

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

**MENCIÓN: RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN
DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**

TESIS:

**SISTEMA DE GESTION DE RELACIONAMIENTO SIMULADO EN BASE A
UNA HERRAMIENTA INFORMATICA LIBRE PARA LA RESOLUCION DE
CONFLICTOS CON LOS STAKEHOLDERS: CASO MINERA YANACOCHA**

- ASOCIACION CANAL TUAL

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

**MENCIÓN: RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN DE
CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**

Presentada por:

Bachiller: WILMER ALEJANDRO SALCEDO REBAZA

Asesor:

Dr. YTER ANTONIO VALLEJOS DIAZ

Cajamarca – Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
WILMER ALEJANDRO SALCEDO REBAZA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

**MENCIÓN: RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN
DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**

TESIS APROBADA:

**SISTEMA DE GESTION DE RELACIONAMIENTO SIMULADO EN BASE A
UNA HERRAMIENTA INFORMATICA LIBRE PARA LA RESOLUCION DE
CONFLICTOS CON LOS STAKEHOLDERS: CASO MINERA YANACOCCHA
- ASOCIACION CANAL TUAL**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

**MENCIÓN: RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN DE
CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**

Presentada por:

Bachiller: WILMER ALEJANDRO SALCEDO REBAZA

JURADO EVALUADOR

Dr. Yter Antonio Vallejos Díaz
Asesor

Dr. José Francisco Huamán Vidaurre
Jurado Evaluador

Dr. Carlos Antonio Aparicio Arteaga
Jurado Evaluador

M.Cs. Pedro Alcides Yáñez Alvarado
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

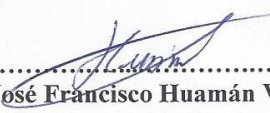
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


Siendo las ~~10:00 am~~ horas del día 22 de noviembre de Dos Mil Diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. JOSÉ FRANCISCO HUAMÁN VIDAURRE, Dr. CARLOS ENRIQUE APARICIO ARTEAGA, M.Cs. PEDRO ALCIDES YÁÑEZ ALVARADO**, y en calidad de Asesor el **Dr. YTER ANTONIO VALLEJOS DÍAZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO SIMULADO EN BASE A UNA HERRAMIENTA INFORMÁTICA LIBRE PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS CON LOS STAKEHOLDERS: CASO MINERA YANACOCCHA-ASOCIACIÓN CANAL TUAL**, presentada por el Bach. En Ingeniería de Minas **WILMER ALEJANDRO SALCEDO REBAZA**.

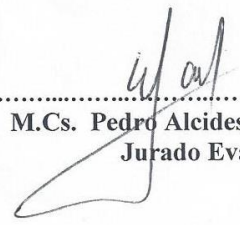
Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó ~~APROBAR~~ con la calificación de ~~.....~~ **DIECITO (10)**..... la mencionada Tesis; en tal virtud, el Bach. En Ingeniería de Minas **WILMER ALEJANDRO SALCEDO REBAZA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, con Mención en **RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**.

Siendo las ~~11:10 am~~ horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Yter Antonio Vallejos Díaz
Asesor


.....
Dr. José Francisco Huamán Vidaurre
Jurado Evaluador


.....
Dr. Carlos Antonio Aparicio Arteaga
Jurado Evaluador


.....
M.Cs. Pedro Alcides Yáñez Alvarado
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la salud. A mi señora madre Alejandrina Rebaza Coronel, por su ejemplo de tenacidad, lucha y guía constante, por su gran herencia: mi educación. Siempre te amaré, vivirás en los más profundo de mi ser, serás fuerza espiritual de mi vida a quien imitaré y seguiré siempre.

A mi hijo, Joaquín Rodrigo Salcedo Arribasplata. Infinitas gracias por enseñarme a ser una persona dedicada, que tiene fines y objetivos de largo aliento, por enseñarme a ser Padre, el mejor proyecto de vida, la trascendencia de mi existencia y motivar el legado que es un compromiso con él. Todos ellos son la fuente de mi inspiración.

Wilmer Alejandro.

AGRADECIMIENTO

A mi esposa, Maritza Arribasplata, por su comprensión y tolerancia en las decisiones de mi superación personal que muchas veces significaron ausencias familiares considerables.

Al Dr. Yter Vallejos Diaz, asesor de tesis, por sus sugerencias y confianza en la realización del presente trabajo.

A los miembros del Comité Científico: Dr. Jose Francisco Huamán Vidaurre y MCs. Pedro Yáñez Alvarado y al Dr. Carlos Aparicio Arteaga; quienes han participado en el proceso de evaluación del presente trabajo de investigación. Gracias por sus sugerencias, recomendaciones y ayuda brindada.

A Los usuarios del canal Tual, a los funcionarios de Minera Yanacocha: quienes colaboraron incondicionalmente en la realización de esta investigación.

A todas las personas maravillosas que de una u otra manera me brindaron su confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. A todos ellos hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

El Autor.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
RESUMEN.....	Xli
ABSTRACT.....	XIII
CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	4
1.4.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.5. OBJETIVOS.....	4
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.2. BASES TEÓRICAS.....	6
2.2.1. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.....	6
2.2.2. TEORÍA DE STAKEHOLDERS.....	8
2.2.3. TEORÍA INTERACCIONISMO SIMBÓLICO, PERCEPCIÓN E INFLUENCIA SOCIAL.....	9
2.2.4. TEORÍA DE CONFLICTOS: TRANSFORMACIÓN SISTÉMICA DE CONFLICTOS.....	11
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	11
2.3.1. SISTEMA:.....	11
2.3.2. GESTIÓN:.....	13
2.3.3. SISTEMA DE GESTIÓN:.....	13
2.3.4. RELACIONAMIENTO.....	15

2.3.5.	PENSAMIENTO SISTÉMICO	16
2.3.6.	HERRAMIENTA INFORMÁTICA LIBRE	17
2.3.7.	STAKEHOLDERS	18
2.4.	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	21
2.4.1.	VARIABLES:.....	21
CAPITULO III. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO		22
3.1.	UNIDAD DE ANÁLISIS, TIPO DE INVESTIGACIÓN, DISEÑO DE INVESTIGACIÓN, ESTRATEGIAS O PROCEDIMIENTOS DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	22
3.1.1.	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	22
3.1.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
3.1.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	22
3.2.	UNIVERSO Y MUESTRA.....	23
3.2.1.	UNIVERSO.....	23
3.2.2.	MUESTRA.....	23
3.3.	MATRIZ OPERACIONAL DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	24
3.4.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS. PROCEDIMIENTOS DE COMPROBACIÓN DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	25
3.4.1.	LA OBSERVACIÓN.....	25
3.4.2.	LA ENCUESTA.....	25
3.5.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	25
3.5.1.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	25
3.5.2.	FORMA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	26
3.6.	ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		27
4.1.	ESTADO ACTUAL DEL RELACIONAMIENTO: EL CANAL SAN MARTIN TÚPAC AMARU - TUAL	27
4.2.	CARACTERIZAR EL ESTADO ACTUAL DE LOS CONFLICTOS ENTRE MINERA YANACocha Y LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL CANAL TUAL;....	29
	LÍNEA DE TIEMPO DEL RELACIONAMIENTO ENTRE MINERA YANACocha Y LOS USUARIOS DEL CANAL TUAL	29

4.3. CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE RELACIONAMIENTO CON STAKEHOLDERS PROPUESTO	33
4.3.1. ACERCA DEL CONCEPTO DE STAKEHOLDER	34
4.3.2. RELACIONES MÚLTIPLES Y DIVERSAS CON STAKEHOLDERS	35
4.3.3. STAKEHOLDER MANAGEMENT.....	36
4.3.4. EL CONOCIMIENTO DEL ENTORNO.....	38
4.3.5. STAKEHOLDER ENGAGEMENT	39
4.3.6. GESTIÓN DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS	40
4.4. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN-ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS....	41
4.4.1. LA IDENTIFICACIÓN Y EL ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS DE YANACOCOA.....	43
4.4.2. STAKEHOLDERS EN ESCENARIOS COMPLEMENTARIOS.....	46
4.4.3. ATRIBUTOS Y RELACIONES DEFINEN A LOS STAKEHOLDERS	50
4.4.3.1. LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES	51
4.4.3.2. LAS RELACIONES ENTRE STAKEHOLDERS	52
4.4.3.3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EN ESCENARIOS ESTRATÉGICOS.....	66
4.4.3.4. ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE STAKEHOLDERS EN ESCENARIOS ESTRATÉGICOS.....	73
4.4.3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE CONCEPTOS EN LA MATRIZ DE ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE SEE.....	79
4.4.3.6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	97
REFERENCIAS	103
ANEXOS	105

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	ASOCIADOS DEL CANAL SAN MARTIN TÚPAC AMARU “TUAL”, DISTRIBUIDOS POR LA CANTIDAD TOTAL DE TIERRAS BAJO RIEGO.....	23
TABLA 2	DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS POR GRUPOS MUÉSTRALES.	24
TABLA 3	TAMAÑO DE MUESTRA	24
TABLA 4	COMPARATIVO ENTRE ESCENARIOS DE RELACIONES CON STAKEHOLDERS.....	48
TABLA 5	MATRIZ “RECTANGULAR” DE STAKEHOLDERS Y ATRIBUTOS	52
TABLA 11	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE STAKEHOLDERS EN ESCENARIOS OPERATIVOS.....	64
TABLA 12	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE STAKEHOLDERS EN ESCENARIOS OPERATIVOS – EJERCICIO, 2018	65
TABLA 13	COMPRESIÓN DEL CONCEPTO DE STAKEHOLDERS EN ESCENARIOS ESTRATÉGICOS.....	68
TABLA 14	MATRIZ DE ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE STAKEHOLDERS EN ESCENARIOS ESTRATÉGICOS.....	78
TABLA 14	CASO HIPOTÉTICO: COMPARATIVO DE ÍNDICES NORMALIZADOS DE GP	82
TABLA 16	ANÁLISIS DE PROBLEMAS: SISTEMA DE GESTIÓN RELACIONAMIENTO TUAL – MINERA YANACOCHA	86
TABLA 17	LOS STAKEHOLDERS EN ESCENARIOS ESTRATÉGICOS.....	88
TABLA 18	OPINIÓN DE LOS USUARIOS DEL CANAL TUAL SOBRE EL PROYECTO MINERO YANACOCHA.....	89
TABLA 18	ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE STAKEHOLDERS CASO CANAL TUAL - MINERA YANACOCHA, 2008	91
TABLA 19	ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE STAKEHOLDERS EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, CASO CANAL TUAL - MINERA YANACOCHA, 2008	92
TABLA 20	PRUEBAS DE CHI-CUADRADO DE PEARSON, CASO CANAL TUAL - MINERA YANACOCHA, 2008	93
TABLA 21	PRUEBA DE CHI-CUADRADO, CASO CANAL TUAL - MINERA YANACOCHA, 2008..	93
TABLA 22	PRIORIZACIÓN DE STAKEHOLDERS CANAL TUAL MINERA YANACOCHA, 2008	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	14
GRÁFICO 2	ESQUEMA DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO	17
GRÁFICO 3	ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN	23
GRÁFICO 4	UBICACIÓN DEL CANAL SAN MARTIN TÚPAC AMARU-TUAL.....	28
GRÁFICO 5	LÍNEA DE TIEMPO DE EPISODIOS DE MY- CANAL TUAL.....	32
GRÁFICO 6	INTERACCIÓN ENTRE ESCENARIOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS.....	49
GRÁFICO 7	ESCENARIOS OPERATIVOS QUE CAMBIAN A ESTRATÉGICOS.....	50
GRÁFICO 8	STAKEHOLDERS Y SUS REDES SOCIALES ANTE UNA SITUACIÓN PROBLEMA ...	53
GRÁFICO 9	EJEMPLO DE UNA RED SOCIAL EN BASE A RELACIONES DE AMISTAD	55
GRÁFICO 10	NIVELES DE CAPITAL SOCIAL EN LAS RELACIONES ENTRE STAKEHOLDERS ...	57
GRÁFICO 11	COMPARATIVO DE ÍNDICES NORMALIZADOS DE GRUPOS DE PODER.....	82
GRÁFICO 12	PERFIL DE GRADO DE PODER DEL GRUPO DE ASOCIADOS DEL CANAL TUAL ..	94
GRÁFICO 13	PERFIL DE GRADO DE LEGITIMIDAD DEL GRUPO DE ASOCIADOS DEL CANAL TUAL.....	95
GRÁFICO 14	PERFIL DE GRADO DE URGENCIA DEL GRUPO DE ASOCIADOS DEL CANAL TUAL	95
GRÁFICO 15	PERFIL DE GRADO DE PRIORIDAD DEL GRUPO DE ASOCIADOS DEL CANAL TUAL	96
GRÁFICO 16	RESUMEN PERFILES DE GRADO DE PODER, LEGITIMIDAD, URGENCIA Y PRIORIDAD DEL GRUPO DE ASOCIADOS DEL CANAL TUAL.....	96

RESUMEN

El propósito de la investigación es proponer de un modelo de sistema de gestión de relacionamiento simulado, en base a una herramienta informática libre para la resolución de conflictos con los stakeholders: Caso Minera Yanacocha - Asociación del Canal Tual. Se procedió con el levantamiento de información desde el año 2003 hasta el 2008. En la línea de tiempo se observó un gráfico de caracterización del relacionamiento con episodios considerados como conflictos latentes, manifiestos y episodios de crisis entre Minera Yanacocha y los usuarios del canal Tual. La investigación fue de tipo descriptiva ex postfacto, de carácter transeccional y de diseño cuasi experimental de pre test de un solo grupo. Se trabajó con una población de 696 personas y una muestra proporcional estratificada de 635 personas: 596 usuarios del canal Tual y 43 del Área de Responsabilidad Social de Minera Yanacocha. Los datos se obtuvieron aplicando una encuesta de 18 ítems: 9 sobre el sistema de gestión del relacionamiento y 9 sobre la resolución de conflictos sociales. Los resultados evidenciaron que con el sistema de gestión de relacionamiento de stakeholders se identificaron 14 de estos en escenarios estratégicos, con un relacionamiento adecuado en varios sectores con grupos reducidos lo que permitió minimizar los conflictos sociales hasta un grado aceptable y altamente aceptable. La validación de la propuesta como herramienta informática, indicó que la resolución de conflictos se dio significativamente según la prueba de hipótesis de chi-cuadrado ($\chi^2=123.418$) ($\text{sig.}=0.000 < \alpha=0.05$).

Palabras clave: Sistema de gestión, relacionamiento simulado, herramienta informática libre, resolución de conflictos, stakeholders, prototipo de gestión.

ABSTRACT

The purpose of the research was the proposal of a simulated relationship management system model based on a free computer tool for the resolution of conflicts with stakeholders: Case Minera Yanacocha - Tual Channel Association, proceeded with the collection of information From 2003 to 2008, it was observed in the timeline and a graph of the characterization of the relationship with episodes characterized as latent conflicts, manifests and episodes of crisis in the relationship between Minera Yanacocha and the users of the Tual channel. The research was descriptive, ex facto, transectional and of a quasi-experimental design of a single group pre-test. We worked with a population of 696 subjects and with a stratified proportional sample of 635 subjects: 596 users of the Tual channel and 43 people from the Minera Yanacocha Social Responsibility Area. The data were obtained with the application of a survey of 18 items, 9 items on the relationship management system and 9 items on the resolution of social conflicts. The results showed that with the stakeholder relationship management system, 14 stakeholders were identified in strategic scenarios, with an adequate relationship in several sectors with small groups and that social conflicts between an acceptable and highly acceptable degree were minimized. The validation of the proposal as a computer tool, indicated that the resolution of conflicts occurred significantly according to the chi-square hypothesis test ($\chi^2 = 123.418$) (sig. = 0.000 $< \alpha = 0.05$).

Keywords: Management system, simulated relationship, free computer tool, conflict resolution, stakeholders, management prototype.

CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto Mundial, el relacionamiento con los Stakeholders constituye la clave para el sistema de gestión estratégica de las organizaciones. Un sistema deficiente de gestión desencadena en conflictos comunitarios, ocasionando gastos elevados, paralización, postergación y/o el cierre de los proyectos. La consecuencia es la ruptura de la confianza con los stakeholders, lo cual influye de manera determinante en los proyectos. Hoy en día la gestión del relacionamiento con los stakeholders es el objetivo estratégico de primer nivel para los directores ejecutivos (CEO'S¹) de las empresas. Rachel D.)2013, profesora adjunta en la iniciativa para la responsabilidad social corporativa de la Universidad de Harvard, añadió que es “más difícil para una compañía reparar su relación con la comunidad, una vez que ésta se ha roto”.

El medio Proceedings of the National Academy of Sciences; Diario Gestión (2014), mencionó un estudio realizado por las universidades de Queensland, Harvard y Clark, quienes analizaron 50 proyectos extractivos en el mundo, incluyendo casos de Perú, Argentina y Chile, y concluyeron que los retrasos causados por conflictos comunitarios, pueden aumentar costos en US\$ 20 millones semanales para grandes proyectos valorizados entre US\$ 3,000 y 5,000 millones. Daniel F. (2014), investigador de Queensland, afirmó: “Nuestros hallazgos demuestran que la movilización por parte de comunidades puede tener efectos significativos sobre los costos para las empresas, existe un concepto popular erróneo sobre que las comunidades son impotentes frente a las grandes compañías y gobiernos”.

El Perú pasa por una coyuntura sociopolítica compleja, debido a los conflictos sociales, derivados en gran parte por una mala gestión de la relación de las empresas con sus stakeholders, motivo por el cual se ha producido una desaceleración económica en el crecimiento del País; Según la Defensoría del Pueblo, el Perú registro 205 conflictos sociales al mes de Agosto del 2014, 162 permanecen activos y 43 en estado latente. La actividad minera es la más

¹ CEO's: Chief executive officer (directivo ejecutivo)

involucrada en la conflictividad social con 75%. La mayor cantidad de conflictos sociales se ubican en el departamento de Apurímac (23 casos), Ancash (22) y Puno (16); y le siguen los departamentos de Cusco (14), Ayacucho (13), Junín (13), Piura (13) y Cajamarca (12).

La Asociación del Canal "Tual" comprende los caseríos Cince, Tual, Hualtipampa Alta y Hualtipampa Baja del centro poblado de Tual, distrito y región de Cajamarca, el caudal de agua es de 144.86 Lt/seg, según RA 447-2007-GR-CAJ/DRA-ATDRC, con 649 usuarios, una longitud de 30km, para irrigar un aproximado de 217.77 ha., un volumen de agua aproximado de 4'568,305 m³/año; han tenido lugar distintos procesos sociales (nuevos tipos de expectativas de los usuarios, un proceso creciente de transformación cultural e individuación y sus pretensiones de activar las mesas de negociación por impacto al canal). Una situación de la Asociación del Canal San Martín Túpac Amaru "Tual" y de particular interés para este estudio, es el "sistema de relacionamiento" con la Minera Yanacocha, que contribuirá a la minimización de los conflictos sociales.

El Sistema de relacionamiento con la Asociación "Tual" es un proceso de cambio (que tuvo como mecanismo principal las Mesas de Diálogo desde el año 2004 hasta el año 2011), lo que ha llevado a enfrentamientos continuos entre representantes líderes de la Asociación "Tual" y la empresa minera Yanacocha, dentro de los cuales se encuentran un marcado divisionismo, el debilitamiento de la asociación, las expectativas de retomar las mesas de diálogo y la dificultad para la toma de decisiones. Tal situación obedece principalmente a factores como diversos intereses individualistas por parte de sus actores sociales, lo que se evidencia por las actividades empresariales, productivas que desarrollan sus pobladores y en donde existe una tendencia hacia la ambición personal, lo que crea un ambiente de controversias y dificultades en el accionar de la empresa minera; El individualismo y las expectativas personales han hecho que se vayan perdiendo ciertos valores de lo que fue la asociación; surgiendo otros, propios del sistema empresarial y por las relaciones de poder que existen en los directivos de la asociación. Debido al deficiente modelo de relacionamiento basado en mesas de diálogo que incrementaron las expectativas de los asociados, no se ha logrado realizar sinergias que permitan tener un clima de paz que viabilizarían los proyectos futuros, que garanticen la legitimidad de las operaciones mineras.

Minera Yanacocha SRL (MYSRL) es una compañía que cuenta con tres accionistas: Newmont Mining Company de Estados Unidos con 51%, Compañía de Minas Buenaventura con 44% y la empresa Sumitomo con 5%. Los yacimientos son minados por el método de Open Pit y puede ser caracterizado como un yacimiento volcánico epitermal con ocurrencias de oro diseminadas. La producción empezó en Agosto 1993. Las operaciones activas en Minera Yanacocha involucraron 8 pits diferentes: Chaquicocha, Yanacocha, El Tapado, Tapado Oeste, Carachugo, San José, Maquimaqui y Cerro Negro. En la actualidad se encuentran trabajando el tajo Quecher Main que según su plan de minado iría hasta el 2027. La empresa realiza sus actividades en los distritos de Cajamarca, La Encañada y Baños del Inca; adicionalmente están llevando el estudio de su proyecto Yanacocha sulfuros, que se encuentra en evaluación económica y llevaría la vida útil hasta el 2039.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo sería un sistema de gestión de relacionamiento simulado en base a una herramienta informática libre, para la resolución de conflictos con los stakeholders: Caso Minera Yanacocha - Asociación del Canal Tual?

1.3. Justificación de la investigación

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación del pensamiento sistémico, denominado “Transformación Sistémica del Relacionamiento” (TSR), que engloba un amplio espectro de teorías, principios, métodos y técnicas basados en la sencilla observación de que el todo es más que la suma de sus partes. En este sentido, el análisis sistémico se centrará en los intereses y expectativas de los asociados, proceso de relacionamiento y la tipología del ejercicio del poder, tanto de los funcionarios de la empresa minera como también de los directivos de la asociación, encontrar un sistema de gestión de relacionamiento y tener una visión integral entre los actores, su naturaleza, sus expectativas, la viabilidad de sus planes y propuestas de desarrollo.

La investigación propone desarrollar una herramienta de gestión útil para mejorar la resolución de conflictos entre Minera Yanacocha y la Asociación del Canal San Martín Túpac Amaru “Tual”, generando un impacto positivo en el liderazgo empresarial, de manera general, y como un piloto de la experiencia en el sector minero en forma específica, partiendo desde la gestión estratégica

organizacional, buscando afianzar la viabilidad y legitimidad de los proyectos, consolidándose como una oportunidad de mejora en la gestión de la prevención de los conflictos socioambientales.

1.4. Alcances y limitaciones

1.4.1. Alcances de la investigación

El presente estudio analiza el sistema de gestión del relacionamiento entre Minera Yanacocha y la Asociación del canal San Martín Túpac Amaru "Tual", desde el año 2003 hasta el año 2008.

Este estudio se desarrolló bajo la perspectiva de la transformación sistémica de los conflictos, principalmente tomando en cuenta la teoría de la percepción e influencia social.

1.4.2. Limitaciones de la investigación

- Una Limitación es que el estudio se medirá en un solo momento específico, que está comprendido entre noviembre del 2003 y diciembre del 2008.
- La investigación no considera el proceso de implementación de la herramienta informática.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Plantear un sistema de gestión de relacionamiento simulado en base a una herramienta informática libre para la resolución de conflictos con stakeholders: Caso Canal Tual – Minera Yanacocha.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar el estado actual del relacionamiento entre Minera Yanacocha y los usuarios del canal Tual;
- b) Caracterizar el estado actual de los conflictos entre Minera Yanacocha y la Asociación de usuarios del canal Tual;
- c) Caracterizar el sistema de gestión de relacionamiento con stakeholders y;
- d) Validar el prototipo de gestión de relacionamiento con stakeholders.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Teóricos de la investigación

Salvador Jácome, (2012) en su tesis doctoral, Importancia de los grupos de interés en la adopción de prácticas de gestión ambiental de las empresas de exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú, abordó la problemática de la importancia de los grupos de interés en las decisiones para la mejora de la gestión ambiental en los proyectos de hidrocarburos. Su propuesta más importante fue la de gestionar y reconocer a los stakeholders como una nueva institucionalidad ambiental; dando una real importancia en la gestión ambiental necesaria para la viabilización de los proyectos en el marco de exigencia legal y ambiental.

Salvador Jácome (2012), utilizó una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa), utilizando, tanto entrevistas a las empresas peruanas como la estadística descriptiva y relacional, para llegar a una conclusión efectiva que revela la importancia de la gestión y priorización de Stakeholders. Otro aporte no menos importante y que será necesario para la elaboración del presente trabajo de investigación, es la caracterización de los stakeholders resultado del análisis cuantitativo y que son significativamente importantes por realizar las mejores prácticas de gestión ambiental, definiendo los roles que juega cada uno en la sociedad peruana.

Un segundo documento revisado es la tesis doctoral de Gonzáles Esteban, (2001) la responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholders desde la ética discursiva; abordó el problema de la importancia de la teoría de los stakeholders y el uso descriptivo del modelo, atendiendo a los atributos que tienen, de poder estratégico y comunicativo, legitimidad de sus intereses y la urgencia del tema y capacidad para defender sus propios intereses de modo directo o indirecto por medio de representantes, además de determinar el concepto dialógico stakeholders y una propuesta de clasificación.

Por otro lado, el profesor Argandoña Antonio, (2011) en su artículo de investigación científica, Teoría de Stakeholders y la creación de valor, abordó el problema del valor económico creado por la empresa y su apropiación por los Stakeholders. Su propuesta es que en una creación de valores económicos y no

económicos, los stakeholders que participan en esa creación participan también en el disfrute, aunque de manera diferente y cambiante en el tiempo, de manera que se cree el óptimo económico y una mejor gestión de la empresa y la sostenibilidad en el largo plazo. Se basó en una investigación cuantitativa con un enfoque de ventajas competitivas.

