



GUÍA PRÁCTICA PARA OBTENER Y SOSTENER LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR

*Propuesta SUPERA para Evolucionar del Rechazo Manifiesto
hacia la Aceptación Genuina de las Empresas Extractivas*



ÍNDICE

01 | MODELO DE CERCOS ESTRATÉGICOS

02 | PARADIGMA DE GESTIÓN DEL CERCO SOCIAL

03 | MODELO DE GESTIÓN DEL CERCO SOCIAL

04 | SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL CERCO SOCIAL

05 | ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL CERCO SOCIAL

06 | CÓDIGOS DE GESTIÓN DEL CERCO SOCIAL

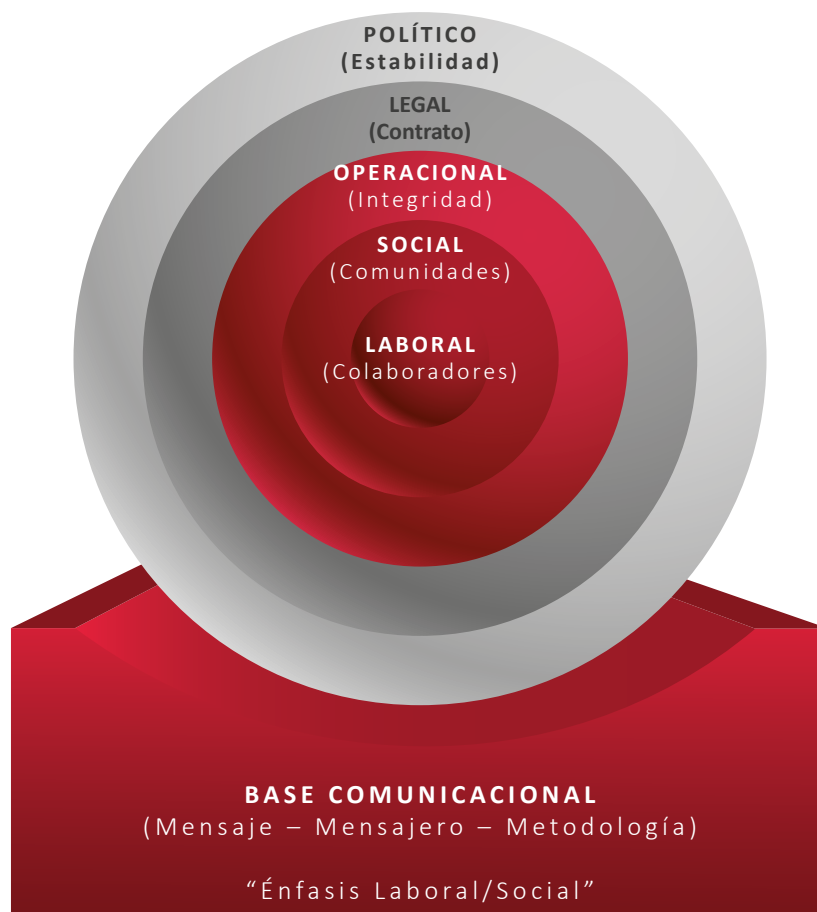
MODELO DE CERCOS ESTRATÉGICOS

Toda empresa, en analogía, es como un “castillo valioso” que necesita ser protegido de sus “enemigos” mediante “fosos” estratégicos que rodeen y cuiden al castillo. Dichos fosos, que en su más profunda esencia son alianzas estratégicas funcionales entre los diferentes Stakeholders, deben ser lo más amplios y profundos posibles para evitar que sus enemigos puedan tomarlo por asalto. Algunos de estos fosos, que a partir de ahora llamaremos “cercos”, son más críticos que otros por su naturaleza de poder ser gestionados por los líderes de la industria extractiva, cercos críticos que se hacen más relevantes que nunca, en un entorno global cargado de múltiples desafíos como: incertidumbre geopolítica, cambio climático, ciberseguridad, pluralidad generacional,

incremento de grupos de interés y reportes integrados de sostenibilidad, sólo por mencionar algunos.

En este contexto, la empresa extractiva moderna debería idealmente contar con Cercos Estratégicos de Protección que le permitan fortalecer su ventaja competitiva, protegiendo sus operaciones de aquellos que desean hacer usufructo ilegal de sus actividades. En el siguiente esquema maestro, mostramos una propuesta de **Modelo de Cercos Estratégicos** que cualquier operación/empresa extractiva puede implementar con el fin supremo de asegurar su integridad y continuidad operativa en el tiempo.

CERCOS ESTRATÉGICOS DE PROTECCIÓN



A continuación, una síntesis de las características intrínsecas de cada uno de los Cercos Estratégicos de protección propuestos para la industria extractiva moderna del siglo XXI:

1

CERCO POLÍTICO, es el primer cerco de defensa y el más inestable por el menor poder de gestión. (Un error común de la minería extractiva tradicional), es creer que es el único cerco a gestionar o el más importante.

2

CERCO LEGAL, es el cerco tradicional del EIA que luego es trasladado al Cerco Operacional. La gestión legal necesita ser “humana” en lo comunicacional al interior y/o exterior de la organización.

3

CERCO OPERACIONAL, es el tercer cerco de defensa, cuya fortaleza se da por la capacidad de proteger los “activos críticos” y por evitar la obsolescencia tecnológica de los equipos y procesos gracias a una cultura de innovación y mejora continua.

4

CERCO SOCIAL, es el cuarto cerco de defensa, cuya fortaleza se da por el nivel o grado de aceptación de las Operaciones por parte de las comunidades de influencia directa e indirecta.

5

CERCO LABORAL, es el quinto cerco de defensa, cuya fortaleza se da por el Sentido de Pertenencia de los Colaboradores. Es el cerco más importante de todos porque es el “núcleo” de creación de valor que se proyecta hacia a los demás.

6

BASE COMUNICACIONAL, es la “agua” que une a todos los fosos (cercos) facilitando su funcionalidad y efectividad. La elección de los Mensajes, Mensajeros y Metodología es trascendental.

Después de un breve análisis de cada uno de los cercos y de la base comunicacional, que más adelante denominaremos Anillo Comunicacional, encontramos que existe una gran oportunidad para que los líderes de la industria extractiva puedan ampliar su visión tradicional hacia una visión más holística incorporando el Modelo de Cercos Estratégicos en la gestión cotidiana de sus operaciones y en particular el **Cerco Social** que abordaremos en las siguientes páginas.

