicación en la creación y manejo de relaciones conflictivas, sustentadas en concepciones particulares de credibilidad, confianza, diálogo y visión común o la falta de las mismas.

La breve exposición hecha aquí lleva a concluir que sea como sea que eventualmente se definan las relaciones conflictivas, en última instancia habrá serias consecuencias de definirlo de tal o cual forma. En este sentido, si se califica al “conflicto” de “problema”, “técnico”, “social” o “ambiental”, entonces la solución o posibles soluciones sólo pueden ir en una determinada dirección. Sin embargo, las relaciones conflictivas son mucho más problemáticas y complejas, que lo que revela inicialmente una etiqueta determinada. En resumen, podemos indicar a manera de conclusión preliminar que la forma en que se defina una determinada situación conflictiva determinará la forma como finalmente se llegue a manejar el “conflicto” y, lo que es más importante, se reconozcan los impactos que el poner etiquetas tiene para los procesos de interrelación y comunicación, los cuáles involucran a todos los actores.

DEFINICIÓN DEL CONFLICTO MINERO

AMBIENTAL	SOCIAL
<p><i>Diferencias de conocimiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Riesgo <input type="checkbox"/> Conocimiento científico <input type="checkbox"/> Conocimiento laico <p><i>Intereses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Costos <input type="checkbox"/> Beneficios <p><i>Valores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Naturaleza <input type="checkbox"/> Tecnología <input type="checkbox"/> Ciencia <p><i>Poder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Equidad <input type="checkbox"/> Rendición de cuentas <p><i>Administración</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pasivos <input type="checkbox"/> Impactos <input type="checkbox"/> Funciones <p><i>Derechos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A conducir negocios <input type="checkbox"/> A respirar aire puro <p><i>Recurso Legal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Denuncias <input type="checkbox"/> Castigos <input type="checkbox"/> Reparaciones <input type="checkbox"/> Cumplimiento de las leyes 	<p><i>Diferencias de concertaciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollo compartido <input type="checkbox"/> Modernización <input type="checkbox"/> Progreso <p><i>Intereses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ahora <input type="checkbox"/> Futuro <p><i>Valores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Democracia <input type="checkbox"/> Justicia distributiva <input type="checkbox"/> Equidad <p><i>Poder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Modificar las relaciones sociales <input type="checkbox"/> Creación social <input type="checkbox"/> Cambio social <p><i>Administración</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollo social <input type="checkbox"/> Colectivo <input type="checkbox"/> Individual <p><i>Derechos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A realizar actividades económicas <input type="checkbox"/> A saber, ser escuchado, toma decisiones <p><i>Recurso Legal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rendición de cuentas por parte de la autoridad por falta de cumplimiento <input type="checkbox"/> Rendición de cuentas de las empresas por irresponsabilidad social
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>PROBLEMA TÉCNICO = SOLUCIÓN TÉCNICA</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>DESARROLLO COMPARTIDO = MANEJO DEL CAMBIO SOCIAL</p> </div>

7. Pautas estratégicas

La exposición anterior nos ha proporcionado el marco para determinar cuáles pueden ser las pautas estratégicas para transformar relaciones conflictivas en el sector minero. Sin más contemplaciones, es evidente que se necesita:

Generar confianza

Para reafirmar la expectativa que se tenga de las personas, instituciones y autoridades es conveniente recordar que:

- ◆ Las acciones son más importantes que las palabras
- ◆ La forma en que se comuniquen las acciones es tan importante como la acción misma
- ◆ Mayores niveles de confianza no necesariamente se traducen en cambios de conducta
- ◆ Mejor comunicación no necesariamente resuelve conflictos
- ◆ La cooperación con los actores no es una opción, es un imperativo
- ◆ El abandonar concepciones familiares es signo de madurez; el asumir que todos piensan igual demuestra inmadurez
- ◆ El auto-convencerse que los argumentos propios son mejores, subrepticamente implica que el público no comprende el riesgo, ya sea por estupidez o ignorancia
- ◆ Los expertos, sin importar su área de especialización, no gozan de reconocimiento automático
- ◆ La manipulación y los intentos de control desmedido operan en contra de un proceso sistemático de toma de decisiones y en detrimento de la comunicación efectiva
- ◆ La confianza generalmente es el producto de la apertura, entendida como capacidad de escuchar y de reconocer errores

Análisis estratégico para la acción

Antes de actuar se necesita comprender (en el sentido que lo hemos usado en este ensayo) cuál es la situación frente a la que se está. Esa comprensión sólo puede ocurrir si se obtiene un conocimiento y análisis profundo de la problemática de las relaciones conflictivas; para ello se recomienda:

Análisis de capacidades

- a) Empezar un examen exhaustivo de las capacidades de cada uno de los actores (individuos y organizaciones) para crear conflicto.
 - ◆ Todos los actores tienen la capacidad de transformar relaciones no conflictivas en conflictivas.
 - Identificar cuáles son esas capacidades
 - ◆ Todos los actores tienen diferentes capacidades y recursos para propiciar relaciones conflictivas, incluyendo recursos financieros y humanos, experiencia, conocimientos y capacidad de convocación y movilización
 - Priorizar dichas capacidades
 - ◆ Todos los actores se benefician y pagan los costos, aunque no en igual medida, del surgimiento y continuación de relaciones conflictivas
 - Determinar costos y beneficios