Ropers Norbert, (2008). Transformación sistémica de conflictos: reflexiones acerca del conflicto del proceso de paz en Sri Lanka, abordó el problema de explorar el potencial del pensamiento sistémico para guiar la transformación de los conflictos prolongados. En su propuesta dice que todos los conflictos son modelos mentales íntimamente ligados a los intereses e interacciones de las partes, para lo cual hace uso de herramientas de la dinámica de sistemas y el enfoque en análisis de soluciones, en el esfuerzo del trabajo desarrollado la base de esta investigación es una base fundamental.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría General de Sistemas.

La teoría de Sistemas nace a comienzos del siglo XX, dentro de la reflexión problemática producidos en la Primera Guerra Mundial (tecnología, economía y política) con preparación en el ámbito científico, económico, social y técnico. Posteriormente en la Segunda Guerra Mundial aparecerá la Cibernética, la que determina la regulación en sistemas técnicos (con el modelo input-transformación-output, en que se logra homeostasis o equilibrio a base de medir los outputs y verificar si corresponden a una magnitud definida, y en caso de discrepancia modificando los inputs), se desglosa en varias disciplinas parciales de la teoría de sistemas: Análisis de Sistemas, Técnica y Tecnología de Sistemas, al mismo tiempo, se inicia una aplicación orientada a los aspectos cognoscitivos en el campo de las Ciencias Humanas y Sociales.

El funcionamiento que tiene esta teoría está sustentada por Bertalanffy Ludwig, (1969), uno de los investigadores que plantea un nuevo marco de enfoque metodológico de muy amplia aplicación en distintas áreas de conocimiento; es un nuevo paradigma científico que retoma la visión holística e integradora, como necesaria para una comprensión de la realidad, frente a los reduccionismos analíticos que fijaban su atención

en aspectos muy concretos, sin considerar que éstos estaban sujetos a la dinámica del conjunto. La teoría de sistemas contempla los ambientes e interacciones de las estructuras organizadas cuya naturaleza diferencial radica en su propia organización, con determinados equilibrios internos, modalidades de alimentación y conservación, etcétera. Estas propiedades de los sistemas, advertidas inicialmente en los organismos vivos y en la naturaleza, eran exportables a otros escenarios para la observación y comprensión de sus estructuras dinámicas, como los de las ciencias humanas y sociales.

De esta manera Bertalanffy define que *“sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad)”*. La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. Las tres premisas básicas son las siguientes:

- Los sistemas existen dentro de sistemas
- Los sistemas son abiertos
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

· Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

· Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, probablemente producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.

· Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues, la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

· Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Por otra parte según Checkland, P. (1981) *“El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como sistema, así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido”*.

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas, la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto observado.

2.2.2. Teoría de Stakeholders

Expuesto inicialmente por R. Edward Freeman en el libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), la teoría de los “interesados” (stakeholder) identifica y modela los grupos de personas interesados de una corporación. También describe y recomienda métodos por los cuales se puede encarar la gestión para considerar los intereses de esos grupos. En síntesis, intenta dirigirse al "Principio de Quién o Qué realmente importa". Este enfoque de la compañía es usado para definir a los interesados específicos de una corporación, así como también examinar las condiciones bajo las cuales esas partes deben ser considerados como "interesados".

La teoría de los stakeholders identifica la maximización del beneficio como el objetivo de la empresa y, por tanto, hace de los propietarios los únicos involucrados en dicho objetivo. Cueva Estrada, & Olivero Arias (2005) habla de tres niveles en la teoría de los stakeholders: 1) el estratégico, que aconseja “tener en cuenta” los intereses de los implicados (no propietarios) como medios para obtener los objetivos (económicos) de la empresa, pero sin contenido moral; 2) el multifiduciario, que atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a los stakeholders, en igualdad de condiciones; 3) la “nueva síntesis” que distingue entre algunas obligaciones fiduciarias frente a los stakeholders y unas no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados.

2.2.3. Teoría Interaccionismo simbólico, percepción e influencia social

Blumer Herbert (1982), Las personas actúan sobre los objetos de su mundo e interactúan con otras personas a partir de los significados que los objetos y las personas tienen para ellas, es decir, a partir de los símbolos. El símbolo permite, además, trascender el ámbito del estímulo sensorial y de lo inmediato, ampliar la percepción del entorno, incrementar la capacidad de resolución de problemas y facilitar la imaginación y la fantasía. Los significados son producto de la interacción social, principalmente la comunicación, que se convierte en esencial, tanto en la constitución del individuo como en (y debido a) la producción social de sentido. El signo es el objeto material que desencadena el significado, el cual se constituye en el indicador social que interviene en la construcción de la conducta. Las personas seleccionan, organizan, reproducen y transforman los significados en los procesos interpretativos, en función de sus expectativas y propósitos.

Otras premisas importantes son: la distinción entre conducta interna y externa presupone que el individuo se constituye en la interacción social (formación del yo social autoconsciente), y que no es posible entender el yo sin el otro ni a la inversa, y que los grupos y la sociedad se constituyen sobre la base de las interacciones simbólicas de los individuos al tiempo que las hacen posibles. La percepción social está entendida como el proceso a través del cual pretendemos conocer y comprender a otras personas o grupos. Dicho proceso nos lleva a la asunción de ciertos tipos de comportamiento, el que a su vez se encuentra afectado por factores o causas temporales, estado de ánimo cambiante, emociones que varían de sentido, cansancio, enfermedad, drogas; en líneas generales, es todo aquello que puede influir en nuestras formas de pensar y de actuar; es así que inferimos que los conflictos sociales están también sujetos a la forma en que las personas perciben el mundo y a los factores internos de cada persona, así como a factores externos como la influencia social.

Desde el punto de vista de la sociología, la influencia social se basa en la información, la mayoría de nuestros actos están centrados en las demás personas, utilizamos sus opiniones y acciones como guías para nuestras opiniones y acciones, se basa en la tendencia que tiene el ser social a depender de los demás como fuente de información de los distintos aspectos del mundo social. Las influencias sociales normativas e

informativas proveen, conjuntamente, una fuerte base para la tendencia a la conformidad, a actuar de acuerdo a las normas sociales existentes. Sin embargo, esta influencia social no siempre suele estar de acuerdo a los parámetros de conducta que se deben seguir según la ley y el orden. Dentro de la teoría de la psicología social se habla de los extremos negativos a los que puede llegar la influencia social, tal es el caso de la segunda guerra mundial en la que las tropas nazis masacraron a judíos, gitanos y a cualquier otro grupo que consideraran como raza inferior. A esta tendencia se le llama obediencia destructiva, la cual se basa en algunos factores, uno de ellos es que el responsable de los actos de violencia se siente eximido de su responsabilidad sustentando argumentos como "solo estaba recibiendo órdenes". Otro factor es que las personas que ejercen esta influencia suelen ser personas con ciertos distintivos o símbolos que las diferencian de los demás, u ostentan algún estatus que les otorga cierto grado de poder sobre las masas.

Otro factor importante es la intensificación gradual de las órdenes de autoridad. Las primeras órdenes exigen acciones inofensivas; luego las directrices van cambiando y suelen requerir comportamientos peligrosos o censurables. Finalmente, los acontecimientos cambian rápidamente y tienen el riesgo de radicalizarse y descontrolarse, por ejemplo, una manifestación puede convertirse en un disturbio, los arrestos en palizas o asesinatos en masas, estos casos son sensibles y tienen un nivel de descontrol que no se manifiesta al inicio, pero suelen encaminar descontroladamente a una crisis de violencia mayor.

La percepción social y la influencia social, se condiciona por la presencia de los líderes, quienes juegan un papel importante en la gestación, desarrollo y resolución de conflictos. Robert A. & Don (2005) nos habla de los líderes carismáticos, a quienes considera como maestros de la influencia social: "...parecen poseer una asombrosa habilidad para manipular a los demás según su voluntad". Un líder considerado carismático puede inyectar en su grupo un alto grado de satisfacción y claridad en los objetivos, y mantener un ambiente con escasos conflictos internos, los seguidores pueden llegar a acciones de violencia descontrolada.

2.2.4. Teoría de Conflictos: Transformación sistémica de conflictos

León V. (2006), en su teoría la Transformación sistémica de los conflictos, entiende como la aplicación del pensamiento sistémico a los desafíos básicos de la transformación de los conflictos y a la reflexión que se obtiene de una práctica sobre el terreno desde una perspectiva sistémica, cuyo objetivo es valorar, basados en experiencias prácticas concretas, cómo el pensamiento sistémico puede ayudar a que la transformación de conflictos internos sea más eficiente. El valor añadido de los enfoques sistémicos en el tratamiento de los conflictos sociales, busca generar un alineamiento en la comprensión, diseño y organización de procesos de paz que permitan minimizar los niveles de conflictividad.

Finalmente, de acuerdo a la teoría de Conflictos y su enfoque de la transformación sistémica de los conflictos, el pensamiento sistémico se basa en la suposición de que todos los análisis de conflictos son modelos mentales ligados a los intereses e interacciones de las partes involucradas, su tarea es propiciar el reconocimiento de este fenómeno y la necesidad de subrayar la interdependencia de estos modelos, al mismo tiempo ampliar la capacidad de cada una de las partes para aceptar otras perspectivas. Una variable importante que diferencia los distintos enfoques sistémicos es hasta qué punto asumen que los procesos pueden iniciarse y controlarse; además de tener un enfoque en las soluciones más allá de los problemas.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Sistema:

El concepto de sistema en general está sustentado en el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo, por lo tanto, podemos referir a Muir citado en Puleo (1985), quien define sistema como " un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en cierto ambiente, de acuerdo con cierto objetivo". En resumen sistema es un conjunto de elementos dinámicamente interrelacionados, que realizan actividades para alcanzar

un objetivo; operando sobre datos, energía o materia para poder así transformarlos en información, energía y materia (Arrascaeta, 2007; Eguiluz, 2007). De la definición anterior hay que destacar dos conceptos básicos:

El propósito u objetivo: Todo sistema tiene uno o más propósitos. Los elementos u objetos, como también las relaciones y el esquema de organización, definen un todo que trata siempre de alcanzar sus metas. Globalidad o totalidad: Un cambio en una de las unidades del sistema probablemente producirá cambios en otra; el efecto del mismo será algún tipo de ajuste a todo el sistema; existen entre ellos relaciones de causa y efecto. De estos cambios y ajustes se derivan tres propiedades: entropía, entropía - negativa (neguentropía) y homeostasis.

Una **Entidad** es lo que constituye la esencia de algo y, por lo tanto, es un concepto básico. Las entidades pueden tener una existencia concreta, si sus atributos pueden percibirse por los sentidos, consecuentemente son medibles, y una existencia abstracta, si sus atributos están relacionados con cualidades inherentes o propiedades de un concepto.

Los **Atributos** determinan las propiedades de una entidad al distinguirlas por la característica de estar presentes en una forma cuantitativa o cualitativa. Los atributos cuantitativos tienen dos percepciones: La dimensión y la magnitud. La dimensión es una percepción que no cambia y que identifica al atributo, para lo cual se utilizan sistemas de medida basado en unidades o patrones, tales como el CGS, MKS, etc.; ejemplos de dimensión son Kg., tamaño, sexo, color, etc. La magnitud es la percepción que varía y que determina la intensidad del atributo en un instante dado de tiempo, para lo cual se utilizan escalas de medida, tales como: la nominal, la ordinal, la de intervalo y la de razón, ejemplos de magnitud son: 30 Kg., 20 empleados, etc.

Las **Relaciones** determinan la asociación natural entre dos o más entidades o entre sus atributos. Estas relaciones pueden ser estructurales, si tratan con la organización, configuración, estado o propiedades de elementos, partes o constituyentes de una entidad, y son funcionales, si tratan con la acción propia o natural mediante la cual se le puede asignar a una entidad una actividad en base a un cierto objetivo o

propósito, de acuerdo con sus aspectos formales (normas y procedimientos) y modales (criterios y evaluaciones).

El **Ambiente** es el conjunto de aquellas entidades que al determinarse un cambio en sus atributos o relaciones, pueden modificar el sistema.

El **Objetivo** es la actividad proyectada o planeada que se ha seleccionado antes de su ejecución, y está basada, tanto en apreciaciones subjetivas como en razonamientos técnicos, de acuerdo con las características que posee el sistema.

2.3.2. Gestión:

El concepto de gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos. La palabra gestión, viene del término en inglés o francés “management”, traducido al castellano del inglés quiere decir administración y traducido del francés significa dirección y gestión de empresas, y se orienta a la calidad de los procesos. Alvarado (1990), define la gestión educativa como: “El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve”. A esta definición añadimos el relacionamiento. Los procesos de gestión involucran a los miembros de las instituciones y los comprometen. Son procesos complejos que requieren el análisis y síntesis de la gestión y de su sistematización. El análisis reflexivo de los procesos motiva e integra a los directivos de las empresas en el diseño de procesos de mejora de la gestión. Se trata, entonces, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica, además, acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar con De Val Prado, (1997). De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

2.3.3. Sistema de Gestión:

Según Boada (2013), Sistema de Gestión es el conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea

hasta lograr mejoras y su continuidad. Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

Las cuatro etapas del sistema de gestión son:

1. Etapa de Ideación
2. Etapa de Planeación
3. Etapa de Implementación
4. Etapa de Control

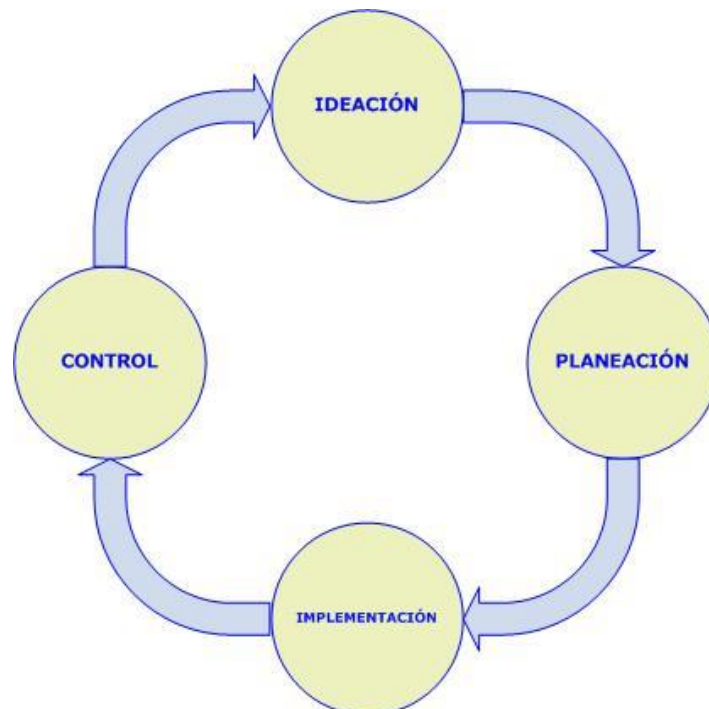


Gráfico 1 Etapas del Sistema de Gestión

Fuente: Boada, (2013). Sistemas de Gestión.

Etapa de Ideación: El objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación, que se logra con el sistema de gestión propuesto.

Etapa de Planeación (Planificación): Dentro del proceso, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos. En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere,

el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso. Si bien es cierto que el proceso de planificación depende de las características particulares de cada organización, tal como señalan Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, dentro de cualquier proceso formal de planificación, existen tres perspectivas básicas comunes: la estrategia corporativa, de negocios y funcional, HAX, A. y MAJLUF, N., Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados, (1997).

Etapas de Implementación (Gestión): En su significado más general, se entiende por gestión, la acción y efecto de administrar. Pero, en un contexto empresarial, esto se refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados. Es importante destacar que las decisiones y acciones que se toman para llevar adelante un propósito, se sustentan en los mecanismos o instrumentos administrativos (estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, etc.), que están sistémicamente relacionados y que se obtienen del proceso de planificación.

Etapas de Control: El control es una función administrativa, esencialmente reguladora, que permite verificar (o también constatar, palpar, medir o evaluar), si el elemento seleccionado (es decir, la actividad, proceso, unidad, sistema, etc.), está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados que se esperan. Es importante destacar que la finalidad del control es la detección de errores, fallas o diferencias, en relación a un planteamiento inicial, para su corrección y/o prevención. Por tanto, el control debe estar relacionado con los objetivos inicialmente definidos, debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas.

2.3.4. Relacionamiento

La implementación de formas concretas de relacionamiento con la comunidad y stakeholders clave, es una de las metas a la que contribuye la gestión de stakeholders. A su vez, un relacionamiento efectivo (alto) con un stakeholder estratégico, genera y refuerza relaciones mutuamente respetuosas y de colaboración.

Según Moreno (2013), el conocimiento y comprensión sistémica de las comunidades y stakeholders, de procesos y coyunturas, no se explica por sí solo, sino en función del relacionamiento externo. La adopción de “comportamientos” moldeados por los valores y principios de la compañía, basados en planes y estrategias, así como las formas de relacionamiento interno asumidos por todo el personal, encuentran también su realización en el relacionamiento externo.

Sobre la base de un consistente, permanente y adecuado proceso de comunicación (no sólo de información ni sólo de propaganda) se concreta en:

- (i) Una sistemática prevención de impactos no deseados y sus medidas oportunas de corrección, con la que se genera credibilidad;
- (ii) Las medidas de mitigación y compensación cuando la situación así lo requiere, con lo que se genera confianza;
- (iii) La inversión social en casos particulares, con lo que se genera posicionamiento de la compañía;
- (iv) La contribución al desarrollo local, con lo que se genera reconocimiento.

Este proceso de comunicación se configura en torno a un eje de singular importancia: la comprensión mutua entre compañía y stakeholders. Sin embargo, para Minera Yanacocha se plantea como exigencia, el dar todos los pasos que sean necesarios para comprender los particulares puntos de vista y cultura local y la estructura sociopolítica de las comunidades, Diario Gestión. (2014).

2.3.5. Pensamiento sistémico

Es un método de identificar algunas reglas, algunas series de patrones y sucesos para prepararnos de cara al futuro, e influir sobre él en alguna medida. Nos aporta cierto control. El Pensamiento Sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes, y estudia el todo para poder comprenderlos. Es lo opuesto al reduccionismo, es decir, la idea de que algo es simplemente la suma de sus partes.” Ospina, (2013) El pensamiento Sistémico es un pensamiento en círculos más que un pensamiento en líneas rectas.

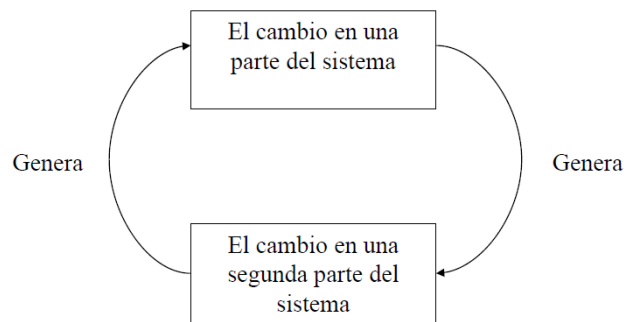


Gráfico 2 Esquema del Pensamiento Sistémico

Fuente: Draper L. 2000. Sistemas 1.

El pensamiento sistémico, sirve para ejercer mayor influencia en la propia vida, pues, permite descubrir los patrones que se repiten en los acontecimientos. Proporciona métodos más eficaces para afrontar los problemas, mejores estrategias de pensamiento. No sirve únicamente para resolver problemas, sino también para el pensamiento que los origina; es la base de un razonamiento claro y una buena comunicación, una forma de profundizar y ampliar nuestro punto de vista.

2.3.6. Herramienta Informática Libre

Es el software que, una vez obtenido, puede ser usado, copiado, estudiado, modificado y redistribuido libremente. El software libre suele estar disponible gratuitamente en Internet, o a precio del coste de la distribución a través de otros medios; sin embargo, no es obligatorio que sea así y, aunque conserve su carácter de libre, puede ser vendido comercialmente. Análogamente, el software gratuito (denominado usualmente Freeware) incluye en algunas ocasiones el código fuente; sin embargo, este tipo de software *no es libre* en el mismo sentido que el *software libre*, al menos que se garanticen los derechos de modificación y redistribución de dichas versiones modificadas del programa. No debemos confundir software libre con software de dominio público. Este último es aquel por el cual no es necesario solicitar ninguna licencia y cuyos derechos de explotación son para toda la humanidad porque pertenece a todos por igual. Cualquiera puede hacer uso de él, siempre con fines legales y consignando su autoría original. Este software sería aquel cuyo autor lo dona a la humanidad o cuyos derechos de autor han expirado tras transcurrir 70 años de la muerte de su autor. Si un autor

condiciona su uso bajo una licencia, por muy débil que sea, ya no es dominio público. En resumen, el software de dominio público es la pura definición de la libertad de usufructo de una propiedad intelectual que tiene la humanidad, porque así lo ha decidido su autor o la ley tras 70 años de su muerte. Domínguez D. (1984).

2.3.7. Stakeholders

Son aquellas personalidades, organizaciones civiles, organismos de gobierno y autoridades, instituciones públicas, medios de comunicación y personas individuales que pueden afectar positiva o negativamente a los proyectos. Algunos de ellos son afectados en alguna medida, positiva o negativamente, por los proyectos de las compañías. Los siguientes también son considerados como SE:

Las organizaciones, instituciones y organismos públicos y los organismos de gobierno que, por misión y/o posición política, adoptan actitudes o ejecutan acciones que pueden contribuir a formar una imagen pública positiva de la compañía o a afectarla negativamente.

- Las organizaciones civiles y personas notables que, por misión, convicción y/o interés particular, manifiestan públicamente posiciones adversas a las empresas, a y/o alguno de sus proyectos mineros en particular.
- Los medios de comunicación que difunden discursos e imágenes favorables a los intereses y actividades de la compañía, contribuyendo a la formación de una determinada imagen y opinión pública.
- Las instituciones, organizaciones civiles y políticas que, aunque actualmente en Cajamarca, no tienen un papel notorio en el escenario local, sin embargo, en otros lugares y en determinadas coyunturas, han llegado a jugar un papel importante en el panorama político y social. Es el caso de algunos gremios y/o asociaciones laborales y las Universidades. En este caso particular, se puede tratar de stakeholders potencialmente estratégicos.

Los atributos de los Stakeholders Estratégicos

Todos los stakeholders tienen características o atributos específicos que puestos en acción, configuran su comportamiento en condiciones determinadas. Es muy importante tener claridad sobre los atributos de los stakeholders estratégicos, porque sobre ellos hay que focalizar la atención para contribuir a una explicación de sus comportamientos. Los atributos esenciales de un stakeholder estratégico son: **Poder, Legitimidad y Urgencia.**

El atributo Poder.

El hecho o posibilidad que un stakeholder imponga su voluntad sobre otros, mediante el uso de determinados **recursos de poder.** En este caso, se toma en cuenta: **Poder basado en recursos coercitivos** (fuerza física, armas, penalidad legal) Están en la base de la ejecución de acciones de presión con grados diversos de violencia; los que amenazan con destruir o dañar equipos, instalaciones, infraestructura para conseguir su propósito; los que obligan a un comportamiento determinado bajo sanción o penalidad legal. **Poder basado en propiedad/uso de recursos naturales** El poder basado en una ubicación geográfica que tiene ventajas comparativas para hacerse acreedor a un beneficio como el de compra de tierras, permiso para transitar u operar o una compensación o beneficio; el poder que se basa en tener un recurso o generar un recurso que tiene demanda y sobre el cual ejerce cierta posición privilegiada (ventajas por costo, oportunidad, etc.) o monopolio. **Poder basado en recursos simbólicos** (prestigio, estima, credibilidad, carisma). El poder que mueve opiniones, adhesiones, corrientes de opinión en base al prestigio y/o credibilidad que tiene en un gremio, una institución, una comunidad, etc.

El impacto en Yanacocha de un stakeholder dependerá de sus recursos de poder. Así, un poder basado principalmente en recursos coercitivos puede traducirse en comportamientos de fuerza, de presión mediante acciones violentas, incluso llegar al uso de armas. En cambio, es distinto el poder basado en recursos

simbólicos que puede traducirse en corrientes de opinión, movilizaciones. El poder que ejerce un determinado SE puede tener consecuencias diferentes para la compañía, según sea la base de ese poder; porque la compañía es más sensible o más vulnerable a un determinado tipo de poder y menos sensible o menos vulnerable a otro. A manera de ilustración: MY es más vulnerable al ejercicio del poder coercitivo basado en recursos simbólicos y menos a un poder basado en recursos utilitarios como el dinero. La imagen pública de la compañía es altamente sensible a la opinión de actores que detentan un gran prestigio social (recurso simbólico) En cambio, el alto poder coercitivo del Estado, basado en leyes y sanciones, no es amenazador, mientras cumpla las leyes vigentes.

El atributo Legitimidad

Se trata de la legitimidad social de las actitudes y comportamientos de un stakeholder. La legitimidad social es la aceptación o reconocimiento de expresiones, actitudes y comportamientos de un stakeholders en tanto coincide o es consecuente con los valores, principios, normas de conductas del contexto social al que pertenece dicho stakeholder. Se trata de comunidades, organizaciones civiles, empresas u otro tipo de organización que sancionan determinados comportamientos como aceptables o inaceptables, correctos o incorrectos, apropiados o inapropiados, deseables o indeseables, de una determinada persona, grupo, organización, autoridad, institución. Un stakeholder estratégico cuya actitud y/o comportamiento hacia Yanacocha es legitimado socialmente (por su organización, institución a la pertenece, comunidad local, sociedad), tiene una importancia diferente a otro cuya actitud y/o comportamiento no es aceptado, ni reconocido como aceptable por la (su) comunidad.

El atributo Urgencia

Consiste en el clamor de un stakeholder por una atención inmediata de parte de la empresa. La urgencia puede considerarse desde dos puntos de vista: por la gravedad de la situación respecto a su seguridad, identidad, condiciones de

trabajo, vivienda, alimentación, entre otras y por el plazo para una respuesta a su solicitud: pide una respuesta necesariamente inmediata o atendible en el mediano plazo y/o progresiva sin ocasionar daño al solicitante, Acuña A. (2012).