En este gran contexto de significación, hoy en día encontramos que importantes proyectos del sector extractivo están siendo seriamente cuestionados por su incapacidad para lograr desarrollo sostenible en sus áreas de influencia; una situación agravada en países de Latinoamérica donde el estado tiene poca o ninguna presencia en las zonas rurales y donde la poca institucionalidad es aprovechada por algunos agitadores políticos y sociales de bajo nivel de consciencia que buscan su propio beneficio a través del chantaje, razón por la cual muchos proyectos extractivos con gran potencial, se encuentran paralizados por no contar con **Licencia Social para Operar (LTO por sus siglas en inglés)**; una circunstancia inédita que hoy se hace cada vez más desafiante debido a:

1. El crecimiento exponencial de la creación de riqueza, en un contexto donde la misma crece de manera desigual, es decir: Los ricos se hacen cada vez más ricos mientras que los pobres se hacen cada vez más pobres, creando las condiciones propicias para el resentimiento social.
2. El apetito de poder, fama y dinero de algunos líderes políticos, sociales, ONGs y malos periodistas que tienen por negocio (fuente de ingresos) la oposición y el rechazo hostil ante la falta del orden y la falta de institucionalidad de la sociedad civil que propician el caos social.
3. El bajo nivel de consciencia, competencia y capacidad comunicacional y de negociación de los integrantes del área de Relacionamiento y Desarrollo Comunitario de las empresas del sector extractivo, pues para muchas empresas esta área es utilitaria y no estratégica.
4. La innovación tecnológica que permite acceder, grabar y propagar información como nunca. Equipos como drones, smartphones que cada vez toman mejores fotos, graban mejores videos, incluso llamadas telefónicas, se han convertido en armas comunicacionales masivas.
5. La adopción tecnológica que permite que cada ciudadano rural se convierta en un auditor en tiempo real de las actividades operacionales de cualquier actividad extractiva ya sea en su etapa de exploración y/o operación.
6. El uso de redes sociales que permite desarrollar contenidos comunicacionales individuales que pueden destruir la reputación de cualquier empresa y/o líder empresarial en cuestión de minutos, gracias a narrativas en muchos casos descontextualizadas plagadas de verdades y mentiras.

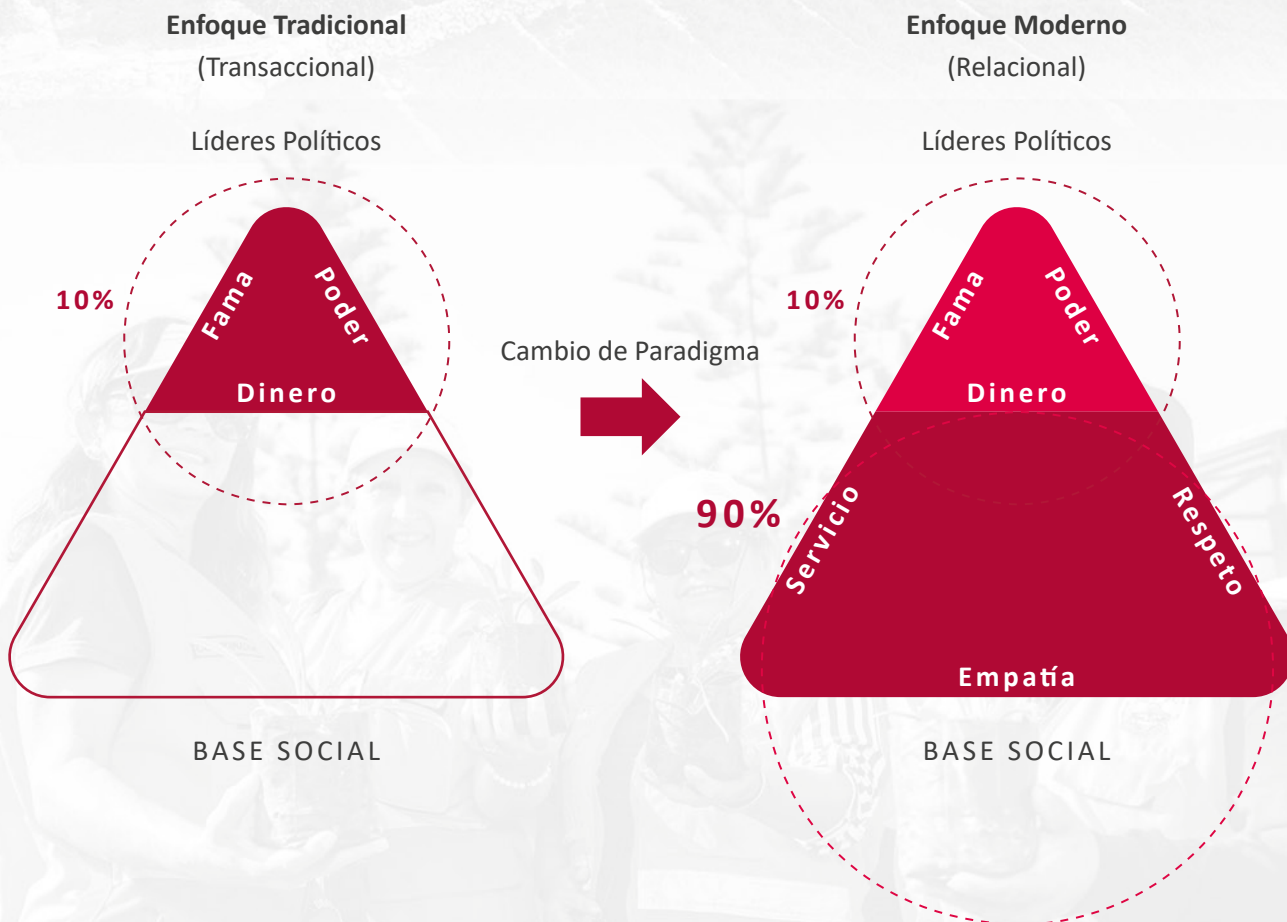
“Por ello, toda empresa extractiva del Siglo XXI que anhela ganarse el corazón de la población debe comprender la necesidad imprescindible, impostergable e intransferible de desarrollar un Modelo Sostenible de LTO que le permita moverse estratégicamente del “top of mind al top of heart” en las zonas de su influencia.”

NUEVO PARADIGMA DEL CERCO SOCIAL

El mundo está cambiando a gran velocidad y algunas empresas lamentablemente aún no se percatan. El mundo necesita un capitalismo aún más consciente que comprenda la necesidad de evolucionar desde una orientación exclusiva de Shareholders hacia una orientación inclusiva de Stakeholders, y más en regiones como Latinoamérica donde el estado carece de institucionalidad y a donde los recursos de este no llegan a beneficiar a las grandes mayorías debido a ineficiencias internas, corrupción de funcionarios y mal manejo de los recursos que entregan las actividades extractivas al estado.

