

CASO ANTAMINA: ¿CÓMO ABORDAR DE MANERA EFICIENTE Y ESTRATÉGICA LA GESTIÓN DE CRISIS Y PREOCUPACIONES DE MÚLTIPLES ACTORES?

** Por Luis E. Oré, Abogado Consultor Internacional en Negociaciones y Procesos de Consenso, Ex Presidente de la Sección Internacional de la Association for Conflict Resolution, Vicepresidente 2011-2012 del Comité de Inversiones y Desarrollo Internacional de la American Bar Association y Consultor Senior con Ingouville Nelson & Asociados*

Cuando incidentes, accidentes o desastres que involucran operaciones de empresas extractivas ocurren, como es el caso de un derrame de concentrado de minerales de un mineroducto o el caso de derrames de petróleo, los ejecutivos de las empresas se enfrentan a las personas afectadas, comunidades enfurecidas, medios de comunicación y periodistas cuestionando, grupos de interés y frentes de defensa de grupos y organizaciones. Ocurrido un derrame de concentrado de minerales o un derrame de petróleo, algunos actúan con un enfoque tradicional de relaciones públicas y otros utilizan un enfoque legalista puro, sin embargo, hay otras maneras de hacer frente a estos desafíos, un enfoque con una gestión de riesgo y una mentalidad para la prevención de conflictos puede ser útil. Muchos quieren saber qué pasó, por qué ocurrió y quién es el culpable. Lo más probable es que las empresas verán su reputación cuestionada y credibilidad reducida. Las empresas tendrán que decidir cómo gestionar la información, puede responder con planteamientos distintos sobre la base de lo tradicional y convencional. Un enfoque "legal tradicional" recomendaría la protección de la información para proteger a la compañía de cualquier exposición de responsabilidad; pueden decir que no admiten la responsabilidad de las cosas y expresan que probablemente la empresa no lo ha hecho, asumiendo culpa simplemente aumentar la exposición y responsabilidad. Un enfoque "técnico" recomendaría controlar la información, se podría decir que dar información al público con limitaciones técnicas lo confundirá. Quienes apoyan este enfoque no admitirán que existe un problema hasta que esté bien definido y una solución es encontrada, porque decir que hay un problema sin tener una solución lista sugiere incompetencia. Por último, un enfoque tradicional de "relaciones públicas" recomendaría la creación de información, y pueden decir que cualquier información compartida será utilizada en contra de la empresa, estos sugieren revelar la información en pequeñas dosis para mantener y crear una imagen positiva de la empresa.

El 25 de julio del 2012 los pobladores de la comunidad de Santa Rosa, provincia de Bolognesi - Ancash quedó afectada por el derrame de concentrado de cobre, debido a la ruptura del mineroducto de la minera Antamina. El ministro de Energía y Minas, Jorge Merino dijo que Osinergmin evaluará la infraestructura del ducto de Antamina y que de ser declarada responsable será multada con mil UIT. Asimismo Defensa Civil informa que existe 111 intoxicados.

El Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas (Osinergmin) emitió un comunicado en el que señaló que sus representantes constataron el derrame de concentrado de cobre por parte de la minera Antamina y luego de ello se inició el proceso de investigación para determinar responsabilidades, como parte del proceso de investigación se procedió al lacrado del codo de tubería. Por su parte el gerente de medioambiente de la empresa minera Antamina Antonio Mendoza, aseguró que aún no se ha podido establecer las causas de fuga de concentrado de cobre, la cual afectó a más de 200 personas en la localidad de Santa Rosa en Áncash. Sostuvo que para realizar esta investigación necesita tener acceso al codo, pero esta está en poder de Osinergmin.