2.4. Hipótesis de Investigación

Si con el prototipo de un sistema de gestión de relacionamiento basado en una herramienta informática libre, se simulan niveles de relaciones, entonces se obtendrán niveles de resolución de conflictos relacionados con los stakeholders: Caso Minera Yanacocha y Asociación Canal Tual.

2.4.1. Variables:

- La gestión del relacionamiento.
- La resolución de conflictos.

CAPITULO III. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.1. Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación, estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis.

3.1.1. Unidad de Análisis

La unidad de análisis se encuentra constituida por los asociados del canal San Martín Túpac Amaru "Tual" y los Directivos de la empresa minera Yanacocha.

3.1.2. Tipo de Investigación

La investigación que se llevó a cabo es de tipo **descriptivo-explicativa ex post facto**, debido a que se determinó los cambios positivos adquiridos por los usuarios del canal Tual a partir de características observables; para ello se han trazado cuatro dimensiones: poder, legitimidad, urgencia y prioridad en la gestión del relacionamiento.

Finalmente, por su horizonte temporal es de carácter transeccional, porque el estudio se midió en un solo momento específico (2003-2008).

3.1.3. Diseño de la investigación y procedimientos de contrastación de la hipótesis

El diseño de la contrastación de la hipótesis para esta investigación es de tipo aplicada, le corresponde al diseño cuasi-experimental de Pre test de un solo grupo. El grupo estuvo conformado por un conjunto de asociados del canal San Martín Túpac Amaru Tual, categorizados por la tenencia de tierras bajo riego y un conjunto de directivos de la empresa Yanacocha. A través de entrevistas se logró obtener la información necesaria y con la validación de la prueba del chi-cuadrado del sistema de relacionamiento que permitió minimizar los conflictos sociales.

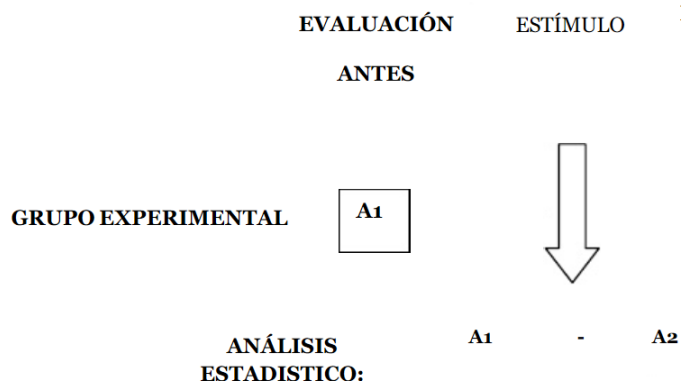


Gráfico 3 Esquema de la Investigación

3.2. Universo y muestra

3.2.1. Universo

Universo 1. El universo 1 de investigación estuvo constituido por los 649 asociados del canal Tual, distribuidos por la cantidad total de tierras bajo riego que poseen.

Universo 2. El universo 2 de investigación estuvo constituido por el personal del área de relaciones comunitarias de la empresa Minera Yanacocha que asciende a 47 personas.

Tabla 1
Asociados del canal San Martín Túpac Amaru “Tual”, distribuidos por la cantidad total de tierras bajo riego.

Universo	Descripción	N° usuarios
1	Usuarios del canal Tual	649
2	Personal del Área de Responsabilidad Social de Minera Yanacocha	47

3.2.2. Muestra

En el presente estudio se aplicó una muestra, la cual fue elaborada teniendo en cuenta el total de asociados del canal Tual y el total de empleados del área de Responsabilidad Social de Minera Yanacocha.

Fórmula utilizada²:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

- Z** = Coeficiente de confianza (95% = 1.96).
P = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar.
Q = (1-p)³
N = Tamaño de la población (649 personas).
E = Margen de Error (1%).

Tabla 2

Distribución de encuestas por grupos muestrales.

Asociados	Afijación proporcional	Muestras
Usuario del Canal Tual	$n_1 = n \left(\frac{N_1}{N} \right) = 635 \left(\frac{649}{696} \right) =$	592
Personal del Área de Responsabilidad Social de Minera Yanacocha	$n_1 = n \left(\frac{N_1}{N} \right) = 635 \left(\frac{47}{696} \right) =$	43
Total		635

Tabla 3

Tamaño de Muestra

Asociados	Población	P _h	Q _h	P _h Q _h	N _h P _h Q _h	Muestras
Usuario del Canal Tual	649	0,76	0,24	0,18	118,38	592
Personal del Área de Responsabilidad Social de Minera Yanacocha	47	0,65	0,35	0,23	10,69	43
Total	696				129,07	635

² La muestra utilizada es una muestra aleatoria estratificada proporcional (ésta consiste en un proceso de selección de una parte, donde cada uno de los elementos de la población tienen igual probabilidad de ser incluidos en la muestra).

³ Se asumen los valores de P y Q del 50% con la finalidad de obtener el máximo tamaño de la muestra.

3.3. Matriz Operacional de variables, dimensiones e indicadores

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Gestión del relacionamiento	Sistema mediante el cual las relaciones con los stakeholders se orientan precisamente a generar una comprensión compartida de este principio: que unos y otros comprendan y acepten que la satisfacción que buscan; tienen que compatibilizarse con los intereses, necesidades y requerimientos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gestión de relacionamiento de poder ❖ Gestión de relacionamiento de legitimidad ❖ Gestión de relacionamiento de urgencia ❖ Gestión de relacionamiento de prioridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de poder de los Stakeholders. • Grado de legitimidad de los Stakeholders. • Grado de urgencia de los Stakeholders. • Grado de prioridad de los Stakeholders
Resolución de Conflictos	Se evidencia cuando existe en las organizaciones una incompatibilidad de las metas e intereses, diferencias en las interpretaciones de los hechos, desacuerdos, basados en las expectativas del comportamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Resolución de conflicto social relacionado al manejo de recursos naturales. ❖ Resolución de conflicto social entorno a la toma de decisiones. ❖ Resolución de conflicto social entorno al manejo de la inversión social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisionismo entre los asociados. • Debilitamiento de la organización. • Dificultad para la toma de decisiones.

3.4. Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos. Procedimientos de comprobación de validez y confiabilidad de los instrumentos

Para recolectar los datos se utilizaron las siguientes técnicas:

3.4.1. La Observación

Para el diseño de la investigación propuesta y el análisis del objeto de estudio acerca del relacionamiento con stakeholders estratégicos, Caso Minera Yanacocha con los usuarios del canal Tual, se realizó una observación participante, recurriendo a la interrelación investigador y los usuarios del canal Tual.

3.4.2. La Encuesta

Esta técnica se ejecutó a través de la aplicación de encuesta a los usuarios del canal Tual y los directivos de la empresa Minera Yanacocha. Para la recopilación de los datos, se utilizó como instrumento el cuestionario adaptado de “Escala de Opiniones SL-SPC”, elaborado por Sonia Palma (2005), el cuestionario también utilizó la escala de Likert. Este instrumento permitió evaluar el nivel de relacionamiento con los stakeholders estratégicos, su posicionamiento y las alternativas de solución de conflictos que propusieron, a fin de solucionarlos y viabilizar los proyectos en la zona.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos

3.5.1. Técnicas de procesamiento de los Datos

Este proceso consistió en el recuento, selección, clasificación y ordenación en tablas, precisamente codificadas y tabuladas. La tabulación se realizó de una forma electrónica y fue sometida a tratamiento por “técnicas de análisis matemático”, principalmente de carácter estadístico-descriptivo.

3.5.2. Forma de análisis de los Datos

En el presente trabajo se utilizó estadística descriptiva y el análisis cualitativo para la variable: el relacionamiento con los stakeholders estratégicos, según sus diversos indicadores. Finalmente, se hizo uso de los programas Microsoft Excel y del paquete estadístico “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS, versión 23.0 para Windows).

3.6. Aspectos Éticos de la Investigación

La preocupación por los aspectos éticos que encierran las investigaciones centradas en la participación de seres humanos, como sujetos de análisis de investigación, remite a la revisión de los principios, criterios o requerimientos que una investigación debe satisfacer las necesidades de actores sociales: personas, organizaciones, empresas entre otras para que sea considerada ética. El presente trabajo de investigación se llevó a cabo bajo los valores del respeto y la responsabilidad, a la hora de recabar cada uno de los datos necesarios que sirvió para lograr los objetivos propuestos. Cada una de las respuestas brindadas, contará con la respectiva autorización de los entrevistados o encuestados para la publicación de su opinión. El investigador optará por la debida confidencialidad al momento de publicarla en la investigación desarrollada.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se reportan los resultados de la investigación y su consecuente contrastación con otras investigaciones. Los resultados son la expresión cuantitativa de los objetivos de la investigación, por lo que han sido cuantificados y redactados como fenómeno observable.

4.1. Estado Actual del Relacionamiento: El canal San Martin Túpac Amaru - Tual

El canal San Martin – Túpac Amaru-Río Colorado, se comenzó a construir de manera autogestionaria desde inicio de los años 1980, a iniciativa de algunos intrépidos agricultores que, motivados por la necesidad de contar con agua de riego para sus cultivos de subsistencia durante el periodo de estiaje, se decidieron a traer el agua del río Colorado. Tal ha sido la necesidad de contar con este vital recurso que ni la distancia tan larga les hizo retroceder de dicho propósito. Ya en el trajinar de la construcción de dicho canal (a tajo abierto y en tierra), algunas instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura y como CARE, hicieron presente su apoyo, unas veces con dinero y en otras con alimentos.

El año 1993 se inician las operaciones mineras de Yanacocha en los sectores La Pajuela y cerro Yanacocha, por cuyas inmediaciones discurre el canal San Martin que trasvasa las aguas del río Colorado. Los beneficiarios de dicho canal reclaman sentirse afectados y luego de una Transacción Extrajudicial de fecha 18 de Enero del año 2008 y para dar fin al conflicto generado, se llega al acuerdo que Yanacocha financie el revestimiento de dicho canal, en una longitud de 32 km desde la bocatoma en el río Colorado, hasta las áreas de terreno del primer beneficiario, con una capacidad de conducción de 160 lt/s.

Durante los años 2006 y 2007, se ejecutan los trabajos de revestimiento; sin embargo, por no haberse solucionado los pases respectivos, se dejó de construir 2.4 km de dicho canal.

El canal San Martin Túpac Amaru – Tual, trasvasa las aguas del río Colorado que se encuentra ubicado en la cuenca del río LLaucano, pasando su recorrido por la cabecera de la micro cuenca del río Tinte donde opera Minera Yanacocha. El canal tiene una capacidad de conducción de 160 lt/s entre las que se encuentran los caseríos Cince, Hualtipampa Alta y Baja y Tual, comprendidas políticamente en el distrito y provincia de Cajamarca.

El clima en la zona del canal es frío húmedo, con temperaturas promedio anual de 8 °C, la precipitación promedio anual es de 1000 mm/año. y según la metodología de Holdrich pertenece a la zona de vida, Paramo húmedo - Montano bajo tropical (ph-MBT), caracterizado por presentar vegetación natural arbustiva, cuyos remanentes se encuentran en los cauces de las quebradas subyacentes. Los suelos presentan una capa arable constituida por materia orgánica (Top Soil) que presenta profundidades de 0.60, hasta 1.60 m. con pendientes que van desde llanas a moderadamente empinadas. El cultivo predominante en esta zona de vida es el pasto natural y cultivado, y alberga a una población dedicada exclusivamente a la ganadería.

El recurso hídrico disponible para el proyecto está constituido por el trasvase de 120 lt/s de las aguas del río Colorado que se ubica en la cuenca del río Llaucan, y por el aporte de 40 lt/s por parte de Minera Yanacocha, de la represa San José, conducidas por el canal San Martín – Túpac Amaru Río Colorado.

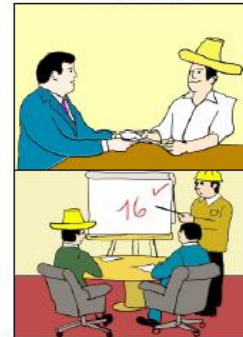


Gráfico 4 Ubicación del Canal San Martín Túpac Amaru-Tual.

Fuente: Minera Yanacocha.

2003

NOVIEMBRE



Acepta revestimiento canal Tual flujo 80-120l/s

Acepta cronograma de revestimiento canal 16 meses

DICIEMBRE



Inicio revestim

2004

ENERO



Aprueba Texto Transacción Cushuro

FEBRERO



Se modifica cronograma revestimiento canal



MARZO



Contratistas visitan la zona

MAYO



De no haber permisos CESEL suspendera levantamiento info

JUNIO



CESEL Reinicia trabajos con garantías en prefectura



OCTUBRE



Nuevas agresiones a CESEL

NOVIEMBRE



Concurso de sugiere reve concreto

2005

MARZO



Amenazas del s.r. Castrejon, usuarios gestionan permisos de construccion canal

ABRIL



Tercer concurso anulado

MAYO



Solicita personal para obra




Respetar tercer concurso de revestimiento de canal

JULIO




Siguen problemas de pases

NOVIEMBRE




Agresión a Candelaria Yopla genera no autorización de pases

DICIEMBRE




Acuerdo de paralización de trabajos por el verano presentado



Problemas sociales, solicitar garantías


2006

FEBRERO




Problemas sociales no se puede terminar revestimiento

MARZO



Continuar trabajos de revestimiento e inversión social

SEPTIEMBRE



Informe de obra y tramites

2007



2008



Gráfico 5 Línea de tiempo de episodios de MY- Canal Tual

Fuente: Minera Yanacocha

4.3. Caracterización del sistema de relacionamiento con stakeholders propuesto

Se señala y delimita el campo en el que se ubican las Bases Conceptuales para la Gestión de Relaciones de Minera Yanacocha SRL, con sus Stakeholders caso canal Tual.

Una primera precisión. En el campo empresarial hay un creciente interés en el tema de stakeholders y de sus relaciones con ellos, en vista a la viabilidad, éxito y sostenibilidad del negocio. Sin embargo, se está lejos de coincidir en los conceptos y en los propósitos. En conclusión, aquí se está abordando un tema importante, pero con conceptos que están permanentemente en revisión y reajuste.

Una segunda precisión. Son actores muy diversos entre sí, muy dinámicos; sus características y comportamientos varían permanentemente con pocos patrones estables, lo que dificulta la predicción de posiciones y comportamientos. Se está frente a actores sociales complejos, variables y hasta impredecibles que, en términos generales, tienen comportamientos sociopolíticos de importancia.

Estas dos precisiones iniciales indican que se trata de un tema que requiere de conceptos claros, tanto para comprender sus comportamientos, como para definir estrategias y objetivos de la compañía que concreten formas de acercamiento y colaboración mutua, en el sentido que precisa el Proceso de Transformación Newmont y Yanacocha; además tienen perfiles complejos. Tienen una serie de atributos o características, con peso variable en sus comportamientos y en los impactos de estos comportamientos sobre la compañía. Cuáles son los atributos sobre los que se debe focalizar la atención, es otro tema sobre el cual existen diversas posibilidades, pero aquí se opta por un enfoque que prioriza los atributos sociopolíticos, en base a consideraciones que se explica más adelante.

Finalmente, dado que las interacciones entre Minera Yanacocha y los stakeholders configuran situaciones favorables o desfavorables para unos y otros, el tema de identificación y análisis de stakeholders se asocia necesariamente a oportunidades y riesgos. Por lo tanto, el otro parámetro a tener en cuenta en este documento es el enlace entre este tema y el análisis de oportunidades y riesgos de la compañía.

4.3.1. Acerca del Concepto de Stakeholder

En la bibliografía en español, es común encontrar la traducción de stakeholder por “interesado” o “involucrado” que si bien en algunos casos es útil, sin embargo, no siempre expresa las particularidades en las que se necesita focalizar la atención. Por esta consideración se ha optado en mantener en este documento el término original y el concepto será acotado y precisado en los siguientes capítulos.

Contrariamente a lo que podría esperarse, el concepto de stakeholder no es unívoco. Además, no es de uso exclusivo de un solo campo de acción, sino que está incorporado en la teoría y la práctica de - por ejemplo - proyectos sociales gubernamentales, de cooperación internacional, de empresas, de organismos no gubernamentales; proyectos empresariales de infraestructura, de manejo de recursos naturales, de producción y venta de insumos, herramientas, maquinarias, equipos; proyectos empresariales de explotación de recursos naturales; proyectos de innovación y desarrollo organizacional, entre otros.

Cada vez son más los campos en los que se incorpora la teoría, los conceptos y metodologías referentes a los stakeholders. Este creciente interés seguramente está asociado a dos temas importantes:

- (i) El progresivo convencimiento de que una empresa difícilmente será viable y sostenible en el mediano y largo plazo, si es que no maneja adecuadamente sus interrelaciones con su entorno ambiental, social cultural, económico y político.
- (ii) El reconocimiento del carácter social de toda empresa humana, lo que implica su ciudadanía empresarial. Esta a su vez, se traduce en diversas formas y niveles de interacción fructífera con otras empresas y organizaciones diversas, a tal punto de comprometerse con el bienestar y el desarrollo de la sociedad en su conjunto, de la que forma parte.

Si cada vez son más los campos en los que se incorpora una teoría y práctica de relaciones con estos actores y si en cada caso se introduce un sesgo particular al concepto, es comprensible que finalmente se tenga una multiplicidad de definiciones.

Hay definiciones tan amplias que incluyen a todo actor (persona, grupo, organización, institución, empresa) que tenga relación o interés (directo o indirecto) con o sobre una organización determinada. En cambio, hay definiciones restringidas en las que un stakeholder (primario) es un actor portador de un determinado interés o expectativa, sin lo cual la empresa no sería posible.

4.3.2. Relaciones Múltiples y Diversas con Stakeholders

La expresión “relación con estakeholders” hace referencia a una realidad sumamente compleja y dinámica. Su complejidad se explica desde diversos factores.

- (i) En principio, el hecho de que un stakeholder se configure siempre en relación a una determinada situación-problema y en este caso, las situaciones-problema son múltiples y diversos, de duración variable, sucesivos o simultáneos.

Además, son muchos los casos en los que es realmente difícil trazar la frontera entre un problema y otro, por lo que es preferible referirse a “situaciones-problema” antes que a un “problema”. Y es frecuente encontrarlos asociados a más de una situación-problema, al mismo tiempo o secuencialmente.

- (ii) Hay stakeholders que son afectados directa e inmediatamente por la situación-problema. Otros, indirectamente o circunstancialmente. Hay, incluso, aquellos que sin ser afectados cobran notoriedad, asumen destacados papeles e incluso liderazgo, basándose en el mandato que tienen de sus organizaciones o instituciones civiles o gubernamentales.

- (iii) Su diversidad sociocultural, organizacional y política: campesinos (incluye categorías con diferencias entre sí), estudiantes, profesionales, autoridades (regionales, provinciales, distritales, centros poblados menores), directivos y dirigentes de organizaciones civiles, funcionarios públicos, empresarios, de las filas de un partido político u otro.

- (iv) Desde estas consideraciones se identifica una gama de intereses y expectativas respecto a Minera Yanacocha y, consecuentemente, comportamientos que obedecen a criterios, propósitos y lógicas de comportamiento diferentes.

Este complejo tejido de relaciones entre Minera Yanacocha y sus stakeholders no tiene un formato de desenvolvimiento ni único ni estable; por lo que no es fácilmente predecible en todos los casos. Las relaciones con algunos de ellos pueden cambiar su curso por factores endógenos, que se generan en el curso de la misma interacción, o por factores exógenos a la misma, que provienen de variaciones en el entorno y/o la inclusión de otros actores externos.

Finalmente, este complejo y dinámico universo de interrelaciones se realiza en escenarios diversos y en algunos casos complementarios. Cada escenario define sus propias reglas de juego y comportamientos determinados. Cada escenario toma un curso de desenvolvimiento particular y llega a situaciones finales mediante esfuerzos y costos distintos. Por esto, no sorprende encontrar stakeholders que asumen determinado comportamiento en un escenario (una Mesa de Negociación, por ejemplo) y otro, en un escenario distinto (una Audiencia Pública por ejemplo). Los diferentes roles que asumen en escenarios diferentes y en tiempos distintos, no siempre aparecen coherentes a una mirada externa; sin embargo, para ellos y desde sus puntos de vista, desde sus maneras de entender la realidad y la presencia de la compañía y desde sus intereses, sí tienen coherencia.

4.3.3. Stakeholder Management.

“Stakeholders Management” (SM) no implica – como algunos podrían pensar – intenciones y prácticas manipulatorias para someter los stakeholders a una voluntad corporativa. Se trata, más bien, de políticas y prácticas empresariales que toman en cuenta las expectativas, metas y preocupaciones de todos sus stakeholders relevantes. En términos resumidos, “Stakeholder Management” (SM) es el proceso mediante el cual una compañía identifica sus stakeholders clave, y gestiona de manera proactiva sus relaciones con ellos, para contribuir al normal desenvolvimiento de sus actividades y sostenibilidad del negocio. El proceso de SM comprende tres actividades complementarias entre sí.

- (i) Identificación y Análisis de todos sus Stakeholders, con el propósito de tener información pertinente que le ayude a comprender sus intereses, expectativas y comportamientos en sus relaciones con la

compañía. En el marco de sus formas particulares de pensar y de organizar sus actividades.

- (ii) La identificación de los que la compañía considera stakeholders clave (prioritarios) en base a sus atributos, interrelaciones entre ellos y su ubicación-importancia en la sociedad.
- (iii) El diseño e implementación de políticas y prácticas de la compañía para con sus stakeholders clave, con el propósito de crear oportunidades y beneficios mutuos, con lo que también genera un clima positivo.

El propósito final del SM es definir e implementar comportamientos en las diferentes instancias de la compañía, que expresen sus valores y sean apropiados a sus diversos stakeholders clave. Estos comportamientos tienen, además, otra característica: concretan las diversas formas y niveles de compromisos con sus stakeholders. Dicho de otra manera, es aquí donde se enlaza la política y práctica de Stakeholder Management con la política y práctica de Stakeholder Engagement.

Desde este punto de vista, el SM es crítico para el éxito de cada uno de los proyectos mineros de la compañía, así como para el mantenimiento de su negocio. Su capacidad de generar valor sostenidamente está determinada, en gran parte, por la calidad de sus relaciones con sus stakeholders clave. No es exagerado sostener que su riqueza se crea (o destruye) a través de sus interacciones con ellos. En este sentido, cobra validez la expresión: “las corporaciones son lo que hacen”

Por lo tanto, el éxito y supervivencia de la compañía a mediano y largo plazo, dependen considerablemente del rumbo que tomen las interacciones con su red de stakeholders. En consecuencia, un Stakeholder Management exitoso constituye una ventaja competitiva para la compañía.

En resumen, si los stakeholders pueden asumir actitudes y comportamientos favorables o contrarios a la compañía y sus actividades, y si la supervivencia de la compañía en el mediano y largo plazo depende del curso que tomen las relaciones con ellos; se concluye que en esta trama de relaciones e inter-acciones, la compañía tiene sus oportunidades, pero también sus riesgos y desafíos. Finalmente, hay actualmente una tendencia que observa ciertas limitaciones en la práctica

del Stakeholder Management: un trabajo fragmentado, reactivo, cortoplacista y muy intuitivo. Para superar estas limitaciones, se pone en primer plano la construcción de relaciones de colaboración, la mirada de largo plazo y el marco estratégico de la compañía. El núcleo de esta propuesta está en superar la gestión centrada en las necesidades e intereses de los Stakeholders, para concentrarse en comprender y responder a sus intereses y perspectivas.

4.3.4. El Conocimiento del Entorno

Toda gestión de las relaciones con stakeholders requiere de un conocimiento particular, apropiado y oportuno del medio y de todos y cada uno en particular. Necesita también un cierto “olfato” o “intuición” para, en base a la información sistematizada disponible, tomar decisiones adecuadas en el momento justo. En base a determinadas “previsiones” asume riesgos, incluso en situaciones que escapan a su control. Una gestión sistemática como el Stakeholder Management, no deja de lado las intuiciones, los carismas y competencias individuales; sino que los aprovecha y encausa en un conocimiento sistemático, asocia el análisis con la toma de decisiones prácticas, acumula aprendizajes individuales y colectivos de individuos y equipos que comparten valores, principios y objetivos concretos.

El conocimiento del entorno que la compañía requiere (Modelo Newmont para la Licencia Social) es un conocimiento sociocultural y político, basado en conceptos claros y precisos acerca de cómo se conforman los hechos sociales, cómo configuran su dinámica y procesos; cómo se definen las diferentes categorías y actores sociales; cómo se conforman, mantienen y desarrollan las relaciones sociales; cómo se estructuran y funcionan las relaciones de poder; cómo se definen actitudes y comportamientos. Este conocimiento requiere complementarse con metodologías propias de las ciencias sociales y políticas, mediante las cuales es posible generar nuevos conocimientos y validar o ampliar los ya existentes. Una particularidad de este conocimiento que no hay que perder de vista. Se trata de un conocimiento que asociado a un “compromiso emocional”, genera una comprensión de una realidad social, cultural y política desde los puntos de vista de las comunidades y los stakeholders; respetando su particular forma de pensar y actuar.

Comprender para identificar o crear oportunidades para establecer buena relaciones, para que algunas de ellas se conviertan en compromisos colaborativos. Es lo que el Modelo Newmont denomina “listen”, “learn” “engage”.

4.3.5. Stakeholder Engagement

La implementación de formas concretas de engagement con la comunidad y stakeholders clave, es una de las metas a la que contribuye el stakeholder management. A su vez, un stakeholder engagement efectivo, genera y refuerza relaciones mutuamente respetuosas y de colaboración. El conocimiento y comprensión sistemática de las comunidades y stakeholders, de procesos y coyunturas, no se explica por sí solo sino en función del external engagement. La adopción de “comportamientos-MY” moldeados por los valores y principios de la compañía, basados en planes y estrategias así como las formas de internal engagement asumidos por todo el personal, encuentran también su realización en el external engagement, esto es un concepto abstraído del modelo sistémico, sobre la base de un consistente, permanente y adecuado proceso de comunicación (no sólo de información ni sólo de propaganda) se concreta en diversas formas tales como:

- (i) Una sistemática prevención de impactos no deseados y sus medidas oportunas de corrección, con la que se genera credibilidad;
- (ii) Las medidas de mitigación y compensación cuando la situación así lo requiere, con lo que se genera confianza;
- (iii) La inversión social en casos particulares, con lo que se genera posicionamiento de la compañía;
- (iv) La contribución al desarrollo local, con lo que se genera reconocimiento.