Por ello, es imperativo el cambio de paradigma en la gestión de relacionamiento social tal y como se puede observar en el siguiente esquema maestro:

NUEVO ENFOQUE DE LTO



Los líderes de la industria extractiva deben comprender que hoy en día, la LTO no la entregan los políticos de turno que lamentablemente muchas veces sólo buscan fama, poder y dinero, sino la base social. La base social es quien finalmente tiene las necesidades insatisfechas y es de donde emana el poder.

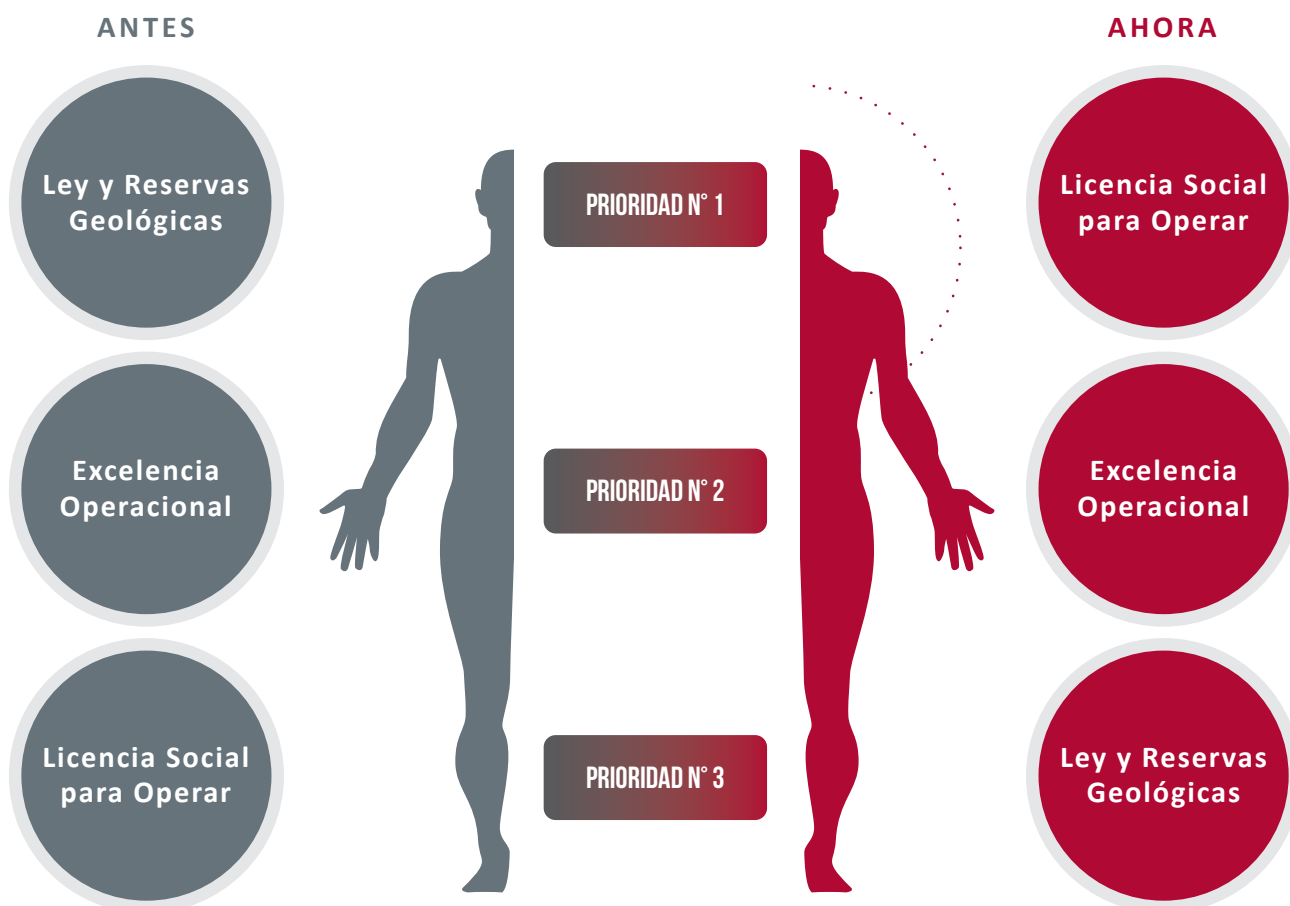
En ese sentido, las empresas extractivas sólo tienen dos posibilidades frente al nuevo paradigma: “involución o evolución”.

La involución requiere apego a modelos de gestión anacrónicos que ya no funcionan más, debido a sistemas de pensamientos, creencias y valores que generan actitudes disfuncionales desde los niveles más altos de las organizaciones, trayendo como consecuencia falta de atención a nuevas prioridades estratégicas en el sector extractivo.

La evolución por el contrario demanda desapego total a modelos de gestión obsoletos permitiendo que nuevas ideas permeen desde los niveles directivos más altos y que se manifiestan en la gestión social interna y externa de la organización. Hoy más que nunca requerimos un sistema abierto de pensamiento para lograr una convivencia armónica entre las operaciones, el medio ambiente y las zonas de influencia.

En consecuencia, es vital que los líderes empresariales del sector comprendan que la nueva prioridad estratégica es la Licencia Social para Operar (LTO) tal y como se auto-explica en el siguiente esquema:

NUEVA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



En ese sentido, toda actividad extractiva que no comprenda que la nueva prioridad estratégica es la Licencia Social para Operar, está condenada al fracaso durante todo el ciclo de vida del activo: proyecto - construcción - operación, independientemente del precio del commodity. Las empresas deben trascender la “ilusión” de creer que lo más importante es el activo bajo la tierra. Un activo sin LTO es simplemente un activo potencial y no un activo real. De hecho, es un pasivo debido a los costos requeridos para mantenerlo.

MODELO DE GESTIÓN DEL CERCO SOCIAL

En primer lugar, debemos comprender por modelo a la abstracción de un sistema operativo funcional que produce un resultado en forma sostenible, en nuestro caso la LTO. En nuestra experiencia, hemos encontrado que son pocas las empresas extractivas que cuentan con un modelo funcional que sea fácil de comprender, asimilar e implementar en la operación cotidiana.