- ◆ Todos los actores aprenden, aunque no en igual medida, al haberse involucrado en relaciones conflictivas
 - Registrar las lecciones aprendidas
 - ◆ Todos los actores dan origen a relaciones conflictivas mediante procesos de comunicación
 - Identificar discursos predominantes (confrontación)
 - ◆ Todos los actores evalúan las relaciones conflictivas con base en sus propios marcos socio-culturales, los cuales no necesariamente son coincidentes
 - Identificar marco de valores y creencias
 - ◆ Para algunos actores las relaciones conflictivas constituyen un instrumento eficaz de llamar la atención, lograr concesiones, hacerse ‘visibles’, o continuar con un ‘estilo de vida’
 - Precisar percepciones sobre utilidad de relaciones conflictivas
 - ◆ Para algunos actores las relaciones conflictivas constituyen una de las formas más eficaces para propiciar el cambio social, instaurar procesos democráticos de participación y re-definir relaciones sociales que han llegado a un punto de quiebre
 - Reconocer alternativas
 - ◆ Para algunos actores las relaciones conflictivas constituyen un rompimiento del orden establecido, la generación de relaciones caóticas y la re-definición de relaciones sociales para obtener provecho únicamente en beneficio propio
 - Explorar alternativas
- b) Llevar a cabo el “avalúo” de la capacidad de los actores (individuos y organizaciones) para manejar situaciones de conflicto y transformarlas en no conflictivas
- ◆ Todos los actores tiene la capacidad de transformar relaciones conflictivas en no conflictivas.
 - Identificar cuáles son esas capacidades
 - ◆ Todos los actores tienen diferentes capacidades y recursos para propiciar relaciones no conflictivas, incluyendo recursos financieros y humanos, experiencia, conocimientos y capacidad de convocación y movilización
 - Priorizar dichas capacidades
 - ◆ Todos los actores se benefician y pagan los costos, aunque no en igual medida, del surgimiento y continuación de relaciones no conflictivas
 - Determinar costos y beneficios
 - ◆ Todos los actores aprenden, aunque no en igual medida, al ser partícipes en relaciones no conflictivas
 - Registrar las lecciones aprendidas
 - ◆ Todos los actores pueden transformar relaciones conflictivas en no conflictivas mediante procesos de comunicación
 - Identificar discursos predominantes (cooperación)
 - ◆ Todos los actores evalúan las relaciones no conflictivas con base en sus propios marcos socio-culturales, los cuales no necesariamente son coincidentes

- Identificar marco de valores y creencias
- ◆ Para algunos actores las relaciones no conflictivas constituyen un instrumento eficaz de progreso, colaboración y paz
 - Precisar percepciones sobre utilidad de relaciones no conflictivas
- ◆ Para algunos actores las relaciones no conflictivas constituyen una de las formas más eficaces para propiciar el cambio social, instaurar procesos democráticos de participación y re-definir relaciones sociales que han llegado a un punto de quiebre
 - Revisar alternativas de aplicación
- ◆ Para algunos actores las relaciones no conflictivas constituyen mecanismos para la instauración de relaciones sociales mutuamente benéficas
 - Explorar alternativas

Adopción de estrategias para el fortalecimiento de relaciones no conflictivas

Elaboración de estrategias de comunicación para transformar relaciones conflictivas en no conflictivas

- a) Formular estrategias comunicativas que privilegien discursos de cooperación, generación de confianza e identificación conjunta de alternativas para la interrelación social
 - ◆ Las relaciones conflictivas y no conflictivas son producto de las formas, modelos y estilos comunicativos de los actores
 - Diseñar estrategias comunicativas de manera individual
 - Diseñar estrategias comunicativas para grupos y organizaciones
- b) Propiciar el establecimiento y/o fortalecimiento de espacios que permitan nuevas modalidades comunicativas
 - ◆ Las relaciones conflictivas en muchas ocasiones se mantienen por falta de espacios alternos que propicien una comunicación más fluida y no antagonista
 - Establecer grupos de diálogo con propósitos claros y un plan de acción
 - Acordar normas para alentar la eficacia comunicativa

Diseño de sistemas de manejo de relaciones no conflictivas

- a) Diseñar un sistema compartido por los principales actores para el co-manejo de relaciones conflictivas
 - ◆ Las relaciones conflictivas y no conflictivas son producto de las decisiones de los actores
 - Diseñar procesos de toma de decisiones compartidos

- ◆ Las relaciones no conflictivas requieren vigilancia constante
 - Diseñar procesos de manejo de relaciones no conflictivas sostenibles