Este proceso de comunicación se configura en torno a un eje de singular importancia: una comprensión mutua entre compañía y stakeholders. Sin embargo, para Minera Yanacocha se plantea como una exigencia, dar todos los pasos que sean necesarios para comprender, los particulares puntos de vista y cultura local, como la estructura sociopolítica de las comunidades.

4.3.6. Gestión de Oportunidades y Riesgos

Según el Stakeholder Management, la viabilidad del negocio de la compañía, a final de cuentas, se define en términos de inter-acción con sus stakeholders y la sociedad local. Esto quiere decir que en la trama de estas relaciones ha de identificar o crear situaciones que puedan ser oportunidades a capitalizar en vista a su sostenibilidad. Pero también se generan situaciones que de alguna manera pueden afectar negativamente su imagen, su prestigio y/o el normal desenvolvimiento de sus actividades. Habitualmente hay una inclinación a asociar la evaluación y manejo de riesgos, a la posibilidad de que ocurran consecuencias de hechos “físicos” y “objetivos” tales como: acciones que atentan contra la seguridad (industrial); que afectan el medio ambiente; que atentan contra la inversión, el costo del capital y de las operaciones. A estos factores de riesgo se añaden las consideraciones políticas que pueden ser favorables o adversas: el régimen político, estabilidad social y legal, corrupción, guerra. Se incluye también la situación legal y diversidad cultural de las comunidades vecinas a las operaciones, entre otras.

A estas consideraciones ya establecidas e incluidas en las políticas y estrategias de evaluación y manejo de riesgos hay que incluir las situaciones que se configuran por el tipo de relaciones que establece la compañía con las comunidades y sus stakeholders. Estas situaciones pueden ser favorables (oportunidades) o desfavorables (riesgos) a su imagen y reputación; pueden ser favorables o desfavorables para la ejecución de sus actividades; pueden ser favorables o desfavorables para su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Así como el transporte de materiales peligrosos es materia de evaluación cuidadosa y exige el máximo de cuidados previsibles, poniendo en juego la tecnología de punta disponible; así, el establecimiento y el mantenimiento de relaciones sociales con las comunidades y sus stakeholders, con dirigentes y autoridades, tienen que ser materia de un cuidadoso y sistemático análisis de oportunidades y riesgos, poniendo en ejercicio el expertise sistematizado y las metodologías y técnicas apropiadas. Toda negligencia en el establecimiento y mantenimiento de

estas relaciones puede ser de alto riesgo para las actividades e intereses de la compañía.

Si la habitual evaluación de riesgos involucra una actitud vigilante y un análisis permanente para “identificar peligros, entender la posibilidad y consecuencias potenciales”; y si requiere efectuar un seguimiento para identificar oportunamente la posibilidad de que el peligro ocurra y prever las consecuencias de que el peligro ocurra; entonces, estos mismos conceptos tienen validez para la gestión de relaciones con los stakeholders. La gestión de oportunidades y riesgos en las relaciones con las comunidades y los stakeholders es también una gestión de la reputación de la compañía, que es la gestión de un factor crítico del éxito de Minera Yanacocha. Visto de esta manera, hay un necesario enlace conceptual, operativo y estratégico entre la gestión de relaciones con las comunidades y stakeholders y la evaluación y manejo de oportunidades y riesgos.

4.4. Metodología de Identificación-Análisis de Stakeholders

Como concepto fundamental de la teoría estudiada, una persona, un grupo de personas o una organización, cualquiera de ellas, juntas o cuando son stakeholders, siempre lo son en relación a otros. Son “stakeholders de...” Es decir, en cualquier situación, siempre tiene un carácter relacional. Este carácter lo define con tal fuerza que se puede resumir en la siguiente frase: “la relación hace al stakeholder”, es un concepto sistémico. Desde este punto de vista, hay que destacar lo siguiente:

- Una persona, un grupo una organización o institución no nace stakeholder de otro, sino que, en algún momento, bajo determinadas condiciones y por algún motivo, se torna stakeholder de otro.
- Un stakeholder no existe sin el (los) otro(s) con quien se vincula. Ambos son stakeholders entre sí. “A” es stakeholder de “B” y “B” es stakeholder de “A”.
- Un stakeholder, para ser tal, no requiere la aceptación o aprobación del otro; basta con que oriente hacia el otro un discurso y/o una acción determinada. Incluso, la descalificación legal, moral o política que uno haga del otro no anula su condición de stakeholder. Esta es una clara diferencia entre stakeholder y partner.

- La relación e interacción entre stakeholders no sólo los vincula, sino que en parte define sus perfiles como sujetos sociales.
- Cuando un stakeholder actúa (interactúa) con otro, pone en ejercicio sus particulares atributos, sus recursos, su capital de relaciones sociales y políticas, su experiencia y sus particulares modos de comprender su situación y su relación. Esto quiere decir que en la interacción entre ellos se pone en funcionamiento un complejo sistema de intangibles que subyace a los comportamientos visibles.
- Los stakeholders, en la interacción que los vincula, asumen una cierta “fachada” y proyectan una cierta “imagen” según el momento, las circunstancias y el propósito inmediato que los mueve, todo lo cual les sirve para “manejar” la relación y lograr sus objetivos.
- La experiencia aprendida desde la práctica de cada stakeholder se incorpora a sus comportamientos, lo cual le confiere ventajas a unos respecto a los otros. Mientras es sólo “aprendizaje implícito” es muy útil en su práctica habitual, pero no facilita su perfeccionamiento ante nuevas situaciones, sino hasta que se convierte en “aprendizaje explícito”. Esto ayuda a entender el cálculo y las “previsiones” que los stakeholders hacen cada vez que encaran situaciones aparentemente similares, en procesos prolongados de negociación y acuerdos. Cada uno conoce las “fortalezas” y “debilidades” del otro, sabe cuándo y cómo apretar y cuándo y cómo aflojar momentáneamente.
- Las relaciones entre stakeholders son dinámicas en su configuración, en su orientación, en sus expresiones, en su intensidad y frecuencia, en sus fortalezas y en sus debilidades. Como toda acción social, es imposible conocer integralmente de una vez para siempre. No existe teoría ni metodología que lo logre. Siempre se observa y registra sólo algunas expresiones objetivas, desde las cuales se intenta comprender la subjetividad que las sustenta y les da sentido. Sólo mediante “aproximaciones sucesivas”, es posible construir un conocimiento concreto de la realidad de los stakeholders y las relaciones que los enlaza.

Concepto general de stakeholder

Para el presente modelo definiremos al Stakeholders como las personas, grupos, organizaciones de la sociedad civil, organismos de gobierno local y regional,

dependencias públicas sectoriales, instituciones civiles y religiosas, medios de comunicación; que de alguna manera y medida son impactados (o entienden que son perjudicados) por las actividades de Minera Yanacocha SRL y/o aquellos que sin ser afectados directamente por los actividades de la compañía, pueden emitir opinión o efectuar acciones y gestiones que favorezcan o perjudiquen la imagen de la compañía, sus actividades o instalaciones.

4.4.1. La Identificación y el Análisis de Stakeholders de Yanacocha

La Identificación y Análisis de Stakeholders es fundamentalmente una herramienta de gerencia, que ayuda a efectuar una aproximación a la comprensión del complejo sistema de relaciones sociales que conforman el ambiente de la compañía. Lo hace mediante la identificación (en un sentido amplio) de los actores clave y de las relaciones que, bajo diversos formatos, mantiene con ellos. Provee de información confiable para tomar decisiones sobre estas relaciones sociales que se concretan en un plan de acción. Esta herramienta de gerencia no indica qué es lo que la compañía debe hacer en uno u otro caso. Sí explica las situaciones, pero no resuelve los problemas que pudieran presentarse; tampoco es garantía absoluta de una gestión estratégica efectiva. En todos los casos, la información que genera es indispensable pero no suficiente: requiere la habilidad de la gerencia para manejar las relaciones con ellos. Es poco lo que puede hacer la información si es que falla esta habilidad.

La identificación y análisis de stakeholders es útil para saber quiénes son efectivamente, en los que hay que focalizar la atención; ayuda a descubrir patrones de interacción que de alguna manera contribuyen a la formulación de una previsión de los acontecimientos; aporta elementos de juicio para adecuar los comportamientos de la compañía al establecimiento de relaciones cordiales, mutuamente respetuosas y de colaboración. Finalmente, desemboca en una atención y un trato personalizado de la compañía hacia sus stakeholders. Se trata de una tarea delicada por sus consecuencias inmediatas y de mediano-largo plazo. Requiere conceptos claros y precisos y suficientemente asimilados (y aceptados) por el personal de la compañía, particularmente de quienes mantienen el trato directo con ellos.

La identificación de stakeholders no es mejor cuando se tiene mayor información. La cantidad de información no garantiza el tipo de conocimiento que se requiere. Además, una abundante información puede tornarse inmanejable y, finalmente, inútil. Por lo tanto, es imprescindible precisar lo que se necesita conocer de ellos y para qué. Lo que se necesita conocer de ellos son los **atributos** que definen su comportamiento hacia la compañía. Sólo aquellos necesarios y suficientes, para concentrar en ellos la atención y el esfuerzo de recopilación, organización y procesamiento de informaciones. La experiencia indica que por lo general, es suficiente tres o cuatro atributos. Más de cuatro ya crea problemas para su procesamiento y aprovechamiento. Pero lo realmente importante en la identificación y análisis de los stakeholders es comprender **sus puntos de vista, sus percepciones, sus formas de actuar, sus principios y sus valores**. No es suficiente y puede ser equivocado analizar a los interesados en términos de la percepción de la compañía, de su poder e intereses. “Cuando esas percepciones no concuerdan con las percepciones de los interesados, todo el brillante pensamiento estratégico del mundo no servirá de nada”⁴.

Además de sus relaciones con/hacia la compañía, interesa identificar también las relaciones entre quienes comparten, aunque sea transitoriamente, una determinada posición, un propósito, valores o rasgos culturales o ideológicos, que fundamentan alianzas o coaliciones entre ellos. Estas pueden alterar, en uno u otro sentido, la correlación de fuerzas en el conjunto de las relaciones.

Muchas veces es útil elaborar tipologías de stakeholders identificados, porque puede facilitar el análisis y especialmente porque puede simplificar la toma de decisiones desde la compañía. Por ejemplo, si se tiene un universo de 30 stakeholders identificados, estos podrían agruparse, hipotéticamente, en 4 ó 5 categorías, con lo que se reduciría el número de respuestas desde la compañía: de 30 a 4 ó 5. Toda tipología se elabora según criterios claros y específicos y un determinado propósito o ventaja a conseguir con ella. La más común es la que distingue stakeholders directos (primarios) de los stakeholders indirectos

⁴ R.E.Freeman, (1984) Strategic Management: a stakeholder approach, Pitman, Boston MA,EUA.

(secundarios), según sean o no afectados por las actividades de la compañía. Como toda tipología, la de stakeholders también es convencional. Cuando se adopte una, se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- La tipología ha de reunir pocas categorías. Un número suficiente como para no dejar pasar atributos importantes, pero no muchos que dificulten su manejo
- Debe ser clara y específica (una categoría excluye a la otra)
- Debe precisarse operacionalmente el uso (pasos, procesos y herramientas) y su utilidad (de qué sirve concretamente y qué ventajas ofrece).
- Debe ser socializado totalmente al interior de la compañía.
- Debe ser, además de conocido, aceptado por quienes hacen uso de ella.

Un check list de estos requisitos puede ayudar a que la adopción de una determinada tipología sea un aporte efectivo. Ha de posibilitar una priorización, ya que es sumamente complicado, si no imposible, sostener un proceso sistemático de stakeholder management con universos de 30 ó más. La priorización puede hacerse mediante diferentes recursos y procedimientos: por ejemplo, individualmente por el peso de sus atributos; por grupos o categorías en tanto comparten atributos, posiciones y/o maneras de actuar; por organizaciones y/o instituciones sectoriales. En otros casos, esta priorización requiere de un análisis complementario sobre la situación problema respecto a la cual se establecen las relaciones. Si se distinguen aspectos o temas específicos de la situación problema general, entonces es posible acotar el número de stakeholders para uno u otro tema específico. Finalmente. La identificación y análisis de stakeholders se hace sobre la base de información fundamentalmente social y política, que no puede ser manejada con los mismos criterios, herramientas y procedimientos con los que se maneja una información dura. Se trata de información cualitativa que para su procesamiento y aprovechamiento adopta “formatos cuantitativos”, pero que en su interpretación ha de recuperar su carácter social y político.

4.4.2. Stakeholders en Escenarios Complementarios

En términos generales, todos los stakeholders se configuran como tales en relación y en el marco de una situación-problema claramente identificable. Sin una situación-problema, no hay stakeholders. Los stakeholders de Minera Yanacocha, como otros cuales quiera, también se definen como tales en relación a una determinada situación objetiva. Pero hay diversidad de situaciones en torno a las cuales se definen, lo cual entraña cierta dificultad, cuando se intenta comprenderlas y compararlas entre sí para generar información útil a la Gerencia. Por lo tanto es preciso, hasta cierto punto, ir más allá de las características particulares de cada caso, a fin de establecer categorías que agrupen esas situaciones-problema.

Hay situaciones como aquellas que sirven de argumento para obtener de la compañía una colaboración o apoyo, para ejecutar determinadas actividades que tienen un inicio y un fin en períodos cortos, casi coyunturales. En estos casos, la respuesta por parte de la compañía puede ser calificada de “voluntaria”, “puntual”, y no entraña mayores compromisos que puedan quedar pendientes. De esta manera se configuran “escenarios transitorios”. Hay que tener presente que en estos “escenarios transitorios” pueden gestarse impactos que contribuyan significativamente en las imágenes colectivas que la comunidad tiene sobre la compañía y, por lo tanto, repercutir en la reputación y el posicionamiento de la compañía.

En el otro extremo, hay situaciones generadas por impactos no deseados de las operaciones de los proyectos mineros. Aunque el área impactada puede delimitarse en el espacio, en realidad los impactos naturales y sociales que se desencadenan, muchas veces no tiene fronteras definidas, porque todo está vinculado con todo. Se trata de escenarios muy complejos y amplios en sus dimensiones y consecuencias de una duración difícil de determinar. En estos casos, las relaciones entre Minera Yanacocha y sus stakeholders se definen, desde un lado, en términos de reclamo con diversos grados y modalidades de exigencia, según el caso; y desde el lado de la compañía, en términos de cumplimiento de obligaciones y compromisos. Estos últimos escenarios pueden llegar a ser cruciales para la vida de la compañía. Las relaciones en estos espacios

pueden tornarse críticas, a tal punto de afectar el desarrollo normal de las actividades de los proyectos mineros y poner en riesgo las instalaciones y la integridad del personal. En casos extremos, podría afectar significativamente la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo. Son los “escenarios estratégicos”.

Entre aquellos “escenarios transitorios” y estos “escenarios “estratégicos” hay una amplia gama de otros escenarios. Muchos de ellos pueden agruparse en lo que aquí se denomina “escenarios operativos”: aquellos que se conforman en torno a intervenciones de Minera Yanacocha (directamente o mediante contratistas) para resolver un problema mediante un programa o proyecto. En estos escenarios operativos, las relaciones entre la compañía y sus stakeholders, hasta cierto punto se “adecuan” a una secuencia de actividades programadas, y son mediadas por la generación de Productos y/o Servicios identificados y definidos mediante técnicas de planificación para lograr un Propósito. Se trata de Productos y Propósitos de Programas y Proyectos que son resultado de negociaciones entre stakeholders y la compañía. Son escenarios de acciones planificadas. En estos escenarios, por lo general, predomina el corto plazo y la compañía interviene asumiendo una expresa actitud de compromiso y responsabilidad. Aquí se ubican los Programas y Proyectos de Mitigación y Compensación, Proyectos de Inversión Social y Programas y Proyectos de Desarrollo Local e Institucional.

En cualquiera de los escenarios pueden incluirse “stakeholders por mandato”: aquellos que sin ser afectados directamente por la situación problema, asumen una posición y adoptan un papel, en función de su misión institucional. Hay “stakeholders por mandato” locales, nacionales e internacionales en campos de interés específicos: medioambientales, derechos humanos y defensa de minorías étnicas y sociedades indígenas. Es oportuno señalar lo siguiente: esta distinción entre escenarios “estratégicos”, “operativos” y “transitorios” es más metodológica que real, con el propósito de contribuir a un análisis sistemático; ya que si se tomasen todos los escenarios de relaciones MYSRL-Stakeholders como un solo paquete, sólido y uniforme, no se distinguiría y se pasarían por alto diferencias importantes, con sus respectivas consecuencias en la toma de decisiones. Estos escenarios no son espacios físicos, en los que se pueda trazar fronteras y, por lo

tanto, no se puede decir que aquí comienza y allá termina tal escenario. Se trata de escenarios sociales, que se conforman por sistemas de relaciones, donde el espacio físico es importante pero no define el tipo de escenario.

Tabla 4
Comparativo entre escenarios de relaciones con stakeholders

MINERA YANACocha Y SUS STAKEHOLDERS		
TIPOS DE ESCENARIOS		
Escenarios Transitorios	Escenarios Operativos	Escenarios Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de sectores de la Comunidad que requieren colaboración para superarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas específicos que se derivan de impactos generados por MY y de procesos de negociación. - Problemas sociales que afectan la calidad de vida, de crecimiento económico, desarrollo institucional. - Problemas de la Comunidad que son oportunidad para obtener posicionamiento de MY 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas ocasionados por los impactos de las acciones de MY. - Problemas levantados por stakeholders sobre la actividad minera y/o Minera Yanacocha en Cajamarca.
<ul style="list-style-type: none"> - Problemas que no afectan a MY - Oportunidades para ganar reconocimiento, generar buena reputación y lograr posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectan a MY, pero sin grados de urgencia extrema. - Situaciones técnicamente controlables - MY interviene por responsabilidad social - Oportunidades para generar confianza y credibilidad; ganar reputación, reconocimiento y posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectan frontalmente a MY. - Pueden ser de alto riesgo. -Oportunidad para generar confianza y credibilidad; ganar reputación, reconocimiento y posicionamiento. - Está en juego la sostenibilidad del negocio.
<ul style="list-style-type: none"> - MY responde con acciones puntuales, a cargo del personal habitual. 	<ul style="list-style-type: none"> - MY responde con acciones planificadas. No requiere más que la intervención de su personal habitual y algunos contratistas y consultores. 	<ul style="list-style-type: none"> - MY responde con medidas de emergencia. - Contrata servicios especializados. - Moviliza sus instancias gerenciales de alto nivel

En cada escenario predomina determinado tipo, intensidad, frecuencia de interacciones, que son las que conforman (y expresan) las relaciones sociales. Las relaciones sociales predominantes en un determinado escenario, por lo general, contribuyen a destacar un determinado perfil de atributos de los stakeholders. Por eso es que cuando se trata de stakeholders de escenarios operativos, la atención se focaliza en atributos que tienen que ver con el manejo de acciones planificadas, organizadas en un plan para solucionar un problema claramente identificado y no en otros. En cambio, cuando se trata de stakeholders de escenarios estratégicos, la atención se focaliza en sus atributos sociopolíticos que definen sus comportamientos hacia la compañía. Pero, así como no hay fronteras visibles que delimitan y separan escenarios, tampoco hay encapsulamiento o encasillamiento de cada escenario. Por el contrario, entre escenarios hay una cierta fluidez.

Un caso: Los escenarios estratégicos casi siempre generan escenarios operativos “vinculados”, en los que se resuelven problemas específicos identificados y con soluciones negociadas en los escenarios estratégicos. Los resultados generados en estos escenarios operativos aceleran o retardan la solución de la situación problema del escenario estratégico y como resultado, se genera, robustece o debilita la credibilidad y confianza mutuas.

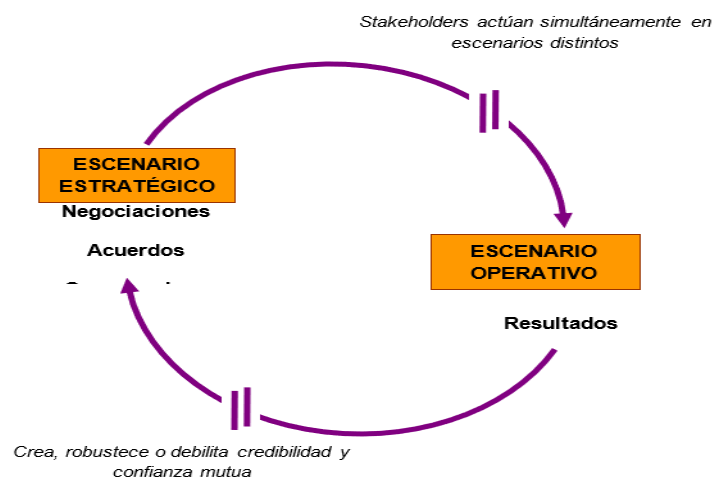


Gráfico 6 Interacción entre escenarios estratégicos y operativos

Otro caso: Por algunas razones y/o condiciones, las interacciones entre Minera Yanacocha y stakeholders en un determinado escenario operativo, asumen un curso con acentuadas diferencias y desacuerdos, a tal punto que se generan situaciones de confrontación con lo que cambia la naturaleza del escenario: de operativo pasa a estratégico

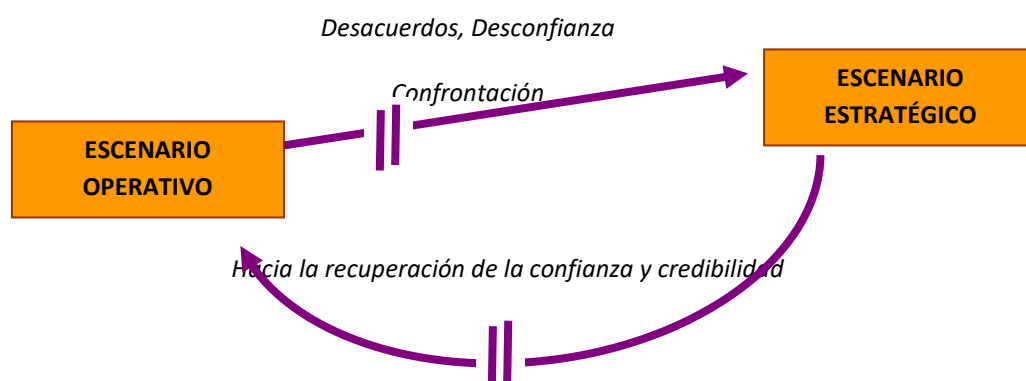


Gráfico 7 Escenarios operativos que cambian a estratégicos

4.4.3. Atributos y Relaciones definen a los stakeholders

¿Cómo se definen socialmente los stakeholders? En principio son actores⁵ integrantes de un determinado contexto sociocultural, al margen del cual no es posible tener una comprensión cabal de quiénes son. Su específico contexto sociocultural es la matriz explicativa de su configuración social. Pero, en la realidad, cada uno de ellos no forma parte de un solo contexto sociocultural sino de varios. Esta afirmación es válida, tanto para stakeholders urbanos como rurales, lo cual hace que cada uno de ellos o en grupos o categorías, sean socialmente complejos. Esta complejidad sociocultural está asociada a la posición social que cada uno ocupa, a su desempeño, a sus aspiraciones y comportamientos. Esta referencia multi sociocultural de los stakeholders es un dato de la realidad que hay que reconocer, valorar y tener en cuenta cuando se trata de buscar el establecimiento de relaciones de cooperación y compromiso con ellos, en vista a actuar socialmente responsable y obtener la licencia social para operar.

⁵ Aquí se utiliza el concepto de “actor” y no el de “actor social”, en tanto a este último se le reconoce no sólo una ubicación y acción social, sino además, la capacidad de aprender de su experiencia, de proponerse tareas orientadas hacia objetivos y de manejar sus acciones para lograrlos. En el caso de los stakeholders a los que se refiere estas Bases Conceptuales, no todos pueden ser comprendidos con este concepto de “actor social” por lo que se opta por utilizar el concepto más genérico de “actor”.

4.4.3.1. Los Atributos Individuales

Los atributos son características individuales. Se reconoce que la configuración y la puesta en práctica de cada uno de los atributos individuales es de carácter social, es decir, todos los atributos individuales se han formado dentro de una trama de relaciones sociales y, además, no existe guardado dentro del individuo, sino que todo atributo se expresa objetivamente en comportamientos sociales. Sin embargo, para el propósito de este documento y la operacionalización de la gestión de relaciones con stakeholders, se mantiene el concepto de atributo individual.

Los atributos individuales pueden ser denominadores comunes de un grupo formado por varios individuos que tienen los mismos atributos o que, además, tienen los mismos atributos en el mismo grado o una misma forma de ponerlos en práctica. Desde este punto de vista, los atributos individuales pasan a considerarse como atributos de una categoría o grupo. Cada stakeholder, en tanto actor social tiene múltiples atributos, pero no todos son de relevancia para la gestión de relaciones desde Minera Yanacocha. Por lo tanto, es indispensable precisar claramente en qué atributos se ha de focalizar la atención. ¿Quiénes son los realmente importantes para la compañía?, pero al determinar los atributos desde este punto de vista, se está definiendo quiénes son y quiénes no son stakeholders para Minera Yanacocha. Esta delimitación es inevitable y necesaria. Sin embargo, hay que tener presente que quienes hoy no son reconocidos como stakeholder de la compañía, mañana pueden serlo; y quienes hoy son reconocidos como de gran importancia, mañana pueden estar en segundo plano.