Por ello, después de recorrer el mundo, encontramos que el mejor modelo de licencia social para operar es aquel que brota de la siguiente formulación:

FÓRMULA DEL ÉXITO DE LA GESTIÓN SOCIAL



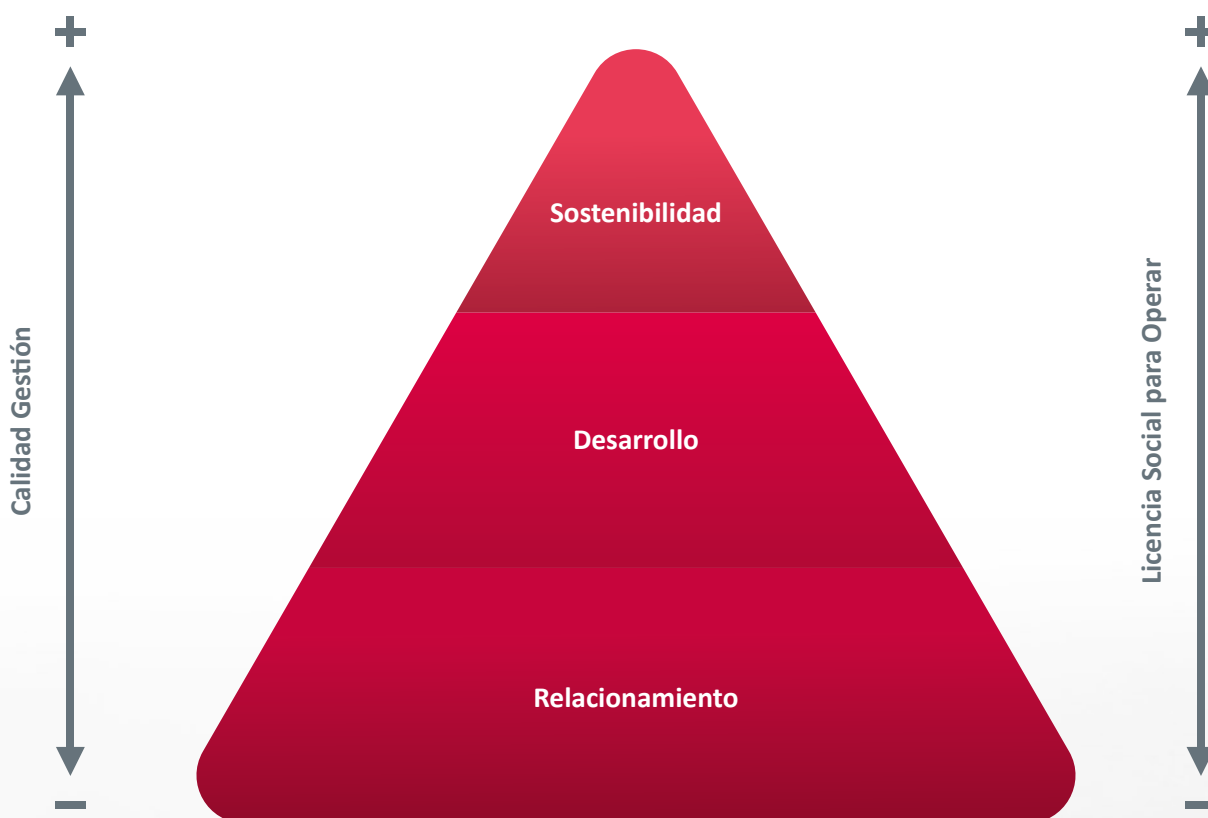
A partir de aquí podemos concluir que la LTO es la consecuencia natural de dos gestiones fundamentales: **Gestión de relacionamiento y gestión de desarrollo comunitario**. Sin embargo, es crucial comprender lo siguiente:

1. En matemáticas el orden de los factores no afecta el producto, pero en la gestión social, sí y muchísimo. El fracaso de la gestión social se da cuando se trata de impulsar programas de desarrollo comunitario, invirtiendo enormes cantidades de dinero, sin un relacionamiento funcional positivo de base.
2. La plenitud del relacionamiento es el sustento del desarrollo comunitario. Si no hay un relacionamiento positivo primero, jamás habrá las condiciones propicias para un buen desarrollo comunitario que sea aceptado, valorado y reconocido por la población, entendiéndose por relacionamiento positivo, un relacionamiento sustentado en respeto mutuo, honestidad y transparencia, empatía, valoración, honor para cumplir acuerdos, humildad y una genuina vocación de servicio.
3. La plenitud del desarrollo comunitario es el sustento de la LTO. Toda empresa del sector extractivo debe comprender que el objetivo central debe ser el desarrollo endógeno comunitario, es decir, lograr el desarrollo comunitario auto-sostenible una vez que la operación extractiva haya cerrado sus actividades.

En suma, en primer lugar, Relacionamiento Positivo, en segundo lugar, el Desarrollo Comunitario, en tercer lugar, la LTO. Esto implica que la calidad y la sostenibilidad de la LTO dependerá en forma directa de la calidad del relacionamiento y de la calidad del desarrollo comunitario, tal y como se puede observar en el siguiente esquema:

Por ello, es vital que los líderes empresariales comprendan que a veces tomar el camino más corto sólo alarga el camino. La gestión del relacionamiento es un camino largo, pero sostenible y mucho más rentable que el camino de hacer grandes inversiones en programas de desarrollo que no tienen un buen sustento en la calidad del relacionamiento social.

PIRÁMIDE DE GENERACIÓN DE VALOR



SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL CERCO SOCIAL

En primer lugar, debemos comprender por sistema como la información funcional que arroja una estructura dinámica en movimiento y cuya abstracción da origen a un modelo de gestión. En nuestra experiencia, hemos encontrado que son pocas las empresas extractivas que cuentan con un sistema de información o KPI's críticos fácil de comprender, asimilar e implementar en la operación cotidiana de la gestión social.

El sistema de medición de la gestión del Cerco Social, que en las siguientes páginas procederemos a detallar, está sustentado en un proceso natural de transformación de actitudes que muchas veces pasa desapercibido por la mayoría de los líderes. El ideal dentro de lo posible de toda gestión social es lograr que las comunidades de influencia perciban un grado mínimo de admiración hacia la operación/empresa gracias a la calidad de relacionamiento y la calidad de desarrollo comunitario percibido.