Capacitación en materia comunicativa y de manejo de relaciones conflictivas

- a) El manejo de relaciones no conflictivas asigna prioridad al fortalecimiento de las habilidades propias para manejar relaciones conflictivas y no conflictivas
 - ◆ La capacitación para un buen manejo de relaciones no conflictivas requiere preparación en técnicas analíticas para la comprensión de las relaciones conflictivas
 - Proporcionar capacitación a los individuos en análisis de relaciones conflictivas
- b) El manejo de relaciones no conflictivas impone el conocer las habilidades de otros para crear y manejar relaciones conflictivas
 - ◆ La capacitación para un buen manejo de relaciones no conflictivas tiene que darse de manera simultánea para todos los actores partícipes en relaciones conflictivas
 - Organizar talleres de capacitación con la participación de todos los actores involucrados en relaciones conflictivas
- c) Proporcionar capacitación que amplíe la gama de opciones, mecanismos, técnicas y habilidades para el manejo de relaciones conflictivas y no conflictivas
 - ◆ La capacitación en negociación es solo una de tantas posibilidades
 - Proporcionar capacitación en manejo de relaciones multi-actores, para facilitar la eficacia comunicativa y para comprender tanto el manejo de relaciones conflictivas como el de no conflictivas.

8. A manera de conclusión

La comunicación es un elemento fundamental de la interacción humana social. El hecho de que hablemos no significa necesariamente que todos sabemos como comunicarnos unos con otros. La comunicación es más que las palabras, e incluye lenguajes e idiomas, significados e identidades, discursos y narrativas, mensajes y códigos, percepciones y expectativas, intenciones y acciones. La comunicación es, en fin, el proceso mediante el cual se crean y manejan relaciones conflictivas y no conflictivas. La forma como se entienda esta interconexión será determinante para lograr tanto un manejo eficiente de los procesos comunicativos como de aquellos de relación social, de conflicto y de no conflicto.

El uso privilegiado de ciertos discursos e indiscriminado de ciertos términos para definir la situación que actualmente se vive en el sector minero tiene implicaciones significativas para todos los actores y su interrelación. Muchas son las repercusiones que se engendran,

basta citar algunas de las más comunes: reafirmación de ciclos antagónicos de comunicación, limitación para la búsqueda de alternativas viables y sostenibles para manejar las relaciones conflictivas (y propiciar su transformación en relaciones no conflictivas) y, finalmente, reforzamiento de la falta de reflexión y análisis, al no permitirnos cuestionar qué es lo que estamos haciendo, cómo lo estamos haciendo y cómo lo podemos mejorar.

Nuestro propósito aquí no tiene, en ningún momento, la intención de criticar a actores individuales o grupos. Es simplemente una invitación a reflexionar sobre cómo podemos comunicarnos mejor. El siguiente paso debería, lógicamente, instar a la búsqueda conjunta de esas alternativas. Es decir, de cómo podemos cambiar los discursos excluyentes y los patrones de comunicación antagonista, al tiempo que se adopten estrategias de acción proactivas, participativas e inclusivas.

Las relaciones conflictivas no pueden ser comprendidas si no se determina qué es lo que hace posibles las relaciones de no conflicto. El interactuar comunicativo, al igual que las relaciones conflictivas/no conflictivas, es producto de la decisión humana. Estos tipos de relaciones son complejas, como lo es toda relación social. Estamos de frente no solo ante el problema del entendimiento y manejo de las interacciones humanas, sino ante la disyuntiva de cómo canalizar el cambio social, sin que degenera en destrucción, frustración, y pérdidas irreparables de vidas.

Si se habla de cambio social, entonces cabe preguntar con respecto a la actividad minera, ¿cómo pueden los actores que intervienen en ella - o que son impactados por la misma - impulsar el desarrollo sostenible? Esta pregunta queda como punto de reflexión, análisis y acción. El conflicto en minería, sin importar como se lo califique (social, ambiental, de recursos, político) no es un conflicto sobre la actividad minera; la temática de este conflicto gira en torno a dos macro-temas: desarrollo compartido y democracia. Este es el meollo del asunto.

ANEXO I

Opiniones de diversos actores sobre conflicto ambiental, conflicto social y diálogo

“Esta definición ambiental bien podría indicar un mensaje de exclusión, ya que la “solución” se encuentra relacionada directamente con el acceso, conocimiento y utilización de un determinado tipo de alta tecnología. Esta connotación, por lo tanto, deja fuera cuestiones relacionadas con derechos, aceptación, reconocimiento, libertad para el conocimiento mutuo y diversidad de diálogo, entre otros. Puesto de otra manera, si se trata de un problema técnico, la solución por lo tanto también es técnica; única y exclusivamente técnica”.

“El conflicto así definido permite localizar al “problema”: es ambiental, por lo tanto es local; aseveración que contrasta con el discurso dominante, principalmente en el sector empresarial, de que los beneficios derivados de la actividad son beneficios económicos

nacionales. Es decir, los costos son locales, pero los beneficios se dan a nivel nacional. Si el conflicto ambiental se localizara a nivel nacional, entonces el problema sería nacional”.

“La etiqueta de ambiental es una respuesta a argumentos en el sentido de que la protección del medio ambiente es vista como un lujo; que países como el Perú no necesariamente pueden gozarlo. La situación de pobreza, los obliga a “aguantar” un cierto daño ambiental para poder resolver sus problemas económicos de pobreza”.