Hay una relación que debe quedar suficientemente clara entre lo que la compañía quiere conseguir con sus stakeholders y qué atributos reconoce en ellos. Esto es de importancia para la política de gestión, para los procedimientos analíticos y para la toma de decisiones en cada caso particular. Los atributos son realidades cualitativas de fundamento subjetivo en cada stakeholder, pero que han de ser cuantificadas, mediante procedimientos validados, para posibilitar las comparaciones analíticas y poder llegar a la interpretación correspondiente que es lo que finalmente le interesa a la gerencia. Para la tarea analítica, por lo general,

se reúnen datos “convencionales” que se vacían en matrices “rectangulares”, para comparar las puntuaciones que cada stakeholder tiene en cada uno de sus atributos. Como muestra el Cuadro siguiente.

Tabla 5
Matriz “Rectangular” de Stakeholders Y Atributos

STAKEHOLDERS	ATRIBUTOS			
	Atributo A	Atributo B	Atributo C	Atributo D
STKH 1				
STKH 2				
STKH 3				
STKH 4				
STKH n				

Con esta Matriz Rectangular se pueden medir los atributos, uno a uno, para cada stakeholder. Se pueden correlacionar los atributos para cada uno de ellos (lectura por filas de la matriz) y obtener un índice. También se pueden efectuar lecturas por columnas y compararlos por sus valores en cada uno de los atributos o por los índices finales.

4.4.3.2. Las Relaciones entre Stakeholders

Desde un enfoque sistémico, las relaciones son tan importantes como los actores que se conectan a través de ellas. Sus atributos son importantes, pero conforman sólo una parte de su identidad social.

Primero. Cada uno de ellos, como cualquier persona, mantiene un incalculable número de relaciones con un sinnúmero de personas, que evolucionan de distintas maneras a lo largo de su vida. Cada uno pertenece o forma parte de una trama de relaciones que constituye a su vez su contexto. Estas redes de las que forma parte le añaden valor a cada persona o grupo. Cuando a través de estas redes se mantienen valores, criterios y procedimientos para actuar de manera cooperativa, entonces se trata de capital social.

Segundo. Cuando los actores se configuran como stakeholders, cada uno de ellos encara la situación-problema sin abandonar las redes sociales a

las que pertenece, y que puede tratarse de un capital social de suma importancia. En estas condiciones, los stakeholders entablan relaciones entre sí; esta vez en torno a la situación problema. Ver gráfico siguiente.

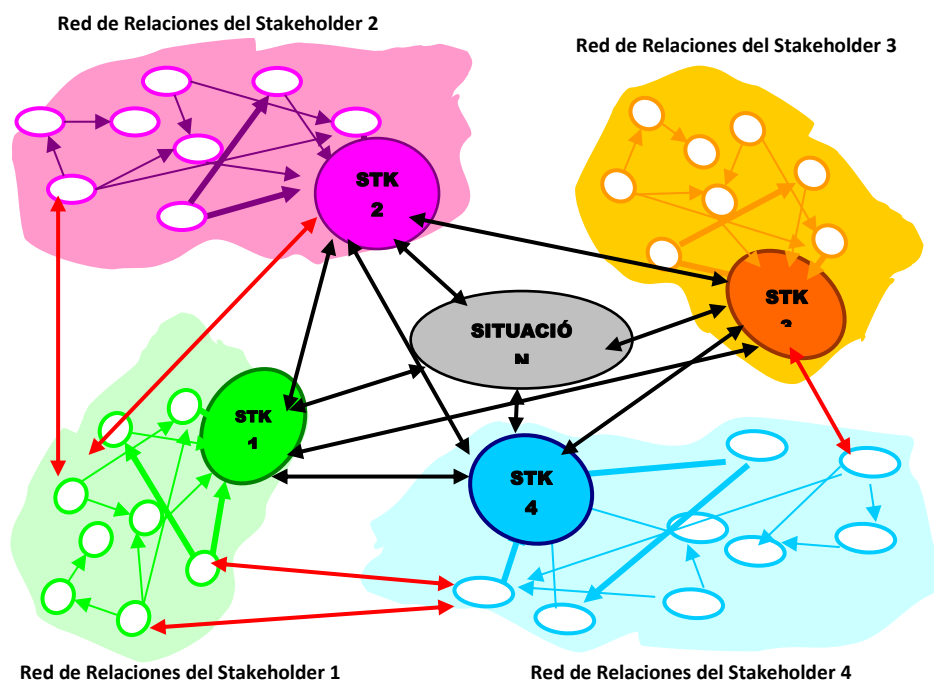


Gráfico 8 Stakeholders y sus redes sociales ante una situación problema

El análisis de las relaciones entre stakeholders, a diferencia del análisis de actores y atributos, requiere de otros conceptos y otras herramientas metodológicas. En principio, hay que incursionar en el análisis de redes sociales. Si en el análisis de actores y atributos se utilizan datos “convencionales” y matrices “rectangulares”, en este caso se trata de datos “reticulares” y matrices “cuadradas”, entonces se trata de asignar valores a cada atributo de cada uno de los stakeholders y se comparan actores según atributos. En las segundas, se refiere a las relaciones entre stakeholders para ver qué posiciones tienen en la red. Como lo muestra el cuadro siguiente:

Tabla 6
Matriz “cuadrada” de relaciones entre stakeholders

	STAKEHOLDER 1	STAKEHOLDER 2	STAKEHOLDER 3	STAKEHOLDER 4
STAKEHOLDER 1				
STAKEHOLDER 2				
STAKEHOLDER 3				
STAKEHOLDER 4				

Esta matriz permite identificar qué stakeholders están incluidos en la red de relaciones y quiénes tienen posiciones iguales. Sirve para medir la “reciprocidad de opciones” y graficar una “estructura de opciones” mediante el cruce de lecturas verticales y horizontales, buscando de responder a la pregunta, ¿quién escoge a quién? Sirve también para medir la “densidad de la red”, lo que se obtiene por la semejanza de valores por encima y por debajo de la diagonal (gris en el Cuadro anterior). Como en el análisis de redes no se trabaja con muestras sino con universos, en este caso se tendría que trabajar con todos los stakeholders de una situación-problema, que por lo general son numerosos, lo que, además de ser una tarea tediosa, arroja resultados gráficos complicados y poco útiles para usuarios no especializados.

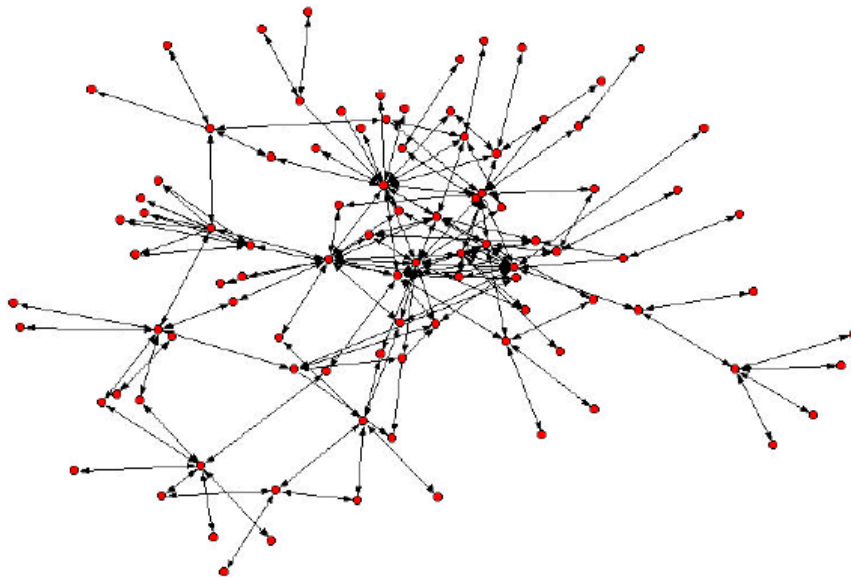


Gráfico 9 Ejemplo de una red social en base a relaciones de amistad
Fuente: Alejandro García Macías, “Redes Sociales y “clusters” empresariales,
Rev. Hispana para el Análisis de Redes Sociales Vol 1 #6 México.

Una red de relaciones como la que se muestra en este gráfico, requiere una investigación rigurosa con cada uno de los stakeholders para recoger la data que luego se incorpora en matrices “cuadradas”, se sistematiza y finalmente, se obtiene el mapa de relaciones. Pero, en el análisis de stakeholders no siempre es posible por limitaciones en personal especializado, poco tiempo para investigaciones y, especialmente, porque el ambiente dominante en estos escenarios no es propicio para efectuar consultas a los mismos stakeholders sobre sus relaciones. Hay que tener en cuenta que aun cuando se pudiera efectuar una investigación de este tipo en los escenarios de relaciones entre Minera Yanacocha y sus stakeholders, el mapeo de relaciones siempre expresa lo que sucede en un momento determinado. Es producto de un corte sincrónico que requiere de posteriores estudios y sus correspondientes mapas para efectuar comparaciones. El análisis sobre estas comparaciones es lo realmente útil. Si no se garantiza un mapeo periódico, que arroje productos comparables entre sí, durante algunos años (por ejemplo, durante la vida de un proyecto minero), tal vez es mejor optar por otra herramienta.

Una alternativa, con métodos menos rigurosos, pero con productos de fácil uso, consiste en reducir el universo de stakeholders. La

identificación de categorías que agrupen a “n” actores en cada una de ellas puede ser un recurso adecuado. En este caso, el supuesto es que todos los integrantes de una categoría comparten en la misma medida los mismos atributos, lo cual no siempre es exacto. Esta “reducción sociológica” conlleva algunos márgenes de error, que hay que tener en cuenta para la confiabilidad de los resultados de los análisis y encontrar medida correctiva. Esta reducción del universo de actores ha de efectuarse en el marco de la definición precisa del propósito de la gestión de relaciones con stakeholders. ¿Gestión de relaciones, para qué? La respuesta a la pregunta ha de ser una y no múltiple, a fin de facilitar su operacionalización. Esto es de suma importancia porque si se tiene claridad y precisión sobre qué relaciones se busca generar con los stakeholders, se tendrán los criterios para identificar las categorías que los agrupa. Qué relaciones se busca generar y mantener con los stakeholders, es un tema de política de la compañía. Pero la operacionalización de esta precisión formal permite identificar las variables en juego, qué tipo de correlación existe entre ellas, cómo obtener los valores de cada variable para cada stakeholder y, finalmente, cómo representar gráficamente los resultados.

Un ejemplo, a manera de ilustración⁶. Si lo que se quiere es generar relaciones de cooperación mutua entre compañía y stakeholders, la pregunta es: ¿qué características deben tener estas relaciones para que efectivamente expresen capacidad colaboradora? Para la propuesta de Stakeholder 360 son tres las dimensiones necesarias:

Talking. Comunicación, redes con diferentes modalidades (Será preciso medir “cuánto” de comunicación una a cada par de stakeholders)

Trusting. Confianza generalizada (Será preciso “medir” grados de confianza entre cada par de stakeholders)

Thinking. Acuerdo mutuo respecto a metas en base a visiones compartidas (Será preciso medir cuántas metas comunes una a cada par de stakeholders)

⁶ Stakeholder 360 es una herramienta generada por The Center of Innovation in Management de Simon Fraser University, Vancouver que en sociedad con Papua New Guinea University ha puesto en práctica en Misima Mines Limited, mina de oro en la Isla Misima en Papua Nueva Guinea.

En este caso que se toma como ejemplo, se ha trabajado con líderes de probada capacidad de influencia en cada una de las categorías de stakeholders identificados. Son ellos los que proveen información para asignar valores para el Talking, Trusting y Thinking respecto a cada par de stakeholders, entre los que se incluye la compañía minera. El producto de la correlación de los valores de las 3T se ubica en rangos: “fuerte” y “débil”⁷ de capital social⁸ en las relaciones entre stakeholders. El grosor y color del trazo en el mapa permite identificar mayores o menores posibilidades de relaciones cooperativas y para su explicación se retorna a los valores de cada una de las 3T.

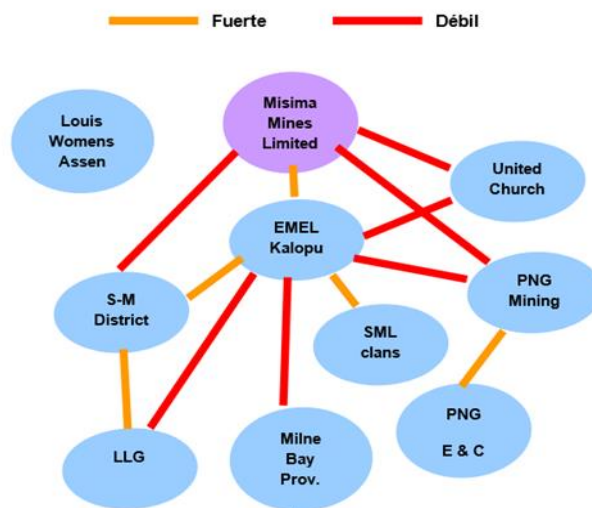


Gráfico 10 Niveles de capital social en las relaciones entre Stakeholders
Fuente: CIM, A Socio-Political Roadmap for Managers: Stakeholder 360, April 2002

En este mismo caso que sirve como ilustración, la toma de datos en varias y sucesivas oportunidades permite obtener un histórico que también puede presentarse, ya no en un mapa de relaciones sino en un gráfico de líneas que permita ver la variación de cada una de las dimensiones (3T) de las relaciones de cooperación que la compañía. En el primer momento, el análisis de la situación-problema aporta un conocimiento del escenario, de su estructuración, su lógica de funcionamiento y, si se tiene información suficiente, las tendencias de su evolución. Ayuda a percibir diferencias entre los *stakeholders* según

⁷ Los rangos pueden variar según cada caso. “Fuerte” y “Débil”, como aquí o según rangos o escalas.

⁸ **Capital Social** = Stock de conexiones activas entre un conjunto de personas que, en base a valores compartidos, confianza y comprensión mutua, posibilita efectuar con eficiencia acciones cooperativas para alcanzar un bien común.

su particular vinculación con la situación-problema, en base a lo cual – a su vez – la compañía puede decidir en quienes focalizar qué tipo de atención. Esta distinción de Momentos es un recurso metodológico para favorecer el análisis. En la realidad, cada situación-problema y los *stakeholders* conforman una unidad, que a su vez configura el particular escenario, como se muestra en el siguiente gráfico.

El Árbol de Problemas tiene la siguiente estructura:

Tabla 7
Matriz para el análisis de problemas: matriz resumen

PROBLEMA CENTRAL				
Nombre:				
Breve descripción:				
CAUSAS PRINCIPALES DEL PROBLEMA CENTRAL	IMPACTOS/AFECTACION		UBICACIÓN	
	Los Afectados	Tipos de afectación	Caserío	Distrito
CAUSA 1 Nombre: Descripción	<i>Stakeholders afectados directamente por la Causa 1</i>	<i>De qué manera es afectado cada uno por la Causa 1</i>		
CAUSA 2 Nombre: Descripción	<i>Stakeholders afectados directamente por la Causa 2</i>	<i>De qué manera es afectado cada uno por la Causa 2</i>		
CAUSA n				
CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA CENTRAL				
CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA CENTRAL	IMPACTOS /AFECTACIÓN		UBICACIÓN	
	Los Afectados	Tipos de Afectación	Caserío	Distrito
CONSECUENCIA 1 Nombre: Descripción:	<i>Stakeholders afectados directamente por la Consecuencia 1</i>	<i>De qué manera es afectado cada uno por la Consecuencia 1</i>		
CONSECUENCIA 2 Nombre: Descripción:	<i>Stakeholders afectados directamente por la Consecuencia 2</i>	<i>De qué manera es afectado cada uno por la Consecuencia 2</i>		
CONSECUENCIA n				

Análisis de Situaciones-Problema en Escenarios Estratégicos

El análisis de problemas en escenarios operativos de los párrafos anteriores, se complementa con el análisis de situaciones-problema en escenarios estratégicos. Las situaciones-problema de escenarios estratégicos, por su propia evolución y por el desenvolvimiento de las acciones implementadas para encararla, en muchos casos dan origen a escenarios operativos. Complementariamente, los resultados que se obtienen en los escenarios operativos tienen dos impactos: (i) sobre el problema particular que encara y (ii) sobre la situación-problema estratégica.

Herramientas Metodológicas

Las **herramientas metodológicas** para la identificación y análisis son las siguientes⁹:

- Matriz de Análisis: impactados/no impactados – intereses
- Matriz de Análisis: impactados/no impactados – capacidad de influir
- Matriz de Análisis: tipo de expectativas – capacidad de influir.
- Matriz de Priorización

Matriz de Análisis: Impactados/No Impactados- Intereses

Esta Matriz de Análisis registra a los stakeholders vinculados a un problema ya identificado. Se distingue en dos categorías básicas aquellos impactados (directos) de los no impactados por el problema (indirectos). Individualmente o en grupo, los impactados tienen una forma particular de afectación. Esto es importante para ratificar su condición, pero también para identificar diferencias entre ellos mismos. Es decir, que no todos los impactados son afectados en la misma medida o intensidad, por lo tanto, entre ellos puede haber diversidad de necesidades, que asociadas a sus intereses puede desencadenar expectativas variadas. Los no impactados, por definición, no son afectados sino en cuanto su misión o posición en la sociedad lo manda. Por ejemplo, una autoridad que representa a la ciudadanía, una autoridad sectorial de un campo en el que se produce el problema, un dirigente ambientalista o de derechos humanos si es que el problema afecta el ambiente o el derecho de las personas. En la columna 3 de la

⁹ Tomado de "Enfoque del Marco Lógico. *Orientaciones Metodológicas y Formatos para los Proyectos*",

Matriz (Ver Cuadro siguiente) se registra la manera como entiende que su misión o su papel es afectado por el problema.

Tabla 8

Matriz propuesta para análisis de stakeholders: impactados/no impactados –intereses

(1) Individuos, grupos, organizaciones, instituciones (CATEGORÍAS)	(2) Impactados Directos/indirectos por el problema	(3) De qué manera es afectado por el problema	(4) Intereses frente a solución del problema	(5) Aportes para solucionar el problema o cumplimiento de Mandato
Stakeholder 1				
Stakeholder 2				
Stakeholder 3				
Stakeholder n				

En la siguiente columna 4, se registran los intereses particulares en una solución al problema, dado que cada problema es encarado mediante determinados Productos que genera el proyecto, los stakeholders directos e indirectos pueden tener posiciones diferentes frente a los mismos Productos: unos de acuerdo y otros en desacuerdo o acuerdo condicionado. De esta manera se pueden identificar con mayor exactitud, las posiciones que toman frente al proyecto, su inversión y los Productos. Se pueden prevenir o fomentar alianzas y/o frentes para viabilizar la ejecución del proyecto en cuestión.

Quienes tienen interés en sacar adelante el proyecto porque serán beneficiados directa o indirectamente, pueden colocar a disposición de las actividades algunos recursos necesarios. (Columna 5) Entre los recursos se considera: recursos materiales, mano de obra especializada y no especializada, permisos, el respaldo, participación en gestiones, su recomendación y relaciones con terceros. Esta Matriz presenta un primer mapeo de *stakeholders*, según su relación general y específica con el problema y anticipa las posiciones que tomarían en cuanto se implemente el proyecto. Este es un instrumento que conviene

ser utilizado participativamente: son ellos los que aportan la información; son ellos los que inician así un proceso de concertación para definir la estructura y orientación del proyecto; de tal manera que en la medida de lo posible todas sus expectativas sean satisfechas convenientemente.

Matriz de Análisis: Impactados/No Impactados-Capacidad de Influir

Esta es una matriz de análisis político que completa el análisis anterior. Entre los directamente impactados puede encontrarse algunos con capacidad de influir en los demás (Poder) y otros sin capacidad de influir. Estos últimos son vulnerables y requieren de una atención preferencial, como lo recomiendan las instituciones nacionales e internacionales. Entre los no impactados están aquellos que tienen el poder de influir en los demás como los que no lo tienen. Los primeros pueden asociarse a los impactados con capacidad de influir y constituir una alianza sumamente poderosa, que puede impulsar o retardar el proyecto. Los no impactados con poder, también podrían aliarse a los impactados sin poder y constituir una alianza que, sin tener tanto poder como la anterior, puede lograr una opinión pública notable de respaldo. Los no impactados y sin poder, por lo general están a la expectativa y podrían ser conquistados por alguna posición, y apoyar moralmente o con argumentación, asesoramiento o número de opiniones. Los de la celda (A)(1) son aquellos hacia los cuales hay un compromiso cuando son afectados por las operaciones de la compañía. Compromiso con una atención especial en tanto carecen de poder, lo cual puede ser una restricción considerable para formular sus demandas, lograr consenso entre ellos, mantener grados y formas organizacionales mínimas para sostener sus propias actividades.

Tabla 9
Matriz de análisis de stakeholders: impactados/no impactados - capacidad de influir

	(1) Sin capacidad de influir	(2) Con capacidad de influir
A. Directamente impactados por el problema	Los directamente impactados y sin capacidad de influir	Los directamente impactados con capacidad de influir
B. No impactados por el problema	Los no impactados sin capacidad de influir	Los no impactados con capacidad de influir

En la celda (A)(2) en cambio, están aquellos directamente impactados pero con poder que puede estar basado, por ejemplo, en el manejo de relaciones, organización, liderazgo, capacidad de presión y movilización. Son *stakeholders* frente a los cuales la Compañía ha de tener una atención permanente para conocer sus actitudes y comportamientos, así como ha de manejar información para conocer la evolución de su capacidad de influir en los demás. Desde la gestión de riesgos, aquí hay un tema prioritario: la satisfacción de las demandas de los impactados porque en caso contrario, podría transformarse en situaciones de alto riesgo. En la Celda (B)(1) están aquellos que prácticamente no son *stakeholders*. En la celda (B)(2) están aquellos que sin ser afectados toman parte en la situación, además con capacidad de influir en los demás. Entre estos podrían estar aquellos que, en determinadas condiciones, podrían poner en riesgo el proyecto por ciertas actitudes intransigentes. Desde el punto de vista de una gestión de riesgos, aquí habría que concentrar una atención especial.

Matriz de Análisis: Expectativas-Capacidad de Influir

Esta es otra matriz de análisis político. En la celda (A)(1) están aquellos con los cuales se puede iniciar procesos de diálogo, especialmente si son afectados directamente por las operaciones de la compañía. En cambio, en la celda (A)(2) hay una zona de alerta, pero que tiene como ventaja la predisposición de los stakeholders; si son impactados directamente tienen que ser atendidos prioritariamente.

Tabla 10

Matriz de análisis de stakeholders: tipo de expectativas - capacidad de influir

	(1) Sin capacidad de influir	(2) Con capacidad de influir
A. Altas expectativas positivas	Stakeholders con altas expectativas positivas sin capacidad de influir	Stakeholders con altas expectativas positivas con capacidad de influir
B. Altas expectativas negativas	Stakeholders con altas expectativas negativas sin capacidad de influir	Stakeholders con altas expectativas negativas con capacidad de influir

En la celda (B)(1) y (B)(2) hay zonas de riesgo latente. Los que tienen capacidad de influencia en los demás y con expectativas negativas son de máxima atención.

Matriz de Priorización

Para el análisis y priorización de *stakeholders* de un proyecto se centra la atención en dos factores: la **expectativa** y el **poder**. La correlación de expectativa y poder arroja el **grado de prioridad**.

Expectativa se entiende como el grado de importancia que un *stakeholder* asigna o reconoce a un área de interés particular en el marco del Problema y el Proyecto que se implemente. En otras

palabras, ante un mismo problema, algunos stakeholders tienen determinadas expectativas sobre un aspecto del problema y sobre algunos de los Productos que generará el Proyecto. Otros, en cambio, pueden tener otro grado de expectativa sobre el mismo aspecto de ese problema y sobre los mismos productos del Proyecto. Las expectativas pueden ser positivas o negativas. Positivas cuando se calcula la obtención de un beneficio. Negativas cuando se prevé que algunos de sus intereses serán afectados o que los costos del proyecto se trasladan hacia ellos.

Poder es la capacidad que tiene un stakeholder individualmente o en grupo, para influir directa o indirectamente en la marcha y orientación del Proyecto. Esta capacidad de influir se traduce en determinadas relaciones sociales con otros stakeholders directos y/o indirectos, la formación de alianzas, el establecimiento de pactos o acuerdos.

Tabla 6
Matriz de priorización de stakeholders en escenarios operativos

1	2	3	4	5	6
Stakeholder	Aspecto del Problema-Solución	Expectativa	Poder	Índice	Observaciones
STKH ₁	Aspecto A				
	Aspecto B				
STKH ₂	Aspecto A				
	Aspecto B				
STKH _n	Aspecto A				
	Aspecto B				

Descripción de la Matriz

Columna 1: La relación de stakeholders identificados en las matrices anteriores.

Columna 2: Los aspectos en los que se desagrega el problema y/o los Productos que generará el proyecto. En este caso se incluye aspecto "A" y "B" pero podrían ser más. Cada stakeholder es analizado respecto a los 2 ó más aspectos. Para facilitar el manejo de la matriz, cada aspecto del problema-solución puede ser expresado con una o dos palabras que resuman el contenido.

Columna 3: La expectativa puede ser positiva (+) o negativa (-) Se le asigna valores que van de 0 (cero) a 4 (cuatro) El cero indica ausencia de expectativa. Por encima del cero son valores positivos de +1 a +4. Por debajo del cero son valores negativos de -1 a -4.

Columna 4: El Poder, respecto a cada stakeholders y para cada aspecto-solución. Se asignan valores como en el caso anterior de la expectativa. El 0 (cero) es ausencia de poder y de +1 a +4 . Indica el grado de poder que cada uno puede ejercer en cada aspecto del problema-solución, y desde allí repercutir en la marcha del proyecto.

Columna 5: Es el Índice de Prioridad que es la correlación (expectativa)(poder)

Columna 6: "Observaciones", se redacta brevemente la explicación cualitativa del valor del índice correspondiente. Particularmente, respecto a la forma como se correlaciona el tipo de expectativa con el poder de cada stakeholder.