“La Admiración precede a la Inspiración Personal”

“La Inspiración precede a la Transformación de Actitudes”

“La Transformación de Actitudes precede al Relacionamiento Positivo”

A continuación, ampliamos el contexto de significación del sistema de medición cuantitativo propuesto para la gestión social en el ámbito de la transformación de actitudes:

- 1.** Esta medición cuantitativa de actitudes es un indicador clave de la Licencia Social para Operar o LTO, que busca objetivar lo subjetivo en el tiempo y está orientado a la cuantificación del poder real de aceptación social de cualquier empresa que realiza una actividad extractiva.
- 2.** Esta medición cuantitativa de actitudes es un indicador que va a reflejar la consecuencia, más no la causa de la aceptación de la LTO, producto de dos factores claves: Calidad de Relacionamiento + Calidad de Desarrollo Comunitario.
- 3.** Esta medición cuantitativa de actitudes tiene la gran ventaja de la trazabilidad en el tiempo, y al no ser una estructura binaria: No Aceptación vs. Aceptación, permite comprender mejor el grado de aceptación debido a su escala de 0-10, así como, establecer estrategias focalizadas por cada grupo de personas que comparten actitudes similares en las zonas de influencia.
- 4.** Los resultados de la medición cuantitativa de transformación de actitudes tienen un comportamiento similar al de una curva de rendimientos decrecientes, es decir, conforme vaya mejorando demandará más inteligencia y análisis para poder seguir consolidando su crecimiento.
- 5.** Esta medición cuantitativa de actitudes debe ser ejecutada en cada zona de influencia con una frecuencia inicial de seis meses para luego estabilizarlo en una frecuencia de medición de cada doce meses con el fin de desarrollar prácticas de anticipación de conflictos sociales.

Metodología de Cálculo

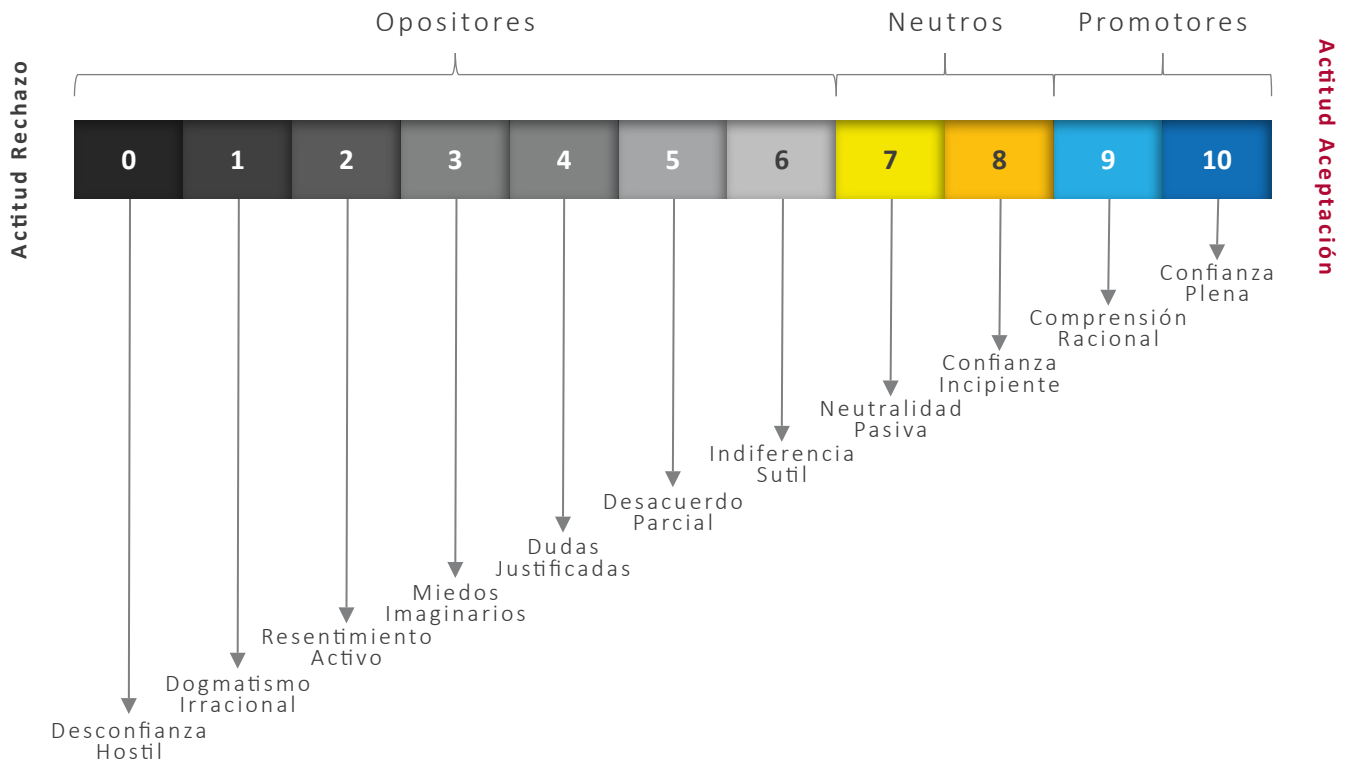
Para lograr hacer el cálculo de las actitudes se debe considerar los siguientes aspectos previos:

- a)** El resultado de la medición es un indicador clave que mide la evolución de las actitudes de una comunidad de influencia: Del rechazo manifiesto a la aceptación genuina.
- b)** El sistema de medición tiene una escala que va del 0-10 pues en el ámbito de las actitudes y las emociones humanas no se puede usar nociones binarias como No Aceptación y Aceptación.
- c)** El sistema de medición categoriza su escala en: Opositores (0-6), Pasivos o Neutros (7-8) y Promotores (9-10).

Decodificación Semiológica

Para lograr decodificar la escala, SUPERA basada en la experiencia de más de 20 años sirviendo en más de 10 países, y en su conocimiento semiológico de los signos y códigos humanos propone la siguiente escala de decodificación:

ESCALA DE DECODIFICACIÓN SEMIOLÓGICA DEL NIVEL DE ACEPTACIÓN SOCIAL



Las implicancias de la decodificación de esta escala propuesta para obtener la LTO son:

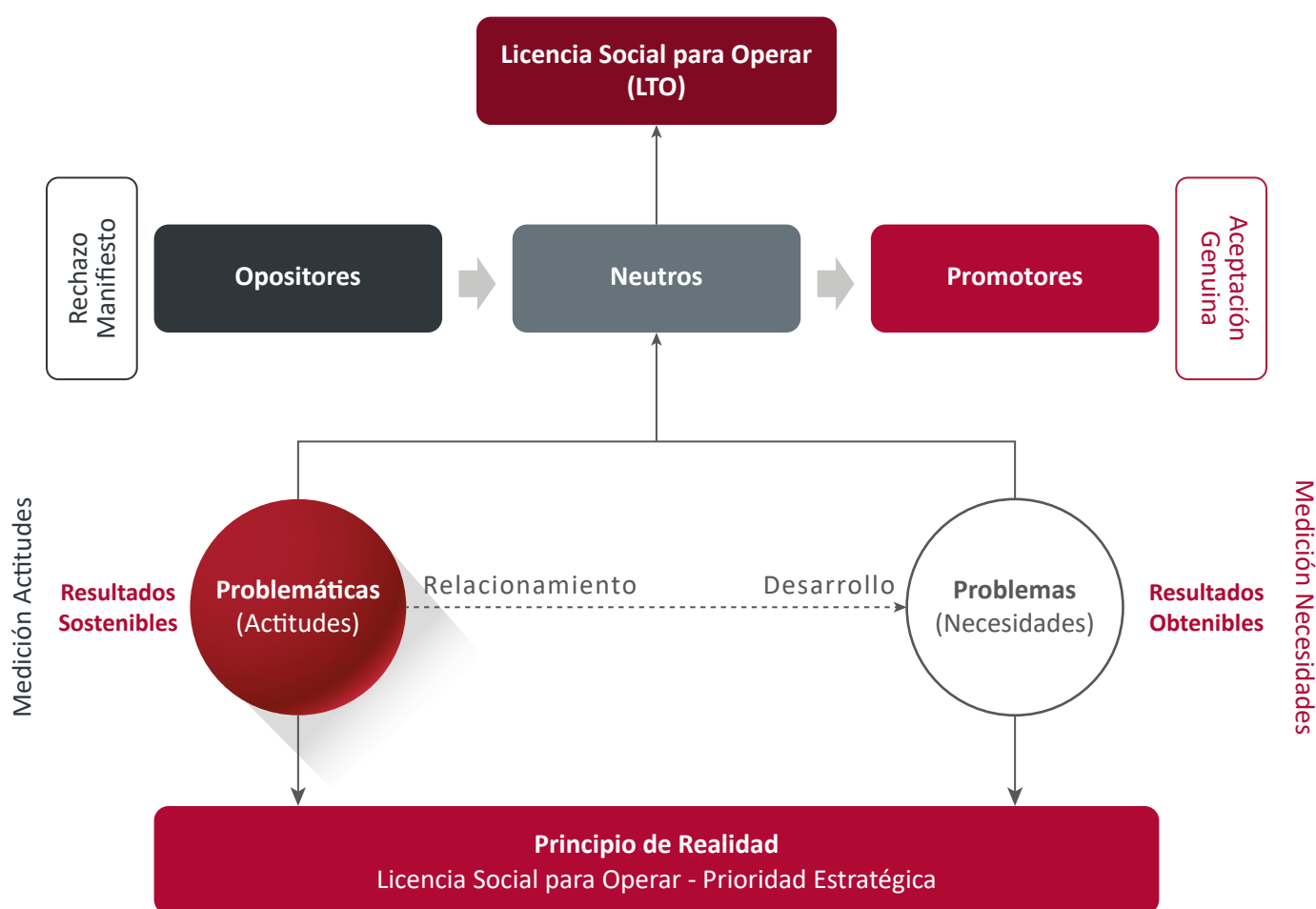
1. Moverse del rechazo manifiesto a la aceptación genuina es un proceso y no un evento, que requiere un proceso de transformación cultural de actitudes, que en algunos casos puede tomar hasta cinco años debido a la gravedad de las actitudes disfuncionales que se encuentran en el imaginario colectivo de las poblaciones de influencia.
2. La dinámica central de transformación de actitudes es ir cuantificando el desplazamiento hacia la derecha de opositores a pasivos y de pasivos a promotores hasta alcanzar el máximo % de promotores posibles: Lo ideal dentro de lo posible. Un % ideal de promotores en la industria extractiva sería 40%-50%.

3. La estrategia para cada actor social es diferente y debe ser abordada con mucha inteligencia por el equipo de relacionamiento. Primero fidelizar a los promotores, segundo, esclarecer a los pasivos, para finalmente en una situación ideal convertir a la mayor cantidad de opositores posibles, siendo conscientes de que jamás lograremos tener 0% de opositores. Un % ideal de opositores en la actividad extractiva sería entre 10%-15%.
4. El monitoreo de la distribución % numérica es fundamental para evaluar el avance de la estrategia de la gestión social. No es lo mismo tener “50% opositores, con 80% concentrados en el número 2 (resentimiento activo) que tener “50% opositores, con 80% concentrados en el número 5 (desacuerdo parcial).
5. La calidad de los mensajes, mensajeros y la metodología del anillo comunicacional es fundamental y debe estar alineada en todos los cercos anteriormente descritos: Laboral, Social, Operacional, Legal y Político. No bastan las buenas intenciones e ideas, hay que saber comunicarlas estratégicamente.
6. El equipo de relacionamiento y desarrollo comunitario y en particular los mensajeros elegidos deben satisfacer tres condiciones esenciales: Alto Nivel de consciencia, competencia comprobada y grandes habilidades de comunicación, siendo la primera cualidad la más importante.



ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL CERCO SOCIAL

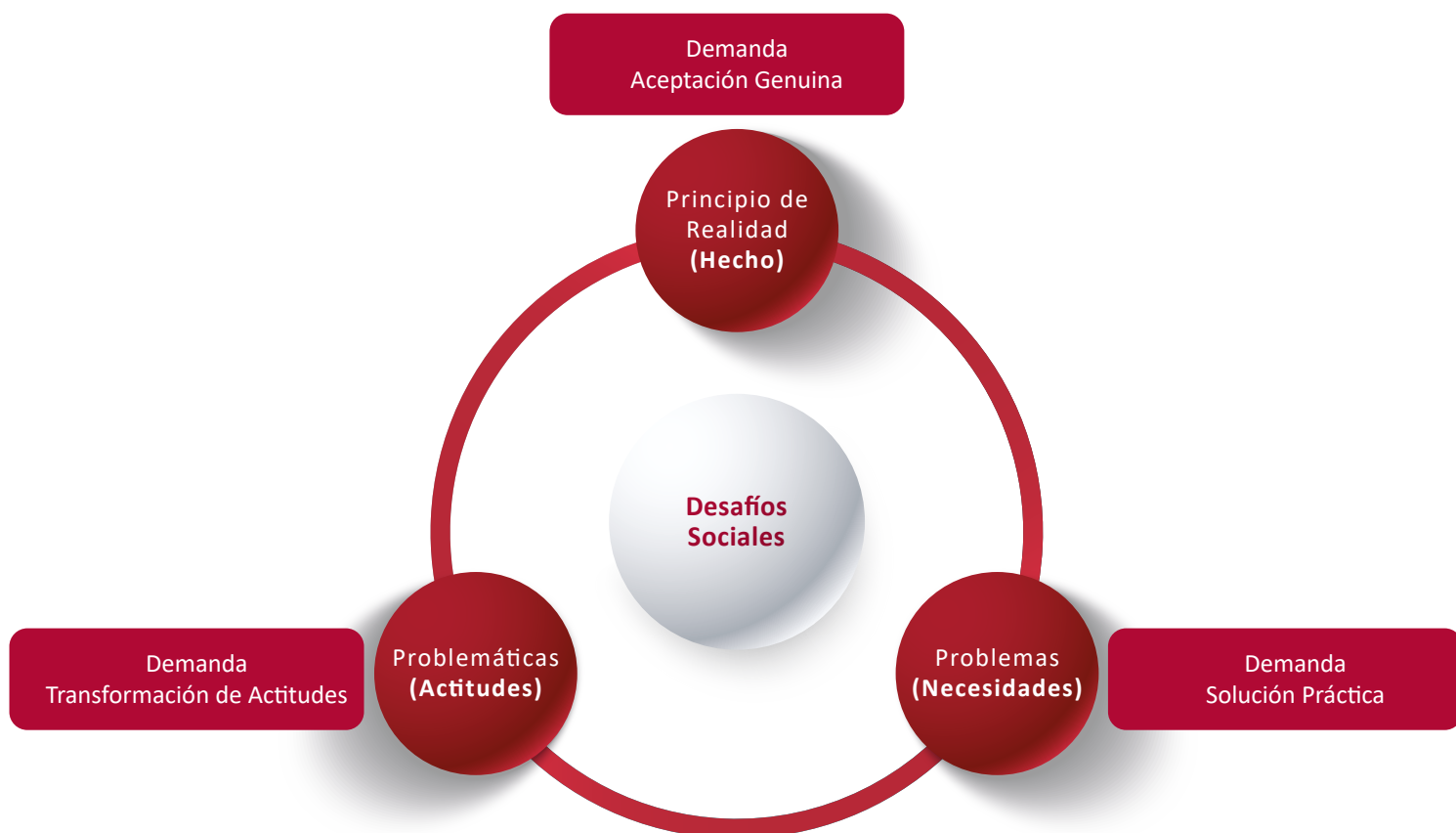
En primer lugar, debemos comprender por estructura como aquella noción que nos permite comprender la relación de las partes con el todo. Existe una gran oportunidad para esclarecer la estructura que subyace a la gestión del Cerco Social, razón por la cual proponemos a continuación una estructura holística que nos permitirá comprender los vínculos de relación de la LTO:



Tal y como se puede observar en el esquema anterior, la LTO es la consecuencia natural de la **Calidad del Relacionamiento y la Calidad del Desarrollo Comunitario**. Sin embargo, es crítico comprender que la falta de Relacionamiento se debe a problemáticas (actitudes disfuncionales) aún no resueltas con las comunidades de influencia, mientras que el Desarrollo está orientado a resolver problemas o necesidades que forman parte del proyecto de vida de los pobladores de las comunidades de influencia.

Esta estructura, nos permite percatarnos de la diferencia notable entre “problema vs. problemática vs. principio de realidad”. Si la industria extractiva no acepta como principio de realidad que la LTO es la nueva prioridad estratégica, es poco lo que se puede hacer. Por otro lado, si una empresa extractiva no comprende que antes de pensar en ayudar a “resolver los problemas” de las comunidades de influencia, se deben “transformar las actitudes” de los pobladores de la comunidad gracias a un relacionamiento positivo, la valoración y reconocimiento de cualquier inversión social que haga la empresa será mínima o muy por debajo de lo esperado.

¿QUÉ ES LO QUE ENFRENTA LA GESTIÓN SOCIAL?



En consecuencia, la LTO requiere primero, un relacionamiento positivo que permita la transformación de actitudes de los pobladores en los diferentes grados de oposición y/o postura pasiva hacia cada vez una mayor aceptación y/o promoción del proyecto/operación, un objetivo estratégico que se logra sólo si se trabajan las problemáticas (actitudes negativas hacia el proyecto/operación/empresa) antes que los problemas (necesidades para mejorar calidad de vida). La Licencia Social para Operar es una nueva prioridad estratégica y en consecuencia el área de relacionamiento y desarrollo comunitario es un área estratégica, y no utilitaria, durante toda la vida del activo: proyecto/construcción, operación/expansión y cierre.

CÓDIGOS DE GESTIÓN DEL CERCO SOCIAL

En primer lugar, debemos comprender por código como un conjunto de signos que nos permiten la comprensión de algo. Todo conocimiento está codificado. Acceder al conocimiento de algo, es acceder a su código.

En ese sentido, a continuación, compartimos con entusiasmo los siguientes códigos de conocimiento de la gestión de la LTO, mismos que hemos estructurado en 6 familias:



Códigos de Gestión Universal

- 1.** La actividad extractiva moderna y responsable y las actividades agropecuarias, si pueden convivir en forma armónica a distancias tan cercanas como los 300 metros. En el mundo existen numerosos ejemplos de ello como plantaciones de cacao orgánico alrededor de operaciones de la industria extractiva.
- 2.** Los agricultores se pueden beneficiar económicamente, pues el potencial de crecimiento de sus ingresos puede alcanzar hasta nueve veces, triplicando su producción con los proyectos productivos y triplicando su precio por la mejora de calidad de sus productos, todo esto gracias a la tecnificación del agro, asociatividad productiva y al acceso más y mejores mercados.
- 3.** La actitud de la comunidad es el reflejo inocente de la actitud del área de relacionamiento y desarrollo comunitario de acuerdo con las leyes universales humanas de acción-reacción, es decir, el 80% o más de las problemáticas (actitudes negativas) de las comunidades de influencia, tienen su origen profundo en la disfuncionalidad del área de relacionamiento y desarrollo comunitario.
- 4.** Las actividades extractivas en general tienden a ser invasivas y agresivas, tendiendo a violar los valores más apreciados por las comunidades: humildad, respeto, gratitud, entre otras virtudes esenciales, por lo que es fundamental el desarrollo de consciencia y de competencias humanas, de quienes interactúan con las personas de las zonas de influencia.
- 5.** Toda comunidad está expuesta a la intimidación, manipulación y desinformación: pero en toda comunidad, siempre habrá líderes con “mirada larga” (largo plazo) que logran distinguir la verdad de la mentira. Ellos son los agentes de cambio, son los nobles a quienes debemos conocer, comprender e influenciar positivamente.
- 6.** Lo mejor para generar un óptimo relacionamiento positivo es un contacto directo con los líderes de la comunidad (políticos, institucionales, académicos, comunitarios, religiosos, etc.). El uso de “operadores” como “puentes de comunicación”, no es recomendable debido a sus motivaciones estrictamente económicas.