“Creo que también se debe preguntar ¿cuál es la agenda? ¿una agenda social o una ambiental? A nivel internacional si se buscan fondos para acabar con la injusticia social o la inequidad de tratos que hay en determinados países versus fondos para conservar y salvaguardar el ambiente, los últimos tienen posibilidades de mayor acogida. También con las empresas este tipo de razonamientos dan resultado, si se ha de creer la siguiente anécdota: Una vez un dirigente campesino tuvo un problema con una empresa minera. Él tenía unas tierras, pero alguien falsificó sus títulos de propiedad y vendió sus tierras a la empresa. El dirigente acudió a la empresa, la cual le dijo: “mala suerte, nosotros ya compramos las tierras; entiéndase Ud. con ese Señor que nos vendió las tierras”. El dirigente se quedó con ese resentimiento y después viajó a América del Norte a hablar con una serie de organizaciones, las cuales le dijeron: “mira, si es un tema de trato injusto la verdad no te podemos ayudar, ahora si tu vienes y nos dices que las actividades de la empresa están generando que los niños se enfermen, que las vacas se mueran, entonces allí si te apoyamos”. Así, él decidió usar esa agenda y como era un dirigente campesino, entonces pudo usar esos argumentos para que la empresa le hiciera caso y negociar una indemnización por sus tierras”.

“Si se califica el conflicto de social allí entra el tema de la moral y la ética, calificándolo de ambiental se opta por un curso legal”.

“El conflicto ambiental es un problema técnico y es cuestión de que el país adquiera las últimas tecnologías”.

“Si el problema es técnico, el mensaje que se transmite es el siguiente: se trata de un problema técnico, se tiene la técnica y, por ende, todo está bajo control. ¿Se soluciona el problema ambiental y mientras tanto el conflicto sigue! ¿Cuál es la explicación de que el conflicto siga?”.

“Aquí hay que hablar de las percepciones. Una vez escuché decir que hay zonas donde los campesinos dice: “estas aguas no hay que beberlas porque tienen un color determinado, si tiene un color diferente al normal, esa agua debe estar contaminada”. Así, por más que vaya un técnico y diga que esa agua si puede ser consumida, no va a hacer que la gente cambie de opinión. Entonces muchas veces es un problema de percepción”.

“Cuando las comunidades dicen “nos están contaminando” no analizan el problema “como un conflicto”; cuando se llevan a cabo análisis de calidad de agua o se elabora un estudio (de impacto ambiental) y no se cree la opinión de las autoridades, entonces no se trata de un problema técnico, lo que se quiere expresar es mucho más complejo”.

“El problema o conflicto ambiental surge de la contaminación ambiental, que tiene sus antecedentes cuando cierto tipo de minería contaminó en determinado tiempo. Eso ha acarreado un precedente ahora casi permanente. La contaminación de lagunas, ríos, pastos; la muerte de truchas y otros animales; alteración del agua en color, olor, espuma; son visuales, ni siquiera son percepciones, simplemente es una cosa que todos están viendo. Cuando te dicen “aquí no pasa nada, está controlado”, “está dentro de los límites máximos permisibles”, entonces la gente nunca va a creer. Hay un antecedente que se ha creado, y para que se tenga credibilidad, para generar confianza primero hay que ver como se va a tratar este problema. Por mas que haya cinco o seis monitoreos, cinco o seis laboratorios, la gente no se va a convencer de que no hay contaminación, y por allí se genera finalmente el conflicto y acarrea movimientos sociales, intereses, expectativas, etc.”.

“Pero, no es un conflicto ambiental para todos; nosotros no lo llamamos así, para nosotros es un conflicto de derechos, una competencia de derechos; el derecho del inversionista versus el derecho del campesino”.

“También, yo creo, que en nuestro país hay un conflicto social muy fuerte, quizás no somos muy sinceros, ya que estamos usando una palabrita moderna, pero realmente para mí, conflicto concuerda con conflicto social que el país lo ha tenido siempre, ahora le pusieron etiqueta “ambiental”. ¿Quién se la ha puesto? Creo que todos estamos en eso”.

“Yo creo que el conflicto es “socio-ambiental”. En realidad se trata de actores que tienen necesidades y percepciones distintas, pero lo que está en juego es el manejo de los recursos: o sea que el agua que yo uso, va a ser usada por otros que vienen de afuera y que van a utilizar esa agua y después el suelo en el que yo estoy viviendo. Entonces hay una confrontación de intereses por un hecho real que es el manejo de los recursos, que luego puede derivar en contaminación, mayor o menor, eso depende del manejo ambiental y de la percepción que cada actor tiene”.

“Empezamos siempre con el discurso ambiental y luego vemos la esfera de los distintos intereses. Creo que es porque es lógico, pues quienes lo usan normalmente son los afectados por la dinámica del conflicto. ¿Por qué usan ese lenguaje ambiental? Porque es lo único que contrasta contra el discurso de los beneficios, porque se percibe que con ello se tiene un pacto y porque es la única forma de expresar su drama. Usan el discurso ambiental para expresarse por ser más accesible, así éste se convierte en un medio para expresar su problema; entonces es el único medio para expresarse, frente a una situación abstracta de beneficios”.