A continuación, la misma Matriz de Priorización, con cifras para mostrar cómo sobre el mismo aspecto A del problema-solución hay diferentes expectativas entre el stakeholder 1 y el 2. Mientras uno tiene una expectativa positiva de +4; el otro tiene una expectativa negativa de -2. El primero se siente favorecido y el segundo afectado parcialmente.

Tabla 7

Matriz de priorización de stakeholders en escenarios operativos – ejercicio, 2018

1 Stakeholder	2 Aspecto del Problema-Solución	3 Expectativa	4 Poder	5 Índice	6 Observaciones
STKH ₁	Aspecto A	+ 4	3	+ 12	
	Aspecto B	- 3	4	- 12	
STKH ₂	Aspecto A	- 2	4	- 8	
	Aspecto B	+ 3	2	+ 6	
STKH _n	Aspecto A				
	Aspecto B				

Debido al desigual poder entre el *stakeholder* 1 y 2, uno tiene un índice de $(+4)(3)=+12$ y el otro de $(-2)(4)=-8$. El primero es un aliado importante y seguramente en torno a él se pueden formar alianzas de reforzamiento. El segundo puede impulsar acciones de retraso, crítica o de franca oposición. Pero, como se observa en los valores positivos y negativos de la matriz de ejercicio, cada *stakeholder* tiene expectativas positivas para un aspecto y negativas para otro aspecto del mismo problema. Estas diferencias indican la necesaria búsqueda de acuerdos y el desarrollo de formas de cooperación en la acción.

4.4.3.3. Identificación y Análisis de Stakeholders en Escenarios Estratégicos

La identificación y análisis de *stakeholders* en escenarios estratégicos difiere claramente de la identificación y análisis de *stakeholders* en escenarios operativos. Principalmente por el tipo de escenario y por el impacto que puede causar a Minera Yanacocha. Mientras en los escenarios operativos, el propósito principal de la identificación análisis de *stakeholders* es una gestión participativa y eficiente del proyecto o las **acciones para superar un problema claramente identificado; en los** escenarios estratégicos, en cambio, el propósito principal es el manejo de relaciones favorables al normal desarrollo de las operaciones y actividades de la compañía. Aquí prima la óptica de mediano y largo plazo, necesaria a la supervivencia de la compañía. En ambos tipos de escenarios las relaciones que busca Minera Yanacocha son aquellas del *Engagement* mutuo, que se expresa de diversas maneras en unos escenarios y en otros. Para la compañía, en todos los escenarios y con todos sus *stakeholders* se pone en juego su reputación, su buena imagen y su compromiso de generar valor en la Comunidad. Al mismo tiempo, todos los escenarios y todos los *stakeholders* contribuyen a crear las condiciones licencia social para operar.

Concepto Básico de Stakeholders en Escenarios Estratégicos

Minera Yanacocha SRL tiene en su entorno a un amplio conjunto de personas, organizaciones, grupos, organismos de gobierno, instituciones públicas que le plantean “demandas” o “reclamos”, y le piden que responda y satisfaga sus exigencias particulares. Estas demandas cubren una

amplia gama de posibilidades. En un extremo, una actitud intransigente y contraria a la actividad minera podría adoptar una posición pública, demandando que Minera Yanacocha no ejecute tal o cual proyecto minero; y hasta podría pedir que se retire de Cajamarca. En otro extremo, actitudes exigentes pero con diálogo, podrían requerir que la compañía repare daños ocasionados por impactos de sus actividades mineras. Estas posiciones extremas pueden carecer de capacidad para influir sobre otros grupos o sobre la ciudadanía; o pueden tener una alta capacidad de influencia sobre otros grupos, sectores o la ciudadanía en general. Entre esos extremos hay una gran diversidad de posiciones, actitudes y comportamientos: de autoridades locales y regionales, de intelectuales, de personalidades de prestigio, de medios de comunicación.

En general, estas demandas tienen distintos fundamentos, grados diversos de acogida por la comunidad y, además, son expresadas o encaminadas mediante actitudes y comportamientos muy variados. Pero, más allá de las diferencias, todas tienen un común denominador: la posibilidad de incidir o repercutir en el desenvolvimiento de las actividades propias de la Compañía y, en casos extremos, podrían afectar negativamente su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Desde este punto de vista, el concepto de stakeholder en escenarios estratégicos debe destacar la actitud y el comportamiento que tienen hacia MYSRL, sus demandas o exigencias. En otras palabras, **el concepto de stakeholder debe destacar suficientemente las características de sus acciones hacia la compañía**. Estos escenarios estratégicos son de máxima importancia para la compañía porque pueden favorecer u obstaculizar la obtención de la licencia social para operar, por lo tanto, requiere focalizar aquí una atención prioritaria y un trabajo sistemático permanente.

Si la compañía:

- (i) Tuviera un conocimiento sistemático de las características sociales, culturales y políticas de las comunidades y sus *stakeholders*; de sus particulares puntos de vista, de sus formas de pensar y de actuar, de sus argumentos, intereses y objetivos;
- (ii) Tuviera conocimiento apropiado y oportuno de la gestación y desenvolvimiento de sus reclamaciones o pedidos;

(iii) Pudiera evaluar oportunamente cada una de las reclamaciones o demandas;

Entonces, podría implementar acciones oportunas y adecuadas para responder apropiadamente a esas demandas, evitando así desencuentros innecesarios. Los que –por un lado- pueden repercutir negativamente en el desenvolvimiento normal de sus actividades y operaciones y - por otro- también pueden dificultar que esos mismos *stakeholders* y la comunidad en general, obtengan los beneficios que genera la presencia y actividad de la compañía en Cajamarca. Tratándose de personas, grupos, comunidades afectadas en alguna medida por las operaciones de los proyectos y demás actividades mineras, la Compañía tiene especial interés en anticiparse y resolver de común acuerdo, satisfactoriamente sus demandas. Sobre la base de las consideraciones expuestas el concepto de Stakeholder en Escenarios Estratégicos, es el siguiente:

Tabla 8
Comprensión del concepto de stakeholders en escenarios estratégicos

	Stakeholders Directos SI Impactados por Operaciones y Actividades de MYSRL	Stakeholders Indirectos NO Impactados por Operaciones y Actividades de MYSRL
SI Afectan o pueden afectar de alguna forma y medida la imagen, acciones y operaciones de MYSRL	<p><i>Por ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Impactados que tienen algún tipo de poder al que MYSRL es vulnerable. ■ Impactados que tienen Urgencia en sus reclamaciones. ■ Impactados que tienen aliados con poder que afecta a MYSRL. 	<p><i>Por ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aquellos que por vecindad a las áreas de operaciones se sienten afectados o "potenciales" afectados. ■ Aquellos que por Misión o Mandato tienen una posición y una función. ■ Aquellos que por interés político, económico toman posición activa
NO Afectan de alguna forma y medida la imagen, acciones y operaciones de MYSRL	<p><i>Por ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Impactados que negocian los términos en que se ejecutan medidas de compensación y/o mitigación. ■ Impactados que forman parte de programas y proyectos de colaboración de MY en su desarrollo 	<p>No se toma en cuenta</p>

En este concepto tampoco se considera *stakeholder* por el sólo hecho de “relacionarse” con la compañía. La relación por si sola no define el carácter de *stakeholder*, pero sí es cierto que todo *stakeholder* mantiene algún tipo de relación con MY. La precisión y claridad en el concepto es de una importancia central para el diseño e implementación de un sistema de gestión de relaciones con ellos (*Stakeholder Management*), así como para la implementación de diferentes modalidades de *Stakeholder Engagement*. A manera de ilustración se incluyen a continuación algunos señalamientos adicionales.

- a. Aquellos que son afectados, en alguna medida, por las operaciones y acciones de la compañía, dos ejemplos típicos: una comunidad rural cuyos canales de riego son perjudicados por las operaciones de los proyectos mineros; un gobierno local que incrementa sus recursos financieros porque recibe un porcentaje del canon minero pagado por la compañía.
- b. Los que mediante acciones específicas afectan o pueden afectar, en alguna medida, positiva o negativamente, las operaciones, el prestigio o imagen de la compañía, por ejemplo, quienes adoptan medidas físicas de presión para acelerar una respuesta de la compañía, frente a un impacto de las operaciones mineras o de los contratistas, sobre sus recursos productivos o condiciones de vida. Estas acciones de fuerza pueden, eventualmente, ocasionar daño a las instalaciones y propiedad de MY o entorpecer el normal desenvolvimiento de sus actividades.

Stakeholders estratégicos también pueden ser las instituciones y organismos públicos, y los organismos de gobierno que por misión y/o interés político adoptan posiciones o ejecutan acciones que pueden afectar la imagen pública y operaciones de la compañía.

También las organizaciones civiles y personas notables que, por misión, convicción y/o interés particular, manifiestan públicamente posiciones adversas a la minería, a MYSRL y/o alguno de sus proyectos mineros en particular.

Están los medios de comunicación que difunden discursos e imágenes favorables o contrarias a los intereses y actividades de la compañía,

contribuyendo a la formación de una determinada imagen y opinión pública de MY.

Atributos Básicos de los Stakeholders en Escenarios Estratégicos (SEE)¹⁰

Como se ha detallado anteriormente, la identificación y análisis de SEE se ha de efectuar en un contexto definido, en términos generales, por dos factores:

- Múltiples y diversas **demandas** de personas, autoridades, organizaciones civiles, instituciones públicas y organismos de gobierno, para que la compañía los atienda y satisfaga sus exigencias particulares;
- **Comportamientos** variados y desiguales respaldando las demandas, que pueden impactar a tal punto de favorecer o afectar considerablemente la imagen de la compañía y, en casos extremos, poner en riesgo sus instalaciones y operaciones.

Evidentemente, en este contexto no todos los SEE tienen la misma importancia ni la misma prioridad para la compañía. ¿Quiénes son los realmente importantes? Para responder a esta pregunta de fondo deben definirse criterios apropiados y adoptar una perspectiva de mediano y largo plazo. Se ha de proceder a identificar y “medir” el “peso específico” de cada uno de ellos y conocer las tendencias de sus demandas y comportamientos. El primer paso será identificar cuáles son los **atributos básicos**¹¹ de los SEE que influyen en sus actitudes y comportamientos hacia la compañía. A continuación, se precisa el concepto de cada atributo y se definen criterios y formas de medición de cada uno de sus atributos. Finalmente se operacionaliza la medición y comparación de los atributos para identificar y medir las diferencias entre ellos respecto a la compañía. El resultado del análisis debe contribuir a saber en quiénes focalizar la atención (sin desestimar a ninguno) y por qué.

¹⁰ Para mayor comodidad en la lectura, en adelante la expresión “Stakeholders en Escenario Estratégico” será reemplazada por las iniciales SEE.

¹¹ Por “atributo” se está entendiendo “característica de una entidad” cualquiera. En este documento, por atributos básicos de SEE se está entendiendo sus características más relevantes para identificarlos, analizar y medir sus comportamientos hacia MYSRL.

La capacidad explicativa de los atributos.

Si bien es cierto que los atributos de los SEE **contribuyen** a explicar su comportamiento frente a la compañía, también es cierto que **no lo explican totalmente**. Continuamente toman decisiones y actúan (cambian de comportamientos) en base al análisis que hacen de sus oportunidades y costos, en el contexto o coyuntura social en la que se encuentren. Pueden conformar alianzas formales o informales, coyunturales o duraderas con otros *Stakeholders* u otros actores sociales que los refuercen para gestionar sus reclamaciones la compañía. Pueden atenuar sus demandas y cambiar la manera de gestionarlas en base a un cálculo costo-beneficio en el futuro inmediato. Esto indica que el análisis de las relaciones (dinámicas) entre los mismos SEE, puede aumentar la capacidad explicativa de su comportamiento frente a MYSRL. El análisis de estas relaciones implica, a su vez, un análisis de redes sociales que si bien teóricamente incrementa la capacidad explicativa, en la práctica puede dificultar su manejo. El análisis de redes sociales entre SEE es más exigente en cuanto a manejo conceptual y metodológico, por lo que puede ser materia de un manejo posterior al del análisis de atributos.

Los atributos de los Stakeholders en Escenarios Estratégicos¹²

Las demandas de los Stakeholders a MYSRL y las modalidades y estrategias que adoptan para ser atendidos y obtener respuestas satisfactorias a sus intereses, ponen en juego principalmente los siguientes atributos:

Poder (P)

Legitimidad (L)

Urgencia (U)

Quien no posee al menos uno de estos atributos, no es un stakeholder-MY.

¹² Se asume y adapta el modelo de R. Mitchell en R. Mitchell, B. Agle & D. Wood, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, October 1997, Vol 22 N°4, 853-886.

CONCEPTO DEL ATRIBUTO PODER Y SUS RECURSOS

El hecho o posibilidad de que un stakeholder haga uso de determinados **recursos de poder** para imponer su voluntad sobre otro(s). Puede ser recursos **coercitivos** (fuerza física, armas, penalidad legal), **utilitarios** (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas) y/o **simbólicos** (prestigio, estima, credibilidad, carisma). Algunos pueden tener uno o más recursos de poder, en uno u otro grado; otros, en cambio, no tienen recursos de poder.

RECURSOS DE PODER

Coercitivos

Los que están en la base de la ejecución de acciones de presión con grados diversos de violencia; los que amenazan con destruir o dañar equipos, instalaciones, infraestructura para conseguir su propósito; y los que obligan a un comportamiento determinado bajo sanción o penalidad legal.

Utilitarios

El poder basado en una ubicación geográfica que tiene ventajas comparativas para hacerse acreedor a un beneficio como el de compra de tierras, permiso para transitar u operar o una compensación o beneficio; el poder que se basa en tener un recurso o generar un recurso que tiene demanda y sobre el cual ejerce cierta posición privilegiada (ventajas por costo, oportunidad, etc) o monopolio

Simbólicos

El poder que mueve opiniones, adhesiones, corrientes de opinión en base al prestigio y/o credibilidad que tiene en un gremio, una institución, una comunidad, etc.

Se admite que el poder que ejerce un determinado SEE hacia Minera Yanacocha, tiene expresiones y consecuencias diferentes en la compañía, según sea la base de dicho poder. Por lo tanto, es necesario conceptualizar el poder, pero además es indispensable precisar la base del poder de cada uno de los SEE. También hay que tener en cuenta que Minera Yanacocha es más sensible o tiene un alto grado de vulnerabilidad a un determinado tipo de poder, y menos sensible o un bajo grado de vulnerabilidad (o no es

vulnerable) a otro tipo de poder. Entendiendo como “tipo de poder” a los recursos en los que se fundamente (coercitivos, utilitarios, simbólicos)

Concepto del atributo urgencia.

Consiste en el clamor de un stakeholder por una atención inmediata de parte de MYSRL. La urgencia puede considerarse desde dos puntos de vista:

- (i) Por el plazo para la atención y
- (ii) La naturaleza crítica de la situación para el stakeholder.

En cuanto al “plazo” para la atención. Se refiere al tiempo que puede mediar entre la formulación de la demanda o reclamo del SEE y la respuesta por parte de MY. Desde una atención que se reclama como inmediata hasta una respuesta que puede aceptar un plazo negociable para su satisfacción. La “naturaleza crítica” de la situación que motiva la demanda o reclamo. Se trata del grado de afectación que padece el SEE y que es materia de su gestión ante la compañía. Puede tratarse de una situación que no genera pérdidas al SEE, pero podría ser que efectivamente sí le ocasiona pérdidas o daños. Así por ejemplo, el sentimiento de riesgo frente a las operaciones de MY; daño a su salud, a la propiedad, a su seguridad; la posibilidad de pérdida de ciertos beneficios que MYSRL le ha estado brindando hasta ese momento. La correlación entre el plazo para la atención y la naturaleza crítica de la situación que origina el reclamo, da como producto el **índice de urgencia** de la gestión del SEE ante MY.

4.4.3.4. Análisis y Priorización de Stakeholders en Escenarios Estratégicos

Para el análisis de los atributos e identificación de prioridades en los SEE, se ha diseñado una matriz que permite distinguir y comparar los atributos y - sobre la base de estas identificaciones y comparaciones - calcular los “índices” de cada atributo para cada SEE. Como se detalla en la Tabla 14, mediante la asignación de valores para cada una de las variables de cada uno de los tres atributos y la correlación de estos valores, se obtienen los índices de poder, legitimidad y urgencia para cada SEE. Complementariamente, la correlación de los tres índices (poder, legitimidad y urgencia) arroja un nuevo índice que expresa el grado de

prioridad que cada SEE, en un momento determinado, para la respuesta de Minera Yanacocha. Si se comparan los diferentes índices entre los SEE identificados, en cada situación-problema, en un momento determinado, se obtendrá un cuadro de información sistematizada para la toma de decisiones que defina qué tipo de respuesta implementará la compañía, en cada caso.

Los escenarios estratégicos vienen conceptualmente y tienen la siguiente forma:

Sector 1: Grupo11, Grupo12, Grupo13, ...Grupo1A

Sector 2: Grupo21, Grupo22, Grupo23, ...Grupo2B

....

Sector x: GrupoP1, GrupoP2, GrupoP3, ...GrupoPx

Conceptualmente podemos indicar que en el territorio existen stakeholders que están reunidos en grupos los que a su vez pertenecen a Sectores finalmente podemos decir que en los ámbitos del proyecto existen varios sectores que se identifican según el tipo de interés que tienen.

La representación gráfica de las correlaciones indicadas es desarrollada operativamente en la siguiente página (Tabla 9).

Herramienta Metodológica: Matriz de Análisis

Tabla 9

Matriz de análisis y priorización de stakeholders en escenarios estratégicos

Nombre / Categorías de Stakeholders	Stakeholders Directamente / Indirectamente Impactados						Stakeholders Directamente Impactados		Grado de Prioridad de cada Stakeholder = (GP)(GL)(GU)
	1. PODER				2. LEGITIMIDAD		3. URGENCIA		
	Grado de Poder de cada Stakeholder = (V ₁)(V ₂)(V ₃)(V ₄)				Grado de Legitimidad = (V LCo)(VLMY)		Grado de Urgencia = (V A)(VC)		
	V ₁ = (fp ₁)(v ₁₋₄)	V ₂ = (fp ₂)(v ₁₋₄)	V ₃ = (fp ₃)(v ₁₋₄)	V ₄ = (fp ₄)(v ₁₋₄)					
	fp = 2	fp = 3	fp = 3	fp = 2					
	1.1 Credibilidad	1.2 Ubicación Geográfica	1.3 Acciones de Movilización	1.4 Acciones Destructivas	2.1 Reconocida por su Comunidad	2.2 Reconocida por MY	3.1 Plazo	3.2 Crítico	
Mínima (1)	No determinado (1)	No tiene (1)	No atentable (1)	Indeseable (1)	Indeseable (1)	Aceptable con Flexibilidad (1)	No implica pérdida (1)		
Sólo en un sector reducido grupo (2)	Vecindad, cercanía (2)	Sólo de un reducido grupo (2)	Atenta contra vehículos, equipos (2)	Moderadamente aceptable (2)	Aceptable (2)	Acepta plazo con diálogo (2)	Pérdida de Bajo Monto (2)		
En varios sectores con grupos reducidos (3)	En zona de impacto relativo (3)	De un determinado sector (3)	Atenta contra infraestructura, instalaciones (3)	Aceptable (3)	Esperado (3)	Acepta plazo con compromiso y garantía (3)	Pérdida de Alto Monto (3)		
En todos los sectores con varios grupos (4)	En zona de mayor impacto (4)	De diferentes sectores (4)	Atenta contra personal (4)	Altamente aceptable (4)	Altamente deseable (4)	No acepta atrasos (4)	Pérdida Irreparable (4)		

4.4.3.5. Operacionalización de Conceptos en la Matriz de Análisis y Priorización de SEE

En la Columna 1: Poder

El Poder para cada SEE resulta de la correlación de cuatro variables:

Credibilidad: respaldo que tiene un SEE en base al prestigio reconocido socialmente. Puede variar según la base social: un grupo, un sector, toda una comunidad. El respaldo que da un grupo o sector depende de la ubicación y “peso” que tenga en la sociedad. Es así que un amplio sector social podría dar un respaldo de poco peso a un SEE, si es que tiene una baja significación social, en cambio, un pequeño grupo o sector social podría dar un respaldo de mucho peso si es que lo que dice o hace, generalmente “inclina la balanza” en tal o cual sentido.

Ubicación Geográfica: referida principalmente a las zonas de actividad minera. La ubicación de vivienda o recursos productivos en las zonas de impacto de los proyectos mineros, da un peso de mucha importancia a los SEE en sus relaciones con la compañía; a la inversa de lo que sucede con aquellos que no viven ni trabajan en las zonas de impacto minero, ni en zonas vecinas geográficamente.

Acciones de Movilización: la capacidad de convocar a expresiones públicas masivas en torno a una demanda. Constituye un recurso de presión de gran importancia y de impacto incalculable. Se diferencia de “credibilidad”, ya que no toda adhesión y respaldo se expresa en movilizaciones. La adhesión en base a credibilidad tiene impactos de dimensiones diferentes a los impactos de las movilizaciones. La asociación de credibilidad y capacidad de movilización conforma una fuerza de suma importancia.

Capacidad de ejecutar acciones destructivas: es un recurso que se orienta conscientemente a la captura y destrucción como medida extrema de presión, que linda con el terrorismo. Puede concretarse en la captura y destrucción de locales, de vehículos, de equipos e instalaciones y hasta de personas.

Un *stakeholder* puede tener o no uno o más recursos de poder. Puede tener un recurso de poder en determinado grado y otro recurso en mayor

o menor grado. La forma como se combinan los grados de uno o más recursos de poder en uno de ellos puede diferir de la forma como se combinan los recursos de poder en otro. Esto sucede incluso entre aliados. Pero, ¿cómo se configura el poder de un SEE en base a sus recursos de poder? Para responder a esta pregunta hay que recordar las definiciones incluidas en las primeras páginas de este documento: el carácter relacional de todo stakeholder. Desde estas consideraciones, el poder de los SEE que aquí interesa conocer y analizar, es el poder que se expresa en las relaciones entre ellos y Minera Yanacocha. Por lo tanto, cuando se trata de valorar el impacto de las acciones de un SEE con un determinado poder, hay que tener en cuenta la vulnerabilidad de la compañía. Y se sabe que es diferencialmente vulnerable según se trate de la acción destructiva, la movilización pública, la ubicación geográfica y la credibilidad. De esto se deduce la necesidad de efectuar una ponderación entre las variables que fundamentan el poder de cada uno de ellos. Si la compañía tuviera el mismo grado de vulnerabilidad frente a las distintas bases de poder, no habría necesidad de ponderar y, en este caso, el índice de poder sería una correlación simple de los valores de cada una de las variables.

Los Cálculos

El factor de ponderación:

	P O D E R			
Variable	Credibilidad	Ubicación Geográfica	Acciones de Movilización	Acciones Destructivas
Factor de Ponderación	Fp = 2	Fp= 3	Fp = 3	Fp = 2

Valoración de cada variable (fuentes de poder)

En cada una de estas variables hay grados: desde la carencia del atributo hasta un caso extremo dentro de la misma variable. Para cada una de ellas se han identificado posibilidades y para cada posibilidad, un valor.

Hay opciones que varían desde “no tiene” = 1¹³, hasta un grado máximo = 4.

El peso de cada recurso de poder es igual al producto del valor asignado (entre 1 y 4) por su factor de ponderación (Fp), que se expresa en la siguiente fórmula

$$V = (fp) (v_{1-4})$$

Índice de Poder del stakeholder

Es la expresión que sintetiza el poder (usando diferentes recursos de poder) de cada SEE. Es una variable cualitativa expresada numéricamente mediante el índice IP = el valor (V₁) del índice de la variable “Credibilidad” por valor (V₂) del índice de la variable “Ubicación Geográfica” por el valor (V₃) del índice de la variable “Movilización” por el valor (V₄) del índice de la variable “Acciones Destructivas”.

$$IP = (V_1) \times (V_2) \times (V_3) \times (V_4)$$

Normalización de las cifras

En los cálculos se obtienen cifras con un amplísimo rango entre el valor mínimo y el valor máximo posibles. Además, que se tornan inmanejables, como cifra no indican (todavía) nada. ¿Qué podría indicar que un stakeholder obtenga GP=72 y otro obtenga un GP=972?

Para solucionar este problema y encontrar una expresión útil al propósito del análisis y Priorización de stakeholders-MY, se procede a “normalizar los IP”

Normalización de valores Índices de Poder

Dada una relación de stakeholders y con valores de IP para cada uno de ellos, cada valor IP se divide por el promedio de los IP de todos los stakeholders de este grupo.

¹³ El “uno” indica ausencia.

$$\text{Índice normalizado de Poder} = (\text{valor de GP}) / (\Sigma \text{ valores GP}/n^{\circ} \text{ stakeholders})$$

De esta manera se obtendrán cifras por debajo y por encima de la unidad, lo que indicará comparativamente los GP de los *stakeholders*. En el cuadro siguiente se muestra un caso hipotético con 5 *stakeholders*, cuyos **índices normalizados de grado de poder** son:

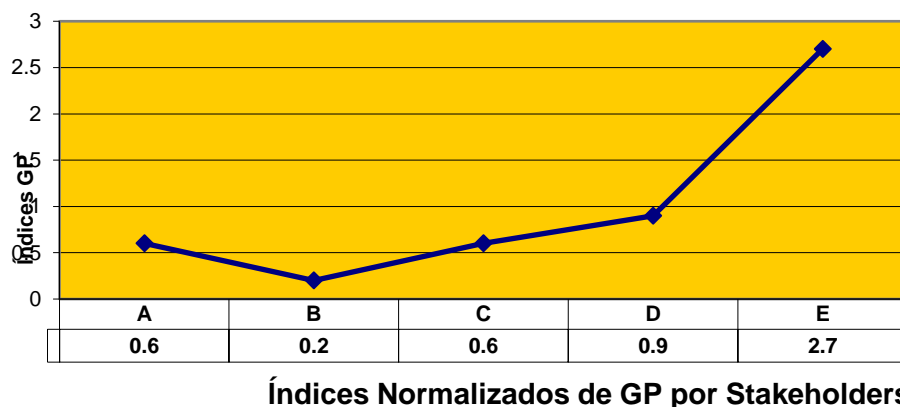
Tabla 10

Caso hipotético: comparativo de índices normalizados de gp

Stakeholder	GPN
Stakeholder A	0.6
Stakeholder B	0.2
Stakeholder C	0.6
Stakeholder D	0.9
Stakeholder E	2.7

Estos mismos valores se pueden graficar para facilitar la visualización comparativa de los Índices de GP entre *stakeholders*. La línea referencial es el eje que corresponde a la unidad, y a partir de allí los que están por encima y por debajo.