El Ministro de Energía y Minas, Jorge Merino, indicó que el Estado tiene como prioridad no defender a las empresas sino a la población. Sostuvo que en caso se compruebe que no hubo mantenimiento de las tuberías por parte de la empresa serán multados con mil UIT, porque no respondió el plan de contingencia. Juan Narciso Chávez, director de Calidad Ambiental del Ministerio del Ambiente, explicó que su institución espera informes de Digesa y OEFA para determinar las responsabilidades de la empresa Antamina en el derrame de concentrado de

cobre en la localidad ancashina de Cajacay. La Municipalidad Provincial de Bolognesi exhortó a las autoridades a investigar de forma transparente los hechos ocurridos respecto del derrame de sustancias peligrosas del pasado 25 de julio.

El presidente regional de Ancash, César Álvarez pidió que Osinergmin se encargue de aplicar la multa correspondiente. Antonio Mendoza, gerente de Medio Ambiente de la minera Antamina, no precisó si pagarán los 2 millones de soles de multa que anunció el Gobierno Regional de Ancash, pero aseguró que la empresa cumplirá con los compromisos que determinen las investigaciones sobre el derrame de concentrado de mineral en la zona de Santa Rosa.

César Álvarez, presidente regional de Ancash, habló sobre el derrame de concentrado de cobre en el caserío de Santa Rosa y la sanción a la empresa Antamina. "Ha faltado un plan de contingencia y monitoreo por parte de la empresa" y reclamó una indemnización para los 210 pobladores afectados por el derrame mineral de la empresa Antamina.

El comunero del Caserío de Santa Rosa en Ancash, Gilberto Jara comentó que la minera Antamina está engañando diciendo que todo está bien en la zona dónde ocurrió el derrame de cobre, pero en realidad la gente se está sintiendo mal, además añadió que los pobladores desviaron la fuga con sus lampas para que no llegue al río Fortaleza. El comunero Jara señaló que son 500 los afectados por este accidente. Pobladores locales piden la reubicación del mineroducto.

Vladimir Meza, alcalde de Huaraz, dijo que la minera Antamina trató de minimizar las cosas y debe asumir su responsabilidad por el derrame de cobre en Cajacay y señaló que recién por la presión se ha puesto en contacto con la población. Por su parte, el ministro del Ambiente, Manuel Pulgar Vidal, anunció que la empresa ANTAMINA será multada con 2 millones de soles por infracciones y poner en riesgo a un pueblo ancashino tras el derrame de sustancias tóxicas.

Un enfoque diferente podría lograr una mejor gestión de riesgos y producir mejores resultados. Después de que un incidente ocurre mientras la empresa está perdiendo confianza y credibilidad, sus directivos debe hacer frente a la difícil situación con un enfoque estratégico, un enfoque que es más eficaz que los enfoques tradicionales y convencionales, mejores procesos para reconstruir la confianza, la credibilidad y la gestión de la posible exposición de responsabilidad mientras se abordan las preocupaciones de los múltiples actores y partes interesadas.

Un enfoque de ganancias mutuas recomienda la divulgación de información. En el mundo actual, donde Internet y las redes sociales son tan penetrantes, ocultar la información no solo es extremadamente difícil, sino también contraproducente. La honestidad es la mejor política, porque el intercambio de información incrementa la credibilidad y contribuye a la reconstrucción de la confianza, y ayuda a proteger al público de un daño mayor y a las empresas vinculadas a accidentes las protege de responsabilidad posterior. Si las personas tienen información disponible estará en una mejor posición para protegerse de un daño mayor. El intercambio de información contribuye a abrir canales de comunicación, permite el flujo de información, y allana el camino hacia la recuperación de la confianza y la credibilidad, mientras que ocultar información y admitir acciones sólo después de que han sido descubiertas, socava la credibilidad. Si las organizaciones quieren ganarse la confianza del público, deben confiar en este. Las empresas tienen que ser conscientes y estratégicas sobre el momento en que estas comparten información, ya que un exceso de esta información o comunicada pobremente puede ser contraproducente, también puede ser contraproducente el momento en el que la información es compartida o difundida.