“El concepto de ambiental es un concepto científico, que tiene una connotación física, biológica y social. Llamarlo ambiental es llamarlo también social, porque al hombre no lo podemos separar del ambiente. O sea si estamos ante un problema o en un conflicto en el ambiente, necesariamente va a repercutir en el ser social; entonces estamos tocando problemas y conflictos en sus relaciones con las demás personas, con su cultura, con su tradición. Separar los elementos ambientales solamente como físicos e ideológicos, no tiene sentido realmente”.

“Yo creo que también cuando hablamos de “ambiental”, ello nos lleva a una discusión sobre compensaciones; bueno, hay este problema que tienes porque has causado daño, entonces tienes que compensar. Cuando acá hay un problema de contaminación, la alternativa que ven es que se realice una compensación”.

“Y es que también tiene que ver con que medidas pertinentes vamos a emplear, porque si lo calificamos como un conflicto ambiental es más fácil de cuantificar. Entonces si yo digo que hay un daño ambiental, hoy en día manejamos los PAMA, se tiene un costo de remediación, y esto es cuantificable: cronograma para el cumplimiento de acciones, verificándose que al final de ciertos periodos se ha logrado una remediación, se ha recuperado el medio ambiente. Ello significa que hay una serie de acciones que se pueden cuantificar, digamos en tiempo, espacio y cantidad”.

“Hay algo interesante: ¿cuáles son las restricciones que se generan definiendo el conflicto como ambiental? Si se plantea que es un conflicto ambiental o un problema ambiental, se va a tratar de resolver ese problema; por ejemplo, se termina la alternativa de que sea la empresa la que va a querer hacer, va a querer cumplir la ley, va a querer que el problema ambiental se resuelva. Si ha sido definido así, se va a resolver así”.

“Un tema interesante de precisar es por qué la empresa no se involucra con el desarrollo de la comunidad; o sea, en enfocar todo su esfuerzo a resolver este conflicto “ambiental”. No se está viendo otra posibilidad: que la empresa también desarrolle otras alternativas y se converse de cómo articular su quehacer con el desarrollo de esa comunidad y de repente sea más beneficioso. Entonces se tiene una entrada más amplia al tema de conflicto, porque la verdad es que no es cínico pero todos generamos alguna contaminación”.

“Pienso que si hay algún tipo de remediación técnica a la contaminación y todos debemos estar dispuestos a asumir ese nivel de control, que es el que nos da nuestro desarrollo. Pero lo que no estamos viendo nos está limitando esta visión: de repente porque no dejamos esta alternativa que nos brinda este recurso natural para el beneficio de la gente involucrada”.

“El usar el término ambiental es parte del discurso que está en los periódicos. Podemos decir que todo está bajo control y la gente creerlo si es que hay un nivel de confianza, si es que todos compartimos los mismos criterios, y los mismos indicadores y conocimientos”.

“Ahora, lo paradójico en el Perú es que este término de ambiental se utiliza en la minería, petróleo. Está bien focalizado a minería, y tal es así que en comunidades agrícolas donde no hay minería, la palabra ambiental ni la conocen, y tampoco se conocen los problemas generados por la agricultura, digamos fertilizantes, insecticidas. Esto es, el nivel de conocimiento es cero. Pero si uno va a una comunidad, supongamos por decir a La Oroya, todos saben el nivel del plomo aceptable que debe de registrar un niño es de diez. Hasta hay cierta cultura digamos ambiental”.

“Por eso, a mí me parece que la discusión es por los recursos por lo que dijimos antes. Si yo soy un campesino, yo sé que aquí hay oro, que yo me tengo que mover, entonces yo no decido nada y el otro se va a quedar con el oro que está aquí debajo. Es una exclusión en la distribución de recursos naturales y básicamente es un asunto de compensación, unido a la disposición de los recursos naturales. No podemos decir que el Perú es un país que está pensando en la ecología, que los niños segreguen la basura. “

“Ahora depende mucho de los casos. Por ejemplo, cuando nosotros discutíamos con una empresa minera sobre el mejor lugar donde disponer los relaves: al fondo del mar, o los relaves en tierra, allí era simplemente un conflicto ambiental. La empresa argumentaba que ellos podían colocar los relaves al fondo del mar. Nosotros decíamos que no porque así se iba a deteriorar el fondo marino, etc. Se dio todo un debate, inclusive nos llevaron a Canadá, vimos los relaves submarinos y no nos convencieron. Al final, ellos mismos se dieron cuenta que la mejor alternativa era hacer canchas de relaves y así lo decidieron; y se acabó la discusión, se solucionó ese problema. O sea se terminó la discusión respecto a que era la opción menos contaminante. Obviamente la contaminación sigue en otra parte, pero se determinó por consenso no deteriorar el fondo marino. En este caso estamos hablando de un debate que se focalizó en el tema de discusión, de cual era el mejor lugar para colocar estos relaves”.