Gráfico 11 Comparativo de índices normalizados de grupos de poder



Concepto de legitimidad

*Para el presente trabajo, las acciones de los stakeholders tienen legitimidad cuando son deseables o aceptables por la sociedad y/o por MY. Por convención, aquí se denomina **Legitimidad Social**, cuando las acciones de los stakeholders son deseables/aceptables por la sociedad local. **Legitimidad de MY**, cuando es la compañía quien desea/acepta las acciones de los stakeholders.*

En cada uno de los dos casos posibles, hay opciones de medición que van de 1 a 4. 1 cuando no hay legitimidad y 4 cuando se trata del máximo de legitimidad. En el caso de legitimidad social = $V_{LS(1-4)}$ y en el caso de Legitimidad MY = $V_{LMY(1-4)}$

Grado de Legitimidad de las acciones de los stakeholders

GL = (legitimidad social) (legitimidad MY)

Las demandas son más legítimas para MY cuanto más legítimas son para la sociedad.

Como en el caso del GP, es necesario normalizar los valores que se obtengan mediante las operaciones que se indican. Esto se hará dividiendo cada valor del GP entre el promedio del total de los valores GP.

Índice normalizado de Legitimidad = (valor de GL) / (Σ valores GL/nº stakeholders)

Concepto de urgencia

*Es el clamor de un stakeholder por la atención de parte de MY. La medida de urgencia es el **índice de grado de urgencia (GU)** de las demandas/reclamos. Corresponde a la correlación entre el tiempo para satisfacer la demanda y el grado de afectación que sufre el stakeholders, por la situación que motiva su demanda/reclamo.*

Una de las dos variables para medir el grado de urgencia tiene que ver con el tiempo que transcurre entre la formulación de la demanda y la respuesta de MY. La demanda puede ser tal que no acepta retrasos y exige una respuesta inmediata. En este caso su valor es uno. De otro lado, puede ser que la demanda soporte un proceso de negociación,

arreglos, reformulaciones y, por lo tanto, acepta retrasos. En este caso se puede valorar como de alta flexibilidad y corresponde a un valor 1.

La otra variable está referida al mayor o menor grado de afectación o daño que sufre el *stakeholder* por la situación que motiva su reclamo/demanda. Una posibilidad es que no le ocasionen daños de cierta consideración, entonces su valor es cero = no existe. Es **crítico** para el *stakeholder*, cuando la situación por la que reclama puede ocasionarle daño a su vida, a su salud, a su propiedad, a su seguridad, a dejar de percibir un beneficio que viene recibiendo de la compañía. Cuando implica grandes pérdidas su valor es 3.

Como en el caso del GP y GL, es necesario normalizar los valores que se obtengan mediante las operaciones que se indican. Esto se hará dividiendo cada valor del GU entre el promedio del total de los valores GU.

Índice normalizado de Urgencia = (valor de GU) / (Σ valores GU/nº stakeholders)

Grado de prioridad de cada stakeholder

Es el valor de la importancia total que la empresa le reconoce a cada uno de los stakeholder.

A cada grado de prioridad le ha de corresponder un tipo de respuesta a cargo de un determinado nivel en la jerarquía de mando y responsabilidad.

Mapa de Posiciones en base a los Atributos

Se toman los atributos analizados en el Capítulo anterior y los valores normalizados de los índices de Poder, Legitimidad y Urgencia. Las “posiciones” de los stakeholders expresan la ubicación que tienen respecto a Minera Yanacocha, según la combinación de sus atributos, los cuales por definición expresan una relación hacia la compañía:

Validación de la propuesta de caracterización del sistema de gestión de relacionamiento con Stakeholders: Planteamiento de la propuesta del Sistema de gestión de relacionamiento simulado en base a una herramienta informática libre para, la resolución de conflictos con stakeholders: Caso Canal Tual - Minera Yanacoca

A continuación, se aplica el desarrollo metodológico para el caso de estudio, evaluar los resultados y comparar la hipótesis prevista en la presente investigación.

En la Tabla 16, vamos a determinar el análisis de problemas del caso propuesto y sus respectivas causas, así como también los impactos y afectación. Asimismo, se determina la ubicación de los stakeholders estudiados.

Tabla 11

Análisis de problemas: sistema de gestión relacionamiento Tual –Minera Yanacoca, 2008

PROBLEMA CENTRAL				
Nombre: Relacionamiento conflictivo entre MY y los usuarios del canal Tual				
Breve descripción: El relacionamiento entre los usuarios del canal Tual y MY tiene episodios en conflicto latente, manifiesto y crisis durante el año 2003 al 2008				
CAUSAS PRINCIPALES DEL PROBLEMA CENTRAL	IMPACTOS/AFECCIÓN		UBICACIÓN	
	Los Afectados	Tipos de afectación	Caserío	Distrito
CAUSA 1 Nombre: Falta de confianza entre los funcionarios de MY y los directivos del canal Tual Descripción: Se tiene compromisos incumplidos por ambas partes que generan falta de confianza en el relacionamiento	<i>Usuarios del canal Tual/funcionarios MY</i>	<i>Conflictos latentes, reclamos y agresiones</i>	Hualtipampa Alta, Ahualtipampa Baja, Tual, Cince las Vizcachas	Cajamarca
CAUSA 2 Nombre: Relacionamiento de interés económico-comercial Descripción: Relacionamiento por intereses de partes que se limita al mero cumplimiento de acuerdos	<i>Usuarios del canal Tual/funcionarios MY</i>	<i>Relacionamiento Transaccional</i>	Hualtipampa Alta, Ahualtipampa Baja, Tual, Cince las Vizcachas	Cajamarca
CAUSA 3 Nombre: Relacionamiento sin base cultural, creencias y costumbres Descripción: Relacionamiento poco sostenible no considera usos, costumbres y cultura de los stakeholders	<i>Usuarios del canal Tual/funcionarios MY</i>	<i>Relacionamiento Transaccional</i>	Hualtipampa Alta, Ahualtipampa Baja, Tual, Cince las Vizcachas	Cajamarca

CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA CENTRAL	IMPACTOS /AFECTACIÓN		UBICACIÓN	
	Los Afectados	Tipos de Afectación	Caserío	Distrito
<p>CONSECUENCIA 1</p> <p>Nombre: Reclamos, agresiones y paralizaciones</p> <p>Descripción: Los usuarios reclaman, se agreden y paralizan por falta de un clima adecuado de confianza</p>	<p><i>Usuarios del canal Tual/funcionarios MY</i></p>	<p><i>Agresiones, reclamos frecuentes y paralizaciones</i></p>	<p>Hualtipampa Alta, Ahualtipampa Baja, Tual, Cince las Vizcachas</p>	<p>Cajamarca</p>
<p>CONSECUENCIA 2</p> <p>Nombre: Círculo vicioso de intereses personalistas</p> <p>Descripción: Relacionamiento poco sostenible, se busca solamente intereses personales</p>	<p><i>Usuarios del canal Tual/funcionarios MY</i></p>	<p><i>Agresiones, reclamos frecuentes y paralizaciones</i></p>	<p>Hualtipampa Alta, Ahualtipampa Baja, Tual, Cince las Vizcachas</p>	<p>Cajamarca</p>
<p>CONSECUENCIA 3</p> <p>Nombre: Mal discernimiento para abordar problemáticas sociales</p> <p>Descripción: No se tiene una buena lectura de los problemas sociales debido que no se entienden las costumbres y cultura de los usuarios</p>	<p><i>Usuarios del canal Tual/funcionarios MY</i></p>	<p><i>Agresiones, reclamos frecuentes y paralizaciones</i></p>	<p>Hualtipampa Alta, Ahualtipampa Baja, Tual, Cince las Vizcachas</p>	<p>Cajamarca</p>

Tabla 12

Los Stakeholders en escenarios estratégicos, Tual –Minera Yanacoca, 2008

STAKEHOLDERS EN ESCENARIOS		N°	%
Poder	No tiene	0	0,0%
	Sólo en un sector reducido grupo	297	46,8%
	En varios sectores con grupos reducidos	324	51,0%
	Atenta contra el personal	14	2,2%
	Total	635	100,0%
Legitimidad	Indeseable	0	0,0%
	Moderadamente aceptable	90	14,2%
	Aceptable	295	46,5%
	Altamente aceptable	250	39,4%
	Total	635	100,0%
Urgencia	Aceptable con flexibilidad	0	0,0%
	Acepta plazo con diálogo	105	16,5%
	Acepta plazo con compromiso y garantía	351	55,3%
	No acepta atrasos	179	28,2%
	Total	635	100,0%

En la tabla 17 se observa que el 46.8% del total de usuarios mantienen poder en sólo un sector con un reducido grupo, y el 51% del total de usuarios ejercen el poder en varios sectores con grupos reducidos. En cuanto al ejercicio de la legitimidad, el 46.5% del total de usuarios mantienen legitimidad aceptable, y el 39.4% mantienen legitimidad altamente aceptable. Referente a la urgencia de resolución de conflictos, el 55.3% del total de usuarios aceptan plazos con compromiso y garantía, mientras que el 28.2% no acepta atrasos.

Tabla 13

Opinión de los usuarios del canal Tual sobre el proyecto Minero Yanacocha, 2008

		N°	%
Divisionismo asociados manejo agua	Genera algún divisionismo	0	0,0%
	Genera en un sector con reducidos Grupos	635	100,0%
	En varios sectores con un grupo reducido	0	0,0%
	En todos los sectores con un máximo de grupos	0	0,0%
	Total	635	100,0%
Debilitamiento de organización manejo agua	Genera algún divisionismo	0	0,0%
	Genera en un sector con reducidos Grupos	137	21,6%
	En varios sectores con un grupo reducido	498	78,4%
	En todos los sectores con un máximo de grupos	0	0,0%
	Total	635	100,0%
Dificultad toma decisiones - manejo agua	Genera algún divisionismo	387	60,9%
	Genera en un sector con reducidos Grupos	0	0,0%
	En varios sectores con un grupo reducido	122	19,2%
	En todos los sectores con un máximo de grupos	126	19,8%
	Total	635	100,0%
Divisionismos asociados a la toma de decisiones de la organización	Genera algún divisionismo	99	15,6%
	Genera en un sector con reducidos Grupos	310	48,8%
	En varios sectores con un grupo reducido	226	35,6%
	En todos los sectores con un máximo de grupos	0	0,0%
	Total	635	100,0%
Debilitamiento de organización por la toma de decisiones	Genera algún divisionismo	50	7,9%
	Genera en un sector con reducidos Grupos	201	31,7%
	En varios sectores con un grupo reducido	283	44,6%
	En todos los sectores con un máximo de grupos	101	15,9%
	Total	635	100,0%
Divisionismo asociados inversión social	Genera algún divisionismo	81	12,8%
	Genera en un sector con reducidos Grupos	140	22,0%
	En varios sectores con un grupo reducido	414	65,2%
	En todos los sectores con un máximo de grupos	0	0,0%
	Total	635	100,0%
Debilitamiento de organización inversión social	Genera algún divisionismo	134	21,1%
	Genera en un sector con reducidos Grupos	264	41,6%
	En varios sectores con un grupo reducido	237	37,3%
	En todos los sectores con un máximo de grupos	0	0,0%
	Total	635	100,0%

La tabla 18 evidencia que el 100% de los usuarios de varios sectores con reducido grupo, opinan que sí existe divisionismo en el manejo del reparto de agua del canal Tual. El 78.4% de los usuarios de varios sectores con reducido grupo, opinan que existe debilitamiento de la organización en el manejo del reparto del agua del canal Tual. El 60.9% de los usuarios opinan que genera algún divisionismo en la toma de decisiones, en cuanto al manejo del reparto de agua del canal Tual.

El 48.8% de los usuarios, de un sector con reducidos grupos, opinan que hay divisionismos entre los asociados para tomar decisiones con respecto a la organización, mientras que el 35.6% opinan sobre la existencia del divisionismo corresponde a varios sectores con grupos reducidos. El 31.7% de los usuarios de un sector con reducidos grupos, opinan que hay debilitamiento de la organización en la toma de decisiones, mientras que el 44.6% que opinan sobre la existencia del debilitamiento de la organización en la toma de decisiones, corresponde a varios sectores con grupos reducidos.

El 65.2% del total de los usuarios de varios sectores con un grupo reducido, opinan que hay divisionismo de los asociados en la inversión social. El 41.6% de los usuarios, de un sector con reducidos grupos, opinan que hay debilitamiento de la organización por la inversión social, mientras que el 37.3% también opinan que existe debilitamiento pero en varios sectores con un grupo reducido.

Para el análisis de los atributos e identificación de prioridades en los usuarios del canal Tual, se ha diseñado una matriz que permite distinguir y comparar los atributos y - sobre la base de estas identificaciones y comparaciones - calcular los "índices" de cada atributo. Como se detalla en la Tabla 19, mediante la asignación de valores para cada una de las variables de cada uno de los tres atributos y la correlación de estos valores, se obtiene los índices de poder, legitimidad y urgencia. Complementariamente, la correlación de los tres índices (poder, legitimidad y urgencia) arroja un nuevo índice que expresa el grado de prioridad que cada SEE, en un momento determinado, para la respuesta de Minera Yanacocha. Si se comparan los diferentes índices entre los SEE identificados, en cada situación-problema, en un momento determinado, se obtendrá un cuadro de información sistematizada para la toma de decisiones que defina qué tipo de respuesta implementará la empresa minera, en cada caso. Se determinan los 14 stakeholders en SEE que establece la relación con la empresa minera, y son los responsables de minimizar los conflictos según el nivel de relacionamiento de Yanacocha. Para el caso del estudio se han priorizado 14 luego de haber desarrollado el análisis correspondiente con las herramientas propuestas.

Tabla 14

Análisis y priorización de stakeholders caso canal Tual - Minera Yanacocha, 2008

Relacion de Stakeholders de MY	1. Poder basado en...				2. Legitimidad		3. Urgencia	
	Grado de Poder de Cada Stakeholder= V_1, V_2, V_3, V_4				Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia	
	$V_1=f_{p1} \times V_{0-3}$	$V_2=f_{p2} \times V_{0-3}$	$V_3=f_{p3} \times V_{0-3}$	$V_4=f_{p4} \times V_{0-3}$	= $VLS \times VLMY$		= $VCx VP$	
	$f_{p=2}$	$f_{p=3}$	$f_{p=3}$	$f_{p=2}$	2.1 Reconocida por la Comunidad	2.2 Reconocida por MY	3.1 Crítico	3.2 Plazo
	1.1 Credibilidad	1.2 Ubicación Geografica	1.3 Acciones de movilización	1.4 Acciones destructivas				
	No tiene=1	No tiene=1	No tiene=1	No tiene=1	Indeseable=1	Indeseable=1	No implica perdida=1	Alta flexibilidad=1
	Solo en un reducido grupo = 2	Vecindad cercanía = 2	Solo en un reducido grupo = 2	Atenta contra vehiculos y equipos = 2	Aceptable=2	Aceptable=2	Perdida moderada=2	Compromiso con Dialogo=2
	En un determinado sector =3	En zona de impacto relativo =3	De un determinado sector =3	Atenta contra Infraestructura e Instalaciones = 3	Esperado=3	Esperado=3	Perdida Alto=3	Compromiso con Garantía=3
	En todos los sectores = 4	En zona de mayor impacto =4	De diferentes sectores = 4	Atenta contra el personal = 4	Altamente deseable=4	Altamente deseable=4	Perdida irreparable=4	No acepta atrasos=4
Stakeholder 1	8	9	12	2	3	4	3	3
Stakeholder 2	8	9	9	2	3	4	2	2
Stakeholder 3	4	3	3	2	2	4	1	2
Stakeholder 4	4	9	3	2	2	4	1	4
Stakeholder 5	6	9	3	2	3	4	3	2
Stakeholder 6	6	12	3	2	4	4	3	2
Stakeholder 7	4	12	3	2	2	4	3	2
Stakeholder 8	6	12	9	6	4	2	4	3
Stakeholder 9	6	12	9	6	4	2	4	3
Stakeholder 10	8	6	9	2	2	2	4	3
Stakeholder 11	6	6	9	6	2	1	4	4
Stakeholder 12	8	12	3	2	4	4	3	3
Stakeholder 13	8	6	3	2	2	2	3	2
Stakeholder 14	4	6	6	2	3	3	4	4

Desarrollar el prototipo de un sistema de gestión de relacionamiento simulado, en base a una herramienta informática libre para la resolución de conflictos con stakeholders: Caso Canal Tual – Minera Yanacocha

Tabla 15

Análisis y priorización de stakeholders en la resolución de conflictos, caso canal Tual - Minera Yanacocha, 2008

Resolución Conflictos	ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE STAKEHOLDERS					
	Sin capacidad de influir		Con capacidad de influir		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Genera algún divisionismo	272	42,8%	0	0,0%	272	42,8%
Genera en un sector con reducidos Grupos	158	24,9%	0	0,0%	158	24,9%
En varios sectores con grupos reducidos	52	8,2%	14	2,2%	66	10,4%
En todos los sectores con un máximo de grupos	139	21,9%	0	0,0%	139	21,9%
Total	621	97,8%	14	2,2%	635	100,0%

Nota:

La tabla 19, por un lado, evidencia que el 2.2% del total de usuarios del canal Tual, que corresponde a 14 asociados, tienen la capacidad de influir en varios sectores con grupos reducidos; por otro lado evidencian que el 97.8% del total de usuarios del canal Tual, que corresponde a 621 asociados, que son la mayoría, no tienen capacidad de influir en la resolución de conflictos, por tanto, no tienen capacidad de influir en el relacionamiento de los usuarios del canal Tual con la Empresa Minera Yanacocha.

Prueba de hipótesis

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la estadística no paramétrica la prueba chi cuadrada ($\chi^2 = 123,418$), donde la significación aproximada ($Sig. = 0,000$), es menor que nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo tanto, podemos afirmar que el sistema de gestión se relaciona en base a una herramienta informática libre para la resolución de conflictos con Stakeholders: Caso Canal Tual – Minera Yanacocha (Tablas 21 y 22).

Tabla 16

Pruebas de Chi-cuadrado de Pearson, caso canal Tual - Minera Yanacocha, 2008

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Análisis y priorización de Stakeholders
Resolucion Conflictos	Chi-cuadrado	123,418
	gl	3
	Sig.	,000*

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías en cada sub tabla más interior.

*. El estadístico Chi-cuadrado es significativo en el nivel .05.

Tabla 17

Prueba de Chi-cuadrado, caso canal Tual - Minera Yanacocha, 2008

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	123,418	3	,000
Razón de verosimilitud	66,285	3	,000
Asociación lineal por lineal	8,054	1	,005
N de casos válidos	635		

Tabla 18

Priorización de stakeholders canal Tual Minera Yanacocha, 2008

Stakeholder	Grado de Poder	Grado de Legitimidad	Grado de Urgencia	Grado de Prioridad	Valor Referencial
Asociado 1	0.06	0.93	0.22	0.01	1
Asociado 2	0.19	0.93	0.44	0.08	1
Asociado 3	0.26	0.46	0.65	0.08	1
Asociado 4	0.26	0.93	0.65	0.16	1
Asociado 5	0.29	1.39	0.65	0.26	1
Asociado 6	0.39	1.85	0.65	0.47	1
Asociado 7	0.77	0.46	1.31	0.47	1
Asociado 8	0.26	1.04	1.74	0.47	1
Asociado 9	1.16	0.93	0.44	0.47	1
Asociado 10	1.03	0.35	1.74	0.62	1
Asociado 11	1.16	1.39	0.44	0.70	1
Asociado 12	1.74	0.23	1.74	0.70	1
Asociado 13	0.39	1.04	1.74	0.70	1
Asociado 14	0.52	1.85	0.98	0.94	1

En la Tabla 22 se priorizaron, según el análisis realizado en el presente trabajo, los 14 asociados del cana Tual, los mismos que fueron validados por los representantes de la empresa minera Yanacocha.

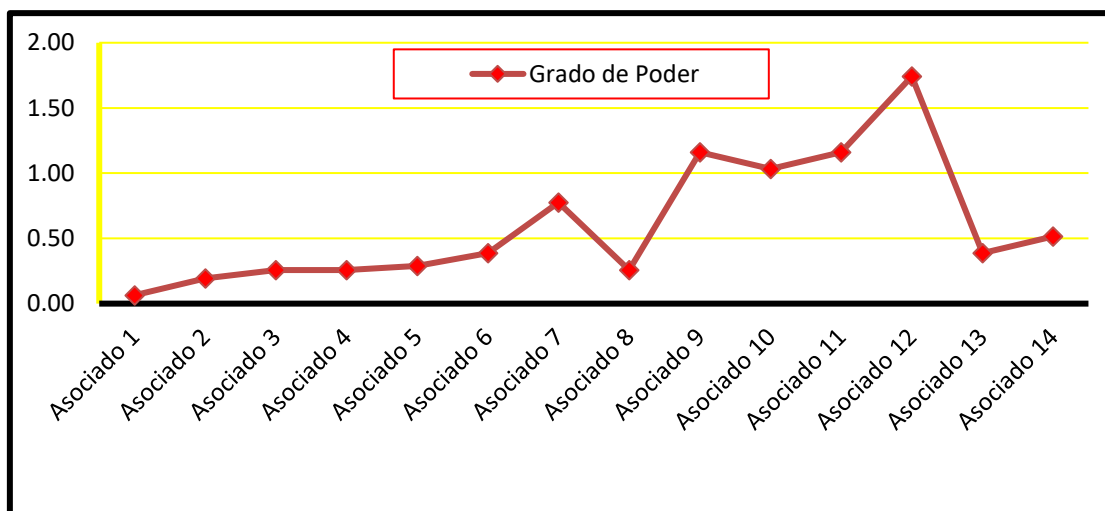


Gráfico 12 Perfil de grado de poder del grupo de asociados del canal Tual

En el gráfico N°12 se visualiza el perfil de poder que tienen los 14 asociados priorizados del canal Tual, se evidencia que el mayor nivel de poder lo tiene el asociado 12.

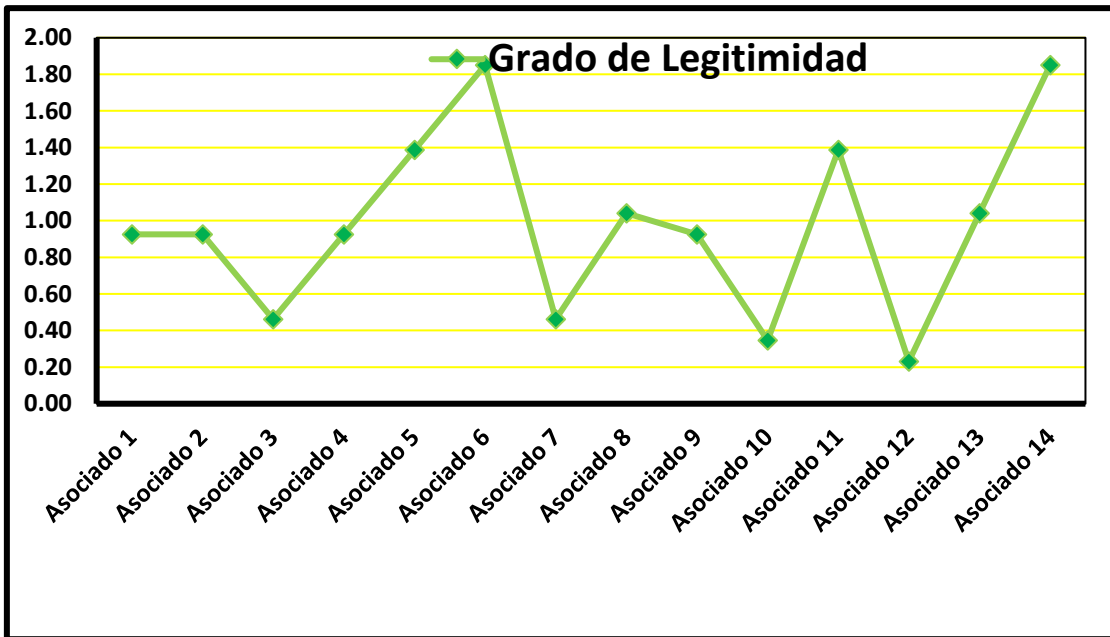


Gráfico 13 Perfil de grado de legitimidad del grupo de asociados del canal Tual

En el gráfico 13 se visualiza el perfil de legitimidad que tienen los 14 asociados priorizados del canal Tual, se evidencia que el mayor nivel de legitimidad lo tiene el asociado 6.

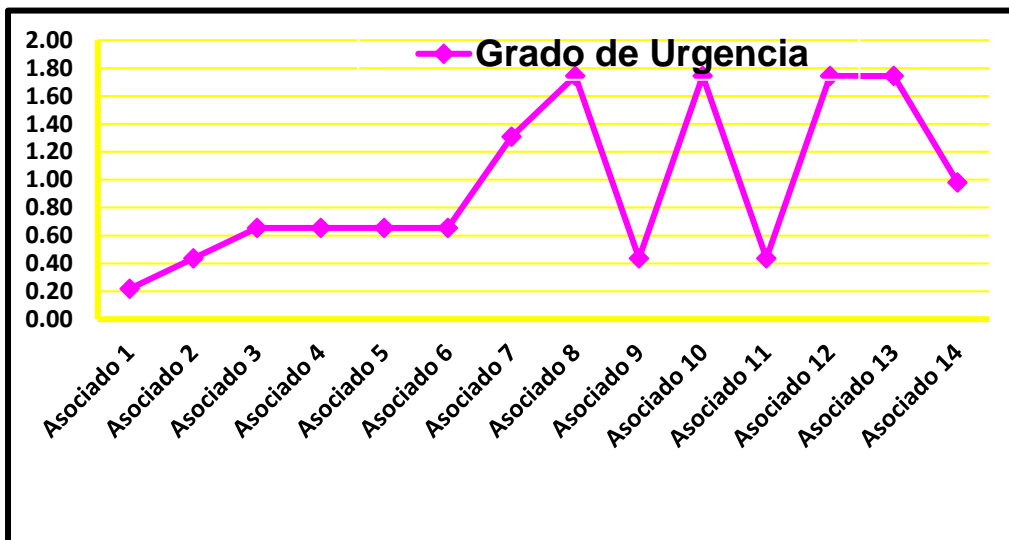


Gráfico 14 Perfil de grado de urgencia del grupo de asociados del canal Tual

En el gráfico 14 se visualiza el perfil de urgencia que tienen los 14 asociados priorizados del canal Tual, se evidencia que el mayor nivel de urgencia son los asociados 8 y 10.