Un enfoque de ganancias mutuas no solo recomienda la divulgación de información, pero recomienda actuar de un modo digno de confianza, los ejecutivos de empresas deben expresar sus intenciones y ser consistente con sus expresiones.

Otro principio clave para reconstruir la confianza y la credibilidad es reconocer las preocupaciones de los demás. Es un hecho que minimizando y restando importancia a los temores del público enfadado y sus preocupaciones, así como a comunidades afectadas y las personas posiblemente afectadas por un accidente, despertará las emociones y agravar la situación. Es importante destacar que otra recomendación clave para las empresas desde la perspectiva del enfoque de ganancias mutuas, es que las empresas tienen que elegir a un portavoz que sea creíble, que sea informado, con experiencia, que hable claramente y no condescendiente con el público. Un buen portavoz es creíble y habla con facilidad, seguro, suave y con calma, mientras que también transmite honestidad y transparencia.

¿Qué pasa con los esfuerzos de limpieza del derrame del concentrado de cobre y los reclamos por concepto de indemnización o compensaciones?

En cuanto a la limpieza del derrame del concentrado de cobre, se informa que la empresa minera Antamina ha llegado a un acuerdo con pobladores de Cajacay para limpiar el 100% del derrame, sin embargo alguien podría decir que la limpieza del derrame no significa necesariamente que la empresa se compromete a la restauración de la zona a su estado anterior. Una vez que ha ocurrido un accidente, ninguna empresa puede retroceder el tiempo, las empresas solo pueden afectar el futuro. Estas, sin duda alguna, puede participar en esfuerzos para evitar que esto vuelva a suceder, pero el juego de culpas, señalar con el dedo y negar la responsabilidad empeorará las cosas y será una pérdida de tiempo, energía y recursos. Mirando hacia atrás y tratando de asignar culpas a otros causará que las empresas pierdan más reputación, credibilidad y confianza en los ojos de las comunidades. Un mejor enfoque para resolver este tipo de situaciones difíciles es mirar hacia adelante, involucrar a otros y decidir conjuntamente sobre cómo enfrentar mejor el desafío que nos ocupa. La participación de una amplia base de actores es lo que un enfoque de ganancias mutuas recomienda a través del reparto de poder. Se trata de compartir el poder en la toma de decisiones. Al compartir poder las compañías ganan poder y recuperar su confianza y credibilidad.

Cuando un accidente de esta naturaleza ocurre es fundamental establecer líneas claras de comunicación. Una buena comunicación no es sólo compartir información, es más como una comunicación de doble vía, comunicación en dos sentidos, un proceso de ida y vuelta, un proceso de reunir y difundir información para escuchar comentarios y responder. El establecimiento de este tipo de líneas claras de medios de comunicación significa entablar un proceso de diálogo directo, cara a cara, un dialogo abierto y sincero entre las empresas y el público.

El tema de indemnizaciones y compensaciones, algunas empresas establecen oficinas de reclamación para la gestión de las reclamaciones de indemnización por daños y perjuicios, como lo hizo BP en el derrame del Golfo de México. Sin embargo, hay desconfianza en lo que una empresa puede declarar, las denuncias aumentan y los afectados quiere presentar demandas judiciales. *Un mejor enfoque para la gestión de riesgos podría aplicarse sobre la base de un enfoque de ganancias mutuas.* Este enfoque recomienda que las empresas acepten responsabilidad, admitan errores, y compartan poder. Los accidentes siempre van a ocurrir, pero negar la responsabilidad sólo exacerbará los ánimos de las personas y la ira de las comunidades.