“Cuando entra una empresa requiere de un lugar; ya allí la cosa es más compleja por el tema de expectativas, o sea hay cambio de uso de suelo, comunidades desplazadas, etc. Por allí había escuchado, bueno; en realidad levantan el tema ambiental, pero lo que quieren es plata, o lo que quieren es trabajo. Esto es porque también la expectativa esta cruzada, hay una situación de cambio, una reducción del empleo agrícola, entonces pienso que encima me voy a quedar sin trabajo. Mi expectativa antes era ésa: entra la mina y cambia totalmente mi camino. Eso en términos de una persona, ahora cuando se ve la dimensión del actor social entonces las cosas se complejizan más, porque ya viene lo que se llaman los problemas, la actividad en el deterioro de las otras y la pérdida de la condición de actores importantes en la dinámica social de dicha localidad”.

“Yo estaba diciendo que el discurso es sobre un tema de derechos, que van desde los más elementales, como derecho a la propiedad han invertido allí cuarenta años-, hasta derecho a la tranquilidad, y pasando por el derecho a un ambiente sano y saludable; entonces hay un conflicto finalmente donde se cuestionan los derechos fundamentales”.

“El derecho a la propiedad está salvaguardado; ya que si la empresa hubiera querido entrar tendría que pagar por el terreno. En este caso como se le dijo a la empresa al final, usted no logró convencer a la población de los beneficios de su proyecto. Pero también en este caso hay un conflicto de derechos: el derecho del propietario del suelo con el derecho de concesión otorgado por el Estado al propietario de la concesión”.

“Bueno habría que aclarar que los recursos naturales no son del estado sino de la nación”.

“De los diferentes problemas ambientales que se han suscitado, generalmente no hay capacidad de la población para responder de qué forma hacer un trámite, una gestión ante

un impacto ambiental; sin embargo, las cosas que han pasado allí son visibles: la contaminación de la laguna, de las aguas, de las truchas, la muerte de animales. Lo que siempre se ha hecho es canalizar la gestión ante las instituciones del Estado que conocen estos temas: Ministerio de Energía y Minas, DIGESA, SENASA, INRENA y el Ministerio de Pesquería, que tiene que ver con estos temas. Algunas veces han respondido otras veces no. Entonces allí siempre ha habido un abandono por parte del Estado. Últimamente, según un estudio que se ha hecho con SENASA, se han encontrado ciertos indicios de contaminación por parte de la empresa minera que opera en la zona; contaminación de pastos, plomo, otros tipos de metales, también en plantas, en lechugas; col; también en animales, en la sangre de los animales se han encontrado plomo. Esto ya se ha comunicado al Ministerio de Energía y Minas, se ha comunicado a DIGESA, y a otras instituciones”.

“Los pobladores no cuentan con la capacidad económica, ni técnica, como para poder resolver el problema; entonces por aquí es un punto muy débil de cómo la gente podría responder ante estas situaciones de impacto ambiental”.

“Las capacidades que se requieren son más de gestión y en algunos momentos se han hecho monitoreos conjuntos. En este caso, en algún momento, se ha llegado a hacer un poco de trabajo técnico, pero no directamente como poblador. Independientemente, nosotros quisiéramos hacer un monitoreo, tener economía para llevarlo a un laboratorio, tener nuestros propios resultados, para decir: mira lo que hemos hecho nosotros, lo que hemos encontrado esto y comparar con lo que tiene el Estado, con lo que tiene la comunidad”.

“Además de las capacidades de gestión, también se necesitan habilidades técnicas y legales, porque tienen que ver a qué autoridades acudir para que les respondan, según sea el caso que se les presente y orienten bien sus reclamos a las autoridades pertinentes. Al inicio, cuando yo empecé con este tema veía lo que hacían las comunidades para reclamar. Lo único que hacían era una carta que le llamaban “memorial” y llenaban de memoriales a todas las instancias del Estado y allí se quedaba todo. Por supuesto, estas instancias lo que hacían era archivar los memoriales y listo, pero de un tiempo a esta parte, ellos ahora consiguen los informes técnicos de la autoridad a la que le corresponde intervenir y este es un paso sustancial, y allí van abriéndose muchos más, como los comités de vigilancia de la calidad del agua, que son pasos importantes para que su voz sea escuchada”.

“Yo creo que las comunidades ahora están encontrando una forma de relacionarse con el Estado, antes no necesitaban estas capacidades, ahora necesitan aprender como relacionarse con esta actividad, aprender el lenguaje, gestiones, etc. Hay comunidades que incluso están aprendiendo a monitorear, han recibido capacitación técnica para esto. Empieza a descubrirse modalidades para poder entender este nuevo contexto”.

“Quiero hacer una aclaración, siempre que surge esto de que “he mandado mi reclamo al Ministerio, a DIGESA”, no es que las autoridades estén coludidas con las empresas como se menciona, simplemente no tienen recursos y los procesos son lentos”.

“Pienso que de todas maneras debe haber una respuesta porque si hay una preocupación está debe ser atendida”.