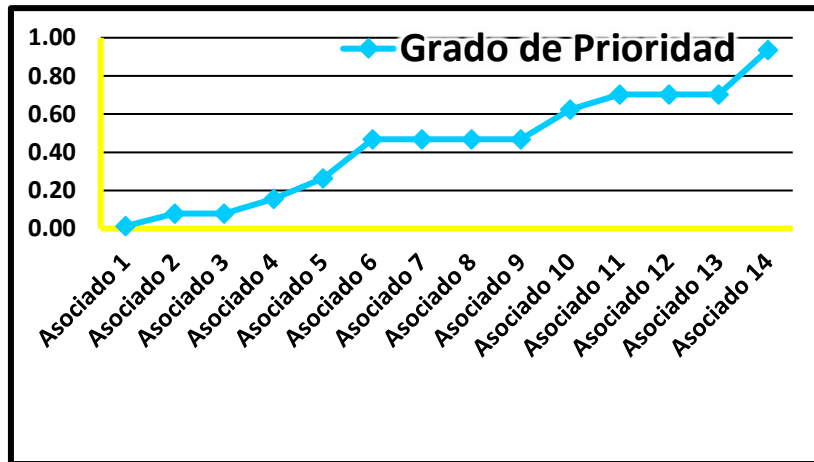


Gráfico 15 Perfil de grado de prioridad del grupo de asociados del canal Tual

En el gráfico 15 se visualiza el perfil de priorización que tienen los 14 asociados del canal Tual.

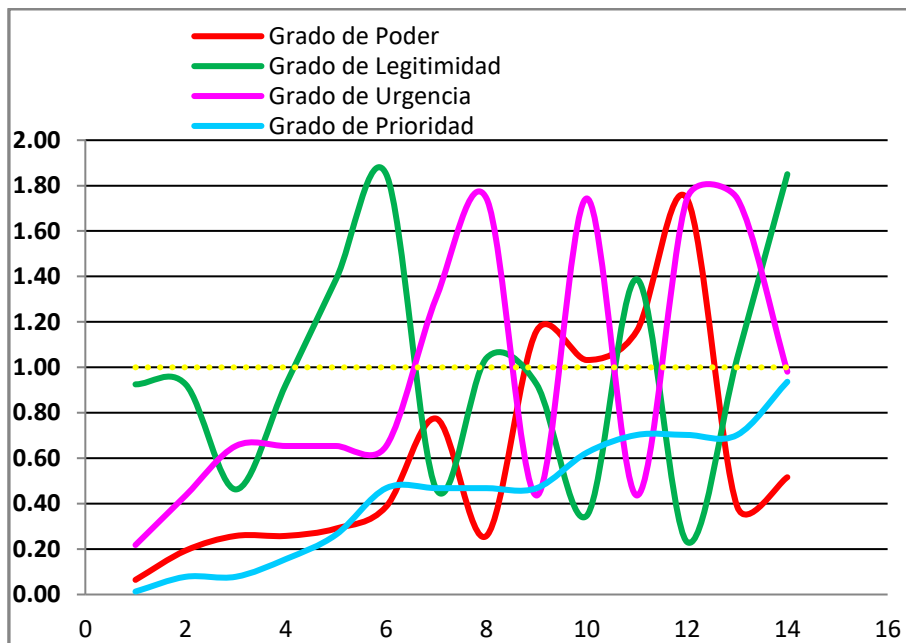


Gráfico 16 Resumen perfiles de grado de poder, legitimidad, urgencia y prioridad del grupo de asociados del canal Tual

En el gráfico 16 se visualiza el resumen de los perfiles del poder, legitimidad, urgencia y prioridad que tienen los 14 asociados del canal Tual, pudiéndose visualizar que no existe una homogeneidad en el indicador de los niveles de los usuarios.

4.4.3.6. Análisis y discusión de resultados

Los resultados, referentes al estado actual del relacionamiento entre Minera Yanacocha y los usuarios del canal TUIA, evidencian que entre los años 2003 y 2008 existieron varios conflictos como manifestación negativa de ese relacionamiento, con mayor incidencia en el mes de junio del año 2004, cuyo nivel de acontecimiento llegó hasta el grado denominado “crisis”. Además, en el mismo año 2004, en los meses de febrero, mayo, agosto y octubre, el estado del relacionamiento llegó hasta el nivel de acontecimiento denominado “conflicto manifiesto”, grado menor que el nivel de conflicto “crisis”. Esta dinámica de relacionamiento negativo se manifestó en el mes de marzo del 2005 y el mes de julio del 2008, respectivamente, llegando hasta el nivel de acontecimiento denominado “conflicto manifiesto”.

El análisis de los resultados, en el párrafo anterior, coincide con Salvador (2012) en cuanto que para las prácticas de gestión ambiental es importante tener en cuenta a los grupos de interés, específicamente es el reconocimiento de los stakeholder como una nueva institucionalidad ambiental. Asimismo, hay una línea de coincidencia con Ropers (2008), en cuanto a que los niveles de conflictos establecidos anteriormente entre los años 2003 y 2008 son modelos mentales, generados por los stakeholders, ligados a sus intereses e interacciones de las partes.

La caracterización del sistema de relacionamiento con stakeholders, evidencia como resultado, que el relacionamiento y los conflictos son abordados con conceptos y perspectivas que permanentemente están en revisión y ajustes, además de que los actores manifiestan variadas diversidades con mucha dinámica. En este sentido, las evidencias de estos resultados, por una parte, coinciden con los postulados por González (2001), dado que para entender el relacionamiento y el nivel de conflictos entre los grupos de interés, es necesario tener los conceptos y perspectivas bien claros y precisos, para que se puedan atender los atributos que tienen como su poder estratégico y comunicativo, como la legitimidad y capacidad de defensa de sus propios intereses, que se asocian necesariamente a oportunidades y riesgos.

Las evidencias muestran que las relaciones entre Minera Yanacocha y sus stakeholders se manifiestan en términos de reclamos con diversos grados y modalidades de exigencias y desde el lado de la compañía en términos de cumplimiento de obligaciones y compromisos. Evidencias que no coinciden con Salvador (2012), González (2001), Argandoña (2011) y Ropers (2008), en cuanto a que Salvador da importancia al

reconocimiento de los stakeholder dentro de una nueva, institucionalidad ambiental y no se refiere en lo mínimo siquiera a los reclamos y exigencias como parte fundamental del relacionamiento entre stakeholder.

González sólo se refiere a la ética discursiva en general y, específicamente, al poder estratégico y comunicativo, legitimidad y capacidad de defensa; y no a reclamos y exigencias como manifestación del relacionamiento entre stakeholders. Por un lado, Argandoña defiende la postura de la creación de valores económicos y no económicos; y por el otro lado, Ropers postula y defiende los procesos de paz en los conflictos. Las evidencias del párrafo anterior revelan posiblemente la creación de valores no económicos en mayor medida que los económicos, análisis que por una parte se coincide con Argandoña y por otra parte no se coincide. Análogamente, como los procesos de paz están íntimamente relacionados con los conflictos en modo de pares opuestos, las evidencias revelan la probabilidad de estar 50% en coincidencias y 50% en no coincidencias con Ropers.

Los resultados evidencian que existen tres tipos principales de escenarios en el relacionamiento entre Minera Yanacocha y sus Stakeholders: los transitorios, operativos y estratégicos. En los escenarios estratégicos, los problemas de los sectores de la comunidad requieren colaboración para superarlos y Minera Yanacocha responde con acciones puntuales a cargo del personal habitual. En los escenarios operativos, los problemas específicos se derivan de los impactos generados por Minera Yanacocha y de los procesos de negociación; y Minera Yanacocha responde con acciones planificadas: no requiere más que la intervención de su personal habitual y de algunos contratistas y consultores. Y, en los escenarios estratégicos, los problemas son ocasionados por los impactos de las acciones de Minera Yanacocha; problemas en parte levantados por los stakeholders y otros a través de la respuesta de Minera Yanacocha con medidas de emergencia, contratación de servicios especializados y movilización de sus instancias gerenciales de alto nivel.

Las evidencias mostradas en el párrafo anterior de la presente discusión no coinciden en su totalidad con los resultados de Salvador (2012), González (2001), Argandoña (2011) y Ropers (2008); ninguno de ellos trató el relacionamiento y los conflictos desde la perspectiva de los escenarios transitorios, operativos y estratégicos, sólo trataron o estudiaron la gestión y el reconocimiento y priorización de los stakeholders para una institucionalidad o gestión ambiental, y que los conflictos son modelos mentales.

En cuanto a los resultados de los atributos individuales y relaciones entre stakeholders, éstos evidenciaron que los atributos individuales son comunes a un grupo formado por varios individuos que tienen los mismos atributos en el mismo grado, o que tienen la misma forma de ponerlos en práctica (Tabla 5). Asimismo, las evidencias de las relaciones indican que como cualquier persona, mantienen un incalculable número de relaciones con un sinnúmero de personas que evolucionan de manera distinta a lo largo de la vida; y como actores que se configuran como stakeholders, cada uno de ellos encara la situación-problema sin abandonar las redes sociales a las que pertenece (Gráfico 8, tabla 6). Desde este análisis, los resultados evidenciados en la presente investigación no coinciden absolutamente con Salvador (2012), Gonzáles (2001), Argandoña (2011) y Ropers (2008), ninguno de ellos abordó su investigación desde la perspectiva de los atributos individuales y de las relaciones entre los stakeholders.

Los resultados de los atributos individuales y relaciones entre stakeholders coinciden en parte con lo postulado por Bertalanffy (1969), debido a que la teoría de sistemas indica que es apta para una comprensión integral de la realidad, en este caso a través de los atributos individuales de los stakeholders; asimismo, la teoría de sistemas contempla de forma integrada los ambientes (escenarios) e interacciones de las estructuras organizadas, en este caso las relaciones entre stakeholders, como estructuras organizadas de la comunidad, manteniendo un equilibrio dinámico (homeostasis). Además, estos resultados evidencian que coinciden con lo postulado por Checkland (1961, que a partir del análisis de las situaciones nacen propuestas de soluciones en las que se consideran diversos elementos (atributos) y relaciones que conforman la estructura del sistema, en este caso, de los atributos individuales como de las relaciones entre stakeholders.

Los resultados del análisis y priorización de stakeholders en escenarios estratégicos, evidencian que se deben tener en cuenta los stakeholders directa e indirectamente impactados en dos categorías: en el primero, en el cual muestran o manifiestan poder y legitimidad, y, en el segundo donde muestran o manifiestan la urgencia de resolver los conflictos (Tabla 13). El poder de cada stakeholder directa o indirectamente impactado, se observa a través de cuatro grados: credibilidad, ubicación geográfica, acciones de movilización y acciones destructivas; la legitimidad de cada stakeholder se observa a través de dos grados: reconocimiento por su comunicada y reconocimiento por Minera Yanacocha; y la urgencia de resolver conflictos se observa a través de dos grados: plazo y crítico. En base a los grados de poder, legitimidad y urgencia se obtiene el grado de prioridad que cada stakeholder manifiesta.

Los resultados evidenciados en el párrafo anterior, en cuanto a la propuesta del sistema de gestión de relacionamiento, no coinciden con Salvador (2012), Gonzáles (2001), Argandoña (2011) y Ropers (2008), porque ellos no proponen una herramienta informática, y más aún desde la perspectiva del grado de poder, legitimidad y urgencia para determinar el grado de prioridad de cada stakeholder. Sólo se han limitado a describir y explicar otros aspectos como el reconocimiento y gestión de stakeholders, la legitimidad y la capacidad de defender sus propios intereses, la creación de valores económicos y no económicos y a precisar que los conflictos son modelos mentales. En parte, estos resultados encontrados en el presente trabajo, coinciden con lo postulado con Blumer (1982): las personas interactúan con otras (relacionamiento) a través de los significados que los objetos y las personas tienen para ellos, estableciéndose así los grados de sus atributos como: poder legitimidad y urgencia.

Los resultados evidenciados en el párrafo anterior también coinciden, en parte, con lo postulado con León (2006), en cuanto a que de forma integral los desafíos básicos se transforman en conflictos, y con la reflexión se obtiene una práctica de resolución o comprensión alineada o equilibrada, minimizando los niveles de conflictividad. De otra parte, León no propone una herramienta informática para resolver el relacionamiento a través del grado o nivel de poder, legitimidad y urgencia, sin embargo, los resultados de nuestra propuesta se basan o fundamentan en los principios postulados por él.

Los resultados de la prueba de hipótesis evidenciaron de forma significativa, que la propuesta de sistema de gestión de relacionamiento, como herramienta informática de simulación en la resolución de conflictos con los stakeholder, contribuye en nivel alto en minimizar los conflictos sociales entre un grupo aceptable y altamente aceptable, en el caso Minera Yanacocha y la Asociación del Canal TUAL en Cajamarca. Evidencias que la herramienta propuesta es utilizable para contribuir en la minimización de conflictos en casos mineros similares o de otro rubro a nivel nacional y con posibilidades de alcance internacional.

CONCLUSIONES

1. El relacionamiento entre los usuarios del canal Tual y la empresa Minera Yanacocha se caracteriza a través del poder, legitimidad y urgencia de los usuarios. El poder se concentra principalmente en varios sectores con grupos reducidos, el nivel de legitimidad de los usuarios del canal Tual se ubica entre aceptable y altamente aceptable, y la urgencia de atención a negociaciones se encuentra mayormente en aceptar plazos con compromiso y garantía, y no aceptar ningún atraso.
2. Los conflictos generan divisionismo, debilitamiento y dificultades en la toma de decisiones en el manejo del reparto del agua del canal Tual, concentrándose en varios sectores con grupos reducidos. En cuanto a la organización de los usuarios del canal Tual, también existe divisionismo y debilitamiento que se concentra en varios sectores con grupos reducidos; y referente a la inversión social, se genera divisionismo y debilitamiento organizacional que se concentra en todos los sectores con grupos reducidos.
3. La propuesta de la gestión de relacionamiento de stakeholders para minimizar los conflictos sociales entre los usuarios del canal Tual y la empresa Minera Yanacocha, se basa en un modelo de matrices de posiciones de atributos priorizados, con factores de ponderación, considerando escenarios estratégicos.
4. Con el sistema de gestión de relacionamiento de stakeholders, se identificó que con 14 stakeholders en escenarios estratégicos, con un relacionamiento adecuado en varios sectores con grupos reducidos, se minimizaron los conflictos sociales entre un grado aceptable y altamente aceptable. Por lo tanto, la validación de la propuesta como herramienta informática, indica que la resolución de conflictos se dio significativamente según la prueba de hipótesis de chi-cuadrado ($X_c^2=123.418$) (sig.=0.000 < $\alpha=0.05$)

RECOMENDACIONES

1. Estandarizar el sistema de gestión de relacionamiento de stakeholder a un nivel de software libre, con posibilidades de utilización masiva en otros casos de proyectos que no necesariamente sean de explotación minera.
2. Establecer a través, de otras investigaciones, instrumentos de evaluación para que frecuentemente se evalúe el sistema de gestión de relacionamiento de stakeholder, y ejercer los ajustes necesarios para su mejora continua.

REFERENCIAS

Acuña, (2012). La gestión de los Stakeholders.

Alvarado, (1990). La administración y la gestión educativa.

Argandoña, A. (2011). La Teoría de los Stakeholders y la Creación de Valor. Barcelona.

Bertalanffy, L. (1969). Teoría General de los Sistemas. México.

Blumer, H. (1982). El Interaccionismo Simbólico, Perspectiva y Método. Barcelona Hora D.L.

Boada, O. (2013). Diseño sistema de gestión de montaje del transportador aéreo.

Checkland, P. (1981). Metodología Sistémica para la Administración de la Calidad Total: MSACT.

Cueva Estrada, M., Cueva Estrada, J., & Olivero Arias, E. (2005). Identificación de los Stakeholders del Banco Nacional de Fomento.

De Val Prado, I. (1997). Organizar Acción y efecto. ESIC.

Diario Gestión, (13 de Mayo de 2014). Diario Gestión. Conflictos elevan costos de proyectos mineros en el mundo, advierte revista estadounidense, pág. 1.

Dominguez, D. (1984). Software Libre.

Freeman's, R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach.

González Esteban, E. (Noviembre de 2001). La Responsabilidad Moral de la Empresa: Una Revisión de la Teoría de los Stakeholder desde la Ética Discursiva. Castellón. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10449/gonzalez.pdf?se>

Hax, A., & Majluf, N. (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. Argentina.

León , V. (2006). Transformación Sistémica de Conflictos: reflexiones acerca del conflicto y del proceso de paz en Sri Lanka.

Ospina, M. J. (2013). Pensamiento Sistémico.

Rachel D. (2013) Iniciativas para la responsabilidad corporativa, Universidad de Harvard.

Robert A. , B., & Don , B. (2005). Psicología Social. Madrid: Prentice Hall.

Ropers, N. (2008). Transformación Sistémica de Conflictos: Reflexiones Acerca del Conflicto y del Proceso de Paz en Sri Lanka.

Salvador Jácome, J. (2012). Importancia de los grupos de interés en la adopción de prácticas de gestión ambiental de las empresas de exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú. Obtenido de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/284803/00_2014_Julio%20SALVA%20DOR%20ESADE_ESAN%20PhdThesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Instrumento

Cuestionario del sistema de gestión de relacionamiento y de resolución de conflictos sociales

La presente tiene el propósito de recolectar datos sobre el sistema de gestión de relacionamiento y de la resolución de conflictos sociales entre los usuarios del canal Tual y Minera Yanacocha. El registro requiere de objetividad y sinceridad al marcar con un aspa cada una de las respuestas en cada ítem, en el nivel que usted considere más conveniente: 1, 2, 3 y 4.

Siendo el nivel 1, como el más bajo o pocas veces según corresponda, y el nivel 4 el más alto o siempre ocurre.

Gracias por su colaboración.

I. Directivo

II. Ítems por indicador

SISTEMA DE GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO

1. De Poder	Nivel			
	1	2	3	4
1.1. ¿Qué grado de credibilidad, cree usted, que tiene el directivo del canal TUAL?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. ¿En qué zona, lugar o vecindad ubica geográficamente al directivo del canal TUAL?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. ¿En que grado usted ubica al directivo del canal TUAL en acciones de movilización liderando a los asociados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. ¿En qué grado usted ubica al directivo del canal TUAL en acciones destructivas liderando a los asociados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. De Legitimidad	Nivel			
	1	2	3	4
2.1. ¿Qué grado de legitimidad otorga usted al directivo del canal TUAL, como reconocimiento de su comunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. ¿Qué grado de legitimidad otorga los funcionarios de Minera Yanacocha al directivo del canal TUAL?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. De Urgencia	Nivel			
	1	2	3	4
3.1. ¿Qué grado de urgencia otorga usted al directivo del canal TUAL para atender el impacto en un plazo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. ¿Qué grado de urgencia otorga usted al directivo del canal TUAL para montos críticos del impacto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. De Prioridad	Nivel			
	1	2	3	4
4.1. ¿Qué grado de prioridad le asigna al directivo del canal TUAL, en base a su poder, legitimidad y urgencia establecido por los asociados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES

5. Relacionado con el manejo de recursos naturales	Nivel			
	1	2	3	4
5.1. En el manejo del uso del agua, por parte de los directivos del canal TUAL ¿Qué grado de divisionismo se genera entre los asociados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. En el manejo del uso del agua, por parte de los directivos del canal TUAL ¿Qué grado de debilitamiento se genera en la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. En el manejo del uso del agua, por parte de los directivos del canal TUAL ¿Qué grado de dificultad se genera en la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Relacionado con la toma de decisiones	Nivel			
	1	2	3	4
6.1. En la toma de decisiones del uso del agua, por parte de los directivos del canal TUAL ¿Qué grado de divisionismo se genera entre los asociados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. En la toma de decisiones del uso del agua, por parte de los directivos del canal TUAL ¿Qué grado de debilitamiento se genera en la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. En la toma de decisiones del uso del agua, por parte de los directivos del canal TUAL ¿Qué grado de dificultad se genera en la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Relacionado con el manejo de inversión social	Nivel			
	1	2	3	4
7.1. En el manejo de la inversión social del proyecto, por parte de los directivos del canal TUAL ¿Qué grado de divisionismo se genera entre los asociados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2. En el manejo de la inversión social del proyecto, por parte de los directivos del canal TUAL ¿Qué grado de debilitamiento se genera en la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3. En el manejo de la inversión social del proyecto, por parte de los directivos del canal TUAL ¿Qué grado de dificultad se genera en la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Informe de validación de instrumento

1. Denominación del instrumento

Cuestionario del sistema de gestión de relacionamiento y de resolución de conflictos sociales.

2. Variable investigada en el instrumento

Resolución de conflictos sociales

3. Nombres del autor del instrumento

Wilmer Alejandro Salcedo Rebaza

4. Datos del expertos que validan el instrumento

Experto 1

Apellidos y nombres : Macetas Hernández Miguel Ángel
Grado académico : Doctor en Administración de Educación

Experto 2

Apellidos y nombres : SANCHEZ CECERES Víctor
Grado académico : Doctor en Administración de Educación

Experto 3

Apellidos y nombres : DELGADO CÉSPEDES, Víctor Hugo
Grado académico : Doctor en Sociología

5. Tabla de validación

Indicador	Cuestionario	De manera adecuada por completo	En su gran mayoría	De ninguna manera
Congruencia / relevancia	Los ítems del instrumento representan el dominio o universo de contenido de la propiedad (variable) que se desea medir	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El instrumento responde al propósito de la investigación (planteamiento del problema)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El instrumento responde a la variable de estudio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Las dimensiones consideradas representan a la variable de estudio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Los indicadores definidos representan a las dimensiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Los ítems especificados corresponden a los indicadores planteados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indicador	Cuestionario	De manera adecuada por completo	En su gran mayoría	De ninguna manera
Claridad en la redacción	Los ítems están formuladas con un lenguaje apropiado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Los ítems están redactados en forma precisa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Los ítems están redactados en forma clara	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Los ítems se presentan de forma lógica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	La estructura que presenta el instrumento facilita la opción de respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Las indicaciones son entendibles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

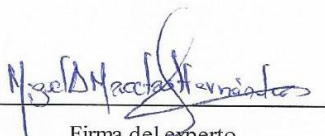
6. Sugerencias

Anotaciones, críticas o recomendaciones para mejorar el instrumento:

7. Resultado de la validación

Mediante el presente documento damos fe que hemos analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores.

Expedimos el presente documento para los fines pertinentes.


Firma del experto
DNI N° 17435544


Firma del experto
DNI N° 26722365


Firma del experto
DNI N° 26718120

Cajamarca, 06 de Enero de 2019

Plantilla de validación de instrumento

Validación del cuestionario del sistema de gestión de relacionamiento y de resolución de conflictos sociales

La presente plantilla tiene por objetivo aportar información para identificar el nivel de validación del instrumento, por los expertos.

Gracias por su colaboración.

Indicador	Congruencia		Claridad de redacción		Sesgo de formulación		Observaciones
	No	Sí	No	Sí	No	Sí	
1.1.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↘
1.2.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.4.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Indicador	Congruencia		Claridad de redacción		Sesgo de formulación		Observaciones
	No	Sí	No	Sí	No	Sí	
2.1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↘
2.2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Indicador	Congruencia		Claridad de redacción		Sesgo de formulación		Observaciones
	No	Sí	No	Sí	No	Sí	
3.1.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↘
3.2.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Indicador	Congruencia		Claridad de redacción		Sesgo de formulación		Observaciones
	No	Sí	No	Sí	No	Sí	
4.1.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↘
Indicador	Congruencia		Claridad de redacción		Sesgo de formulación		Observaciones
	No	Sí	No	Sí	No	Sí	
5.1.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↘
5.2.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.3.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Indicador	Congruencia		Claridad de redacción		Sesgo de formulación		Observaciones
	No	Sí	No	Sí	No	Sí	
6.1.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.2.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.3.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Indicador	Congruencia		Claridad de redacción		Sesgo de formulación		Observaciones
	No	Sí	No	Sí	No	Sí	
7.1.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.2.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.3.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Experto(a) N° : ①
 Apellidos y nombres del(a) experto(a) : Macetas Hernández Miguel Ángel
 Grado académico / Universidad : Universidad Nacional de Cajamarca / Doctor
 Institución donde actualmente labora : Universidad Nacional de Cajamarca
 Firma del(a) experto(a) : Miguel Ángel Hernández DNI 17435544

Experto(a) N° : ②
 Apellidos y nombres del(a) experto(a) : SANCHEZ CÁCERES VÍCTOR.
 Grado académico / Universidad : DOCTOR / UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.
 Institución donde actualmente labora : UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.
 Firma del(a) experto(a) : Hugo DNI 26722767, COESPE 037

Experto(a) N° : ③
 Apellidos y nombres del(a) experto(a) : DELEADO CÉSPEDES, Víctor Hugo
 Grado académico / Universidad : Doctor en sociología / UTEU
 Institución donde actualmente labora : VNC
 Firma del(a) experto(a) : [Firma]

Cajamarca, 06 de Enero de 2019