En términos generales, una vez que ocurre un accidente, en materia de indemnización por daños y perjuicios las empresas tienen tres alternativas: 1) Las empresas pueden hacer lo que es requerido por la ley y esperar hasta que los tribunales decidan sobre la indemnización correspondiente, o 2) las empresas pueden optar por ofrecer dinero para compensar a las personas afectadas y usar otras formas de asistencia para mitigar los efectos de los accidentes que han causado, antes de iniciar litigios, o 3) las empresas pueden ofrecer a los interesados ponerlos en una condición mejor de la que estaban antes del incidente, para ello, las compañías pueden tomar medidas de inmediato para prevenir la ocurrencia de mayores daños y perjuicios y espera hasta que las partes interesadas y las empresas tengan oportunidad de reunirse para ver si es posible y cual sería una forma justa, equitativa y objetiva para ofrecer cualquier indemnización y compensación que se haya acordado.

Sobre las consecuencias del incidente e indemnización por daños y perjuicios, cuando una empresa que ha causado daños trata de decidir por sí misma cuál es la respuesta adecuada y cuál es la compensación que se debería otorgar, muy probablemente una comunidad preocupada se resistirá. Cuando la compensación es considerada adecuada y justa por una comunidad preocupada, es probable que exista un acuerdo duradero. De acuerdo a un enfoque de beneficios o ganancias mutuas, una manera probada y eficaz para compartir el poder de decisión puede lograr resultados más eficientes y rentables. Las personas son más propensas a aceptar las decisiones e incluso resultados adversos, si tienen la sensación de que el proceso para la toma de decisiones fue justo y les dio la oportunidad de que sus preocupaciones sean escuchadas y sean consideradas seriamente. Por lo tanto, Antamina podría optar por la tercera alternativa viable y convocar a un proceso de involucramiento inclusivo con la comunidad afectada por el derrame del concentrado de cobre.

Un proceso de involucramiento participativo con los actores interesados en un foro público puede ayudar a mitigar el derrame del concentrado de cobre y compensar a la comunidad afectada. El proceso de involucramiento participativo de actores interesados puede solicitar asesoramiento sobre la forma de calcular una compensación justa, y puede ser utilizado para la solución conjunta de problemas en una serie de cuestiones. Las empresas pueden tratar de derivar normas acordadas en la comunidad para guiar el pago de una indemnización. El secreto para tener un proceso de involucramiento participativo con actores interesados exitoso es el uso de un mediador imparcial de resolución de conflictos con experiencia necesaria para la gestión de procesos y construcción de consenso. Un facilitador neutral podría ayudar a identificar a los interesados, explorar intereses y preocupaciones, definir los representantes a seleccionar, y las normas de interacción y comportamiento para gobernar la interacción civilizada durante las reuniones de grupo. Los interesados deben ponerse de acuerdo sobre cómo se tomarán las decisiones - por consenso con poder de veto para la empresa o el poder de solo asesoramiento - el grupo tendrá que ponerse de acuerdo sobre el diseño y operación del proceso - foro público.

Cuando los inversionistas, asesores legales, consejeros estratégicos y la comunidad jurídica estén pensando en cómo hacer frente a situaciones difíciles, tales como el derrame de concentrados de cobre de la empresa Antamina en la localidad de Santa Rosa (Ancash) y los posibles actores de poblaciones locales afectadas, pueden mostrarse vacilantes para decidir si poner en práctica un proceso de involucramiento participativo e inclusivo con múltiples actores con un enfoque de ganancias mutuas para gestionar crisis y situaciones de riesgos, pero de hecho, una y otra vez, experiencias nos demuestran que este método produce buenos resultados y relaciones fortalecidas dentro y con la comunidad. En suma, reduce el riesgo de exposición y responsabilidad, y mejora la imagen y la reputación de las empresas al tiempo que contribuye a reconstruir su confianza y credibilidad. La pregunta que queda es, ¿por qué no utilizar procesos de involucramiento inclusivo

con un enfoque de ganancias mutuas para la gestión de crisis y para abordar proactivamente las preocupaciones de múltiples actores y prevenir conflictos sociales?