“Las comunidades en realidad hacen lo que pueden: reaccionan frente a algo externo que les pasó como si fuera un terremoto, entonces son reacciones de corto plazo”.

“Y el conflicto sigue, pero eso es lo que está ocurriendo aun con las empresas que están a la vanguardia: intentan ayudar para responder a un problema técnico, capacitan para el monitoreo y finalmente el problema sigue persistiendo. El tema no es solamente técnico, el resultado del monitoreo no convence a la gente; hay un problema de comunicación intercultural de un lado y una negación de los impactos de la otra”.

“Nos hemos dado cuenta de que no es así que el problema no es solo técnico, y que la solución no es solo técnica”.

“Digamos, si vamos a dar capacitación en gestión, pensando en un futuro, el tema de desarrollo sostenible ¿qué tiene que ver con un problema ambiental?”.

“Hablamos de social, la confrontación es mucho más grande; allí tiene un antecedente histórico. Si hablamos de ambiental, tu dices: los términos probablemente la concentración de plomo mas allá de esto es tanto; pero social, estamos hablando de códigos diferentes que son válidos según cada contexto y que no podemos decir que uno pueda aplicar uno de estos códigos a todos los casos”.

“E intervienen las leyes más fuertes que son la ley de ética moral”.

“Son los valores de cada sociedad, de cada comunidad, mucho más fuertes, porque no podemos decir que estos valores toman preeminencias sobre estos otros; pero si estamos hablando de problemas de concentraciones contaminantes, entonces allí hay un lenguaje que de algún modo todos comparten y le dan igual peso, pero si hablamos de valores sociales eso es aún más complejo”.

“Yo creo que explícitamente hay una expectativa, no. Por más que uno diga vamos a escucharnos, vamos a hablar; creo que explícita o muy inconscientemente está la expectativa de que esto nos puede ayudar en algo, y ese algo puede ser, creo, que la situación ideal es la solución a todos los problemas”.

“La cosa es que yo lo veo más en el plano inconsciente no, yo estoy seguro que hay personas que quieren usar el espacio ideal solo para hablar o escuchar pero no creo que desaprovecharían la oportunidad que a partir de ese proceso construyan acuerdos; el voto esta implícito en esta posibilidad”.

“En mi caso yo muchas veces lo que hago es decir lo que siento pensando que al otro le va a ayudar, si quiere lo recoge ya es su problema, o sea más yo no puedo hacer, eso es mas o menos la idea del tipo de diálogo, desde otra perspectiva es lo que con mi experiencia o la experiencia desde las ONGs con estos valores que están llevando. En el caso de las ONGs tratábamos mas o menos que la motivación del diálogo es la búsqueda de la justicia, la

justicia para esos actores no reconocidos, por esos actores marginados, entonces desde la perspectiva de la ONG lo que yo puedo traer es desde esa experiencia y esa motivación cuando participamos en este diálogo en el sector minero”.

“En el modelo general de lo que debería ser en realidad, cooperación, compromiso y versus el otro, ¿en dónde está el concepto de intención? O sea, en el sentido que generalmente tengo la intención de participar en un grupo de diálogo, que integra el cómo son las cosas y el deber de la transformación del cambio ¿por qué no está aislado está implícito? Porque no es solamente un plano personal, es un plano de políticas institucionales, en este caso la minería y dentro del diálogo que está en su contraparte, hay una dimensión casi constitucional política, de estrategia”.

ANEXO II

Debate del trabajo de grupos

¿Cuál es el patrón de comunicación predominante en el sector minero peruano?

Grupo 1

Hemos llegado después de un buen debate a la conclusión de que aquí el factor predominante es la falta de reconocimiento del otro, de la situación del otro. Vemos la necesidad de que el que habla y se comunica busca ser aceptado y reconocido como válido. No sólo se trata del que emite; la falta de reconocimiento es también para el que escucha o da su valor. El exponente lleva un mensaje y al exponerlo, espera que sea reconocido y aceptado.

Dentro del contexto en que eso ocurre se hablaba de una estructura piramidal muy severa en la sociedad, que hace que haya un desencuentro generalizado. Ese desencuentro hace que no haya interlocutores que se escuchan: que no hayan dos partes que se escuchan y que debatan, que interactúen e intercambien opiniones, sino mantiene un escenario donde hay diferentes niveles desencontrados, donde hay también apatía y algo muy severo que favorece esos desencuentros. Todos ellos encuentran fundamento en la estructura, una estructura piramidal muy marcada, estratificada; que promueve esa situación.

Por ejemplo, en el caso de ser un impulso paralelo de las empresas y del Estado, el primer paso del patrón (de comunicación) es lógicamente una referencia a los montos de dinero que accionan y, en el caso de las organizaciones civiles, de magnitud urbana. El primer paso es siempre de la asociación estrecha entre minería y contaminación; luego las influencias están comprometidas en comunicación; probándose como ejemplo y también, decíamos, en las formas de presentarnos.