* Luis E. Oré es abogado y consultor en Negociaciones, Relaciones Estratégicas y Procesos de Consenso, es consultor senior con Ingouville, Nelson & Asociados, colaborador internacional para el Consensus Building Institute (USA) y director ejecutivo de ORASI Consulting Group Inc. (USA), empresa especializada en consultoría y capacitación en negociaciones, construcción de consenso, gestión de relaciones y prevención de conflicto. Luis Oré colabora con organizaciones para tomar decisiones conjuntas, negociar soluciones y facilitar la construcción de consensos. Especialista en facilitar la comprensión de asuntos interculturales, resolver diferencias y desarrollar capacidades de negociación y consenso. Facilita alianzas estratégicas, cambios organizacionales, diseño de sistemas de solución de controversias, negociaciones y mediación internacionales, procesos de dialogo y desarrollo internacional especialmente entre EEUU y Perú. Luis Oré fue presidente del Comité para el Desarrollo Internacional de la Asociación para la Resolución de Conflictos (ACR) Sección Internacional, es presidente-electo 2010 de la Sección Internacional de la ACR y es Director de Prevención y Resolución de Conflictos para el Consejo Empresarial Peruano Americano en New York. Tiene másteres en gestión de conflictos y en comunicación organizacional e intercultural, abogado por la Universidad de Lima (Perú) y amplia formación en negociación y gestión de los conflictos por CMI International Group, Western Kentucky University, Lipscomb University y el Programa de Negociación de Harvard Law School. Luis puede ser contactado vía correo electrónico luis@ingouwillenelson.com.pe

Referencias

Consensus Building Institute (2010). *CBI Involucramiento Corporativo de Actores Interesados: Soluciones sostenibles para empresas y Comunidades*.

<http://www.wiserearth.org/uploads/file/f73b0d1b5e6c3d910a65618edcf7745c/CBI%20Involucramiento%20de%20Actores%20Interesados%20y%20Stakeholders.pdf>

Ingouville Nelson & Asociados, servicios y resultados:

<http://www.slideshare.net/oreluis/01-presentacion-i-nyasoc-03-2013-v1>

Hoben, M. & Plumb, D. (2012). *Rethinking Corporate Stakeholder Engagement. A Practical Framework in an Evolving Global Context*. CBI Reports Vol. XV, Issue 1, Spring 2012. 1-2 pp.

http://www.cbuilding.org/sites/cbi.drupalconnect.com/files/CBI_Reports_Spring2012b.pdf

IP Noticias (2012). "La empresa se comprometió a limpiar el 100% del derrame."

<http://ipnoticias.com/a.asp?t=10&i=566485>

IP Noticias (2012). "Comuneros de Cajacay piden a Antamina la reubicación del mineroducto".

<http://ipnoticias.com/a.asp?t=12&i=177706>

IP Noticias (2012). "Alcalde de Huaraz, dijo que la minera Antamina debe asumir su responsabilidad".

<http://ipnoticias.com/a.asp?t=10&i=568606>

IP Noticias (2012). "El ministro del Ambiente anunció que la empresa ANTAMINA será multada".

<http://ipnoticias.com/a.asp?t=10&i=567949>

Ore, L. (2009). *Estrategias de Negociación para la Prevención de Conflictos: Respeto, Dialogo y*

Confianza Pilares para lograr Consenso. *Horizonte Minero: Revista Internacional de Minería y Energía*. Edición 63, 146-150 pp.

Ore, L. (2009). Cross Cultural Negotiation & Consensus Building Strategies for Foreign Investment Projects: Beyond Legal Systems. *State Bar of Texas ADR Section's Alternatives Resolutions Newsletter Vol.18, No.2*, 27-34 pp.

http://www.wiserearth.org/uploads/file/78ace89e643adbd327d11f1337f94a23/CROSS-CULTURAL_NEGOTIATION_AND_CONSENSUS-BUILDING_STRATEGIES_FOR_FOREIGN-INVESTMENT_PROJECTS%20Luis%20Ore.pdf

Susskind, L. , & Field, P. (1996). *Dealing with an angry public: Mutual gains approach to resolving disputes*. NY: Free Press.