Grupo 2

En este grupo, la conclusión a la que se llegó es la dificultad que hay para identificar el patrón de comunicación. No definimos cual es el patrón. Depende de los actores. El Estado se centra en las empresas mineras, la población civil y la ONG. La conclusión es que depende de los actores. Hay un tipo de comunicación entre una empresa con la sociedad, sin embargo hay otro entre toda la sociedad civil. La empresa, acorde a lo que especificaba era que estaba en alineación a una comunicación con la sociedad mediada. En nuestro

grupo, los empresarios comentaban sobre su experiencia, para que la empresa minera obtuviera la confianza demoró ocho meses, actualmente tienen una mesa de diálogo donde constantemente se están comunicando, pero no participa el Estado. Aquí hay un proceso de comunicación que lleva dos años pero entre dos partes, al margen del Estado. Por otra parte, consideramos que la comunicación del Estado hacia la sociedad civil, es parte esencial de su función, muchas de las comunidades, no están preparadas, porque no tienen minería, si es así se preguntan ¿por qué sufrir las consecuencias de la intervención minera?

Mi grupo decía que debería haber más intervención en el campo a medida de que las inversiones mineras se desarrollen, a fin de informar a las comunidades sobre sus derechos.

Grupo 3

En nuestro grupo hablamos de diferentes temas: primeramente de los estereotipos de la relación entre la minería y las comunidades en la comunicación, quedaron como ideas que simplemente van cambiando. También salió allí que a veces dentro de las malas empresas, esos niveles de comunicación son muy bajos. Quizás el primer contacto que la sociedad civil tiene con la actividad minera y allí hay un tipo de comunicación. Después vimos la parte estructural de nuestro país, ciertos patrones que tenemos, estructuras económicas deficientes. Lo que salió al final, que las cosas están cambiando un poco y mejorando paulatinamente.

Creo que uno de los autores de este diálogo es el Estado, que también tiene que participar de una manera mucho más dinámica como ya todos lo han mencionado; pero algunos ejemplos que se mencionaron y que vale la pena recordar es que en el tema de la comunicación, uno de los factores importantes es la formalidad a la hora de comunicarse; porque si la ley dice que se tiene que hacer, hay que hacerlo. Pero otro de los temas centrales es la confianza, sin esto lo que predominan son los prejuicios. Esto también surge entre nosotros, y lleva a la falta de comunicación, desequilibrios entre los diferentes patrones y a una comunicación centralizada también. La comunicación no se da en el sitio donde está muchas veces íntegra la relación, sino en los lugares donde se presentan los problemas.

¿Cuál es el discurso predominante de comunicación en el sector minero? ¿Es posible identificarlo?

Parte del problema es que estamos en un momento de transición, y no quisimos detenerme en esa materia; sin embargo en una relación en comunicación convivimos con patrones distintos y pueblos que usan la comunicación de manera distinta. Entonces estamos en un desencuentro de pensamientos; algunos quieren comunicar un sentido radical que sea desde arriba o hacia abajo, y otros quieren que la comunicación sea más que eso: múltiples actores. En fin, para otros debe darse un solo patrón porque hay instancias que reflejan más un modelo específico. A veces, en conclusión, la comunicación genera conflictos porque las partes tratan de comunicarse con patrones distintos.

La pregunta que se ha hecho se puede responder, pero a la vez no se puede responder en la forma mencionada. ¿Por qué? Considérense parte de la temática abordada por los tres grupos: aislamiento, relación, imagen, estilo, desconfianza, comunicación indirecta a

distancia, ausencia de algunos actores, patrones de comunicación no claros, requerimiento de tener una preparación para la comunicación o capacidades, diferentes niveles de comunicación, jerarquía, emisiones, expectativas, normas, conocimientos e información, así como acceso, roles, oficialismo, honestidad, validación de la comunicación, vulnerabilidad, complicación, estereotipo, lenguaje, comportamientos, vacíos, culpas, reclamos, actores, toma de decisiones, foros, contextos, tipos de comunicación, aptitudes, control, apatía, asimetría, contaminación, agricultura, comunicación selectiva, comunicación de determinadas creencias culturales, e institucionalización de la comunicación. Esta temática constituye la “línea de base” selectiva de lo que los grupos abordaron.

En general, en las discusiones de grupo dominó el tema de los actores. Lo que tiene sentido; porque quienes se comunican son los actores, la temática no es tan importante. Los actores son importantes y dentro de estos actores, el enfoque de los tres grupos si bien reconocieron como alguien mencionó que habían actores primarios y actores secundarios, se identificaron tres actores primarios que fueron básicamente empresas, comunidades y Estado, pero el foco de los tres grupos, fue el gobierno; el rol del Estado, el papel del gobierno. Otro tema predominante en los tres grupos fue el de la confianza. Como ejemplo de los temas que son los dominantes en la minería, la contaminación predominó, aunque se incidió también en los comportamientos.

Los grupos debatieron ampliamente lo que los actores hacen, cómo lo hacen, y cómo no lo hacen; pero no se habló, por ejemplo de minería y tecnología, que asimismo son parte de un patrón particular de comunicación. La discusión fue enfocada más bien al comportamiento. Los actores se ubicaron en el centro de toda la discusión, como el punto de partida y el punto de término.

Lima, diciembre del 2003