Códigos de Estrategia Social

1. Todos los líderes de la empresa deben comprender que la nueva prioridad estratégica durante la construcción, operación y expansión es la Licencia Social para Operar (LTO): Las comunidades son su primer y más importante cliente.
2. La primera batalla que se debe ganar es el relacionamiento positivo o engagement, pues sin un buen relacionamiento no hay LTO posible. La segunda batalla que se debe ganar son los programas de desarrollo de alto impacto social, a través de inversión inteligente que busque el desarrollo endógeno de la comunidad. El resultado de ganar estas batallas en forma consistente es el LTO.
3. Los principales errores en la obtención de la Licencia Social para Operar son: desatender las quejas y reclamos, fallar en el monitoreo de posibles asuntos emergentes: riesgos potenciales e incidentes sociales como incumplimiento de promesas.
4. Sí es posible revertir la situación y pasar del rechazo hostil manifiesto hacia la aceptación genuina de la actividad extractiva. La clave es recuperar y merecerse la confianza vía la fórmula: Relacionamiento Positivo + Desarrollo Comunitario = Licencia Social para Operar.
5. La mejor forma de combatir los mitos y a los opositores es mostrar a la comunidad la realidad mediante el monitoreo medio ambiental participativo y las visitas guiadas a las instalaciones pues solo la experiencia real puede neutralizar los mitos y miedos. El mensaje es contundente: “Yo soy tu amigo, soy transparente y te invito a mi casa”.
6. Todo programa de visita a las instalaciones existentes debe buscar mostrar la nueva realidad y las nuevas tecnologías que permiten proteger el medio ambiente. Existen dos tipos de programas de visitas claves: Visitas de ámbito local para las comunidades de influencia y visitas de ámbito nacional para instituciones y estudiantes, para ir desarrollando más embajadores sociales. A mayor cantidad de visitantes, mayor posibilidad de incrementar la cantidad de promotores. No importa si se empieza con un visitante, porque existe un “compounding effect” en el proceso.
7. Hay una enorme diferencia entre el impacto real y el impacto percibido. Por ello, las visitas guiadas deben ser diseñadas inteligentemente y deben ser ejecutadas por personas altamente entrenadas con gran capacidad de empatía, servicio, competencia y comunicación. Es vital monitorear la percepción de los visitantes antes de la experiencia y la percepción después de la experiencia.
8. Tres pilares fundamentales del éxito de las iniciativas de desarrollo comunitario son: el relacionamiento y la divulgación, la promoción intensa de la equidad de género y el empoderamiento real de las comunidades. En particular en Latinoamérica, donde hay mucho machismo, la promoción de la equidad de género es muy importante.
9. Un factor fundamental es no olvidar que el equipo de relacionamiento y desarrollo comunitario representa a la empresa dentro de las comunidades y representa a las comunidades dentro de la empresa. Son el vaso comunicante entre dos mundos, un mundo empresarial donde el tiempo vale más que el dinero y un mundo comunitario donde el tiempo puede ser su gran arma de negociación.

- 10.** El soporte ágil y el respaldo efectivo de todas las áreas y en especial de las áreas de proyectos, operaciones, cadena de suministro, medio ambiente, seguridad interna, legal y recursos humanos hacia el área de relacionamiento y desarrollo comunitario es trascendental para la obtención y sostenibilidad de la LTO.
- 11.** Para asegurar la sostenibilidad de la excelencia en la gestión social es altamente recomendable seguir y/o mejorar los estándares internacionales, como por ejemplo el IFC: 12 capítulos claramente explicitados.
- 12.** Algunos actores políticos y/o sociales podrían pedir “favores económicos” a título individual. La visión compartida en todos los cercos debería ser la misma: “Somos una empresa pública y estamos sometidos a rigurosas auditorías que nos impiden entregar dinero alguno. El mundo ya cambió”.



Códigos de Estructura Organizacional

1. Tradicionalmente las empresas extractivas son muy sólidas en el área de operaciones, pero son muy débiles en gestión humana y en consecuencia en gestión social. Por ello, el Nuevo Paradigma Social demanda una estructura de gestión social sólida con reporte directo a la presidencia de la compañía.
2. La estructura del área de relacionamiento y desarrollo comunitario puede ser dinámica de acuerdo al contexto del proyecto y/o operación. Sin embargo, idealmente debería contar con 4 áreas básicas: Informativa: Información para la comunidad; Contenido: empleo y empresas locales; Monitoreo: Anticipación de riesgos; y Desarrollo : Proyectos productivos de alto impacto. En fase inicial de proyecto se puede tener un área adicional orientada a compra de tierras y desplazamiento & movilización.
3. El mundo está cambiando y la industria extractiva debe cambiar también. Se debe tener una persona dedicada o consultor externo especializado que maneje la comunicación en los medios sociales tradicionales y digitales en tiempo real para evitar cualquier “crisis comunicacional”. Antes el contenido sólo era propiedad de los medios de comunicación. Hoy los contenidos son propiedad de las personas.
4. Un equipo de Relacionamiento y Desarrollo Comunitario es lo más parecido a un ejército: Sus armas son la cabeza y el corazón para influir con ética en los líderes y en toda la comunidad, para buscar siempre el bien mayor.
5. El liderazgo humano y la estructura organizacional del área de Relacionamiento y Desarrollo Comunitario es fundamental para el éxito de la gestión. Por lo que es de suma importancia que las personas que conformen el área tengan una gran vocación de servicio y un gran sentido de pertenencia para lograr la victoria de la LTO sostenible.
6. El equipo de Relacionamiento y Desarrollo Comunitario será seleccionado de acuerdo con el contexto específico de cada proyecto/operación. En líneas generales es recomendable, salvo que el contexto así lo amerite, seleccionar a las personas de la misma comunidad para que tengan mayor legitimidad ante la gente, y puedan hablar con verdad sobre sus intenciones de buscar lo mejor para la comunidad. Sin embargo, independientemente de donde sean seleccionadas, deben ser entrenadas y acompañadas permanentemente. Un error grave es sub-contratarlas o tenerlas bajo contratos inestables, con renovación mensual o trimestral que dañan el sentido de pertenencia, creando condiciones propicias para la competencia y la no colaboración interna hacia el objetivo común: Licencia Social para Operar.

Códigos de Ejecución Social

1. Los planes de Relacionamiento y Desarrollo Comunitario deben ser claros, para ser comprendidos y monitoreados en forma continua, ya que, debido a las exigencias físicas, emocional e intelectuales de las labores cotidianas, es muy fácil perder el enfoque y la eficacia de la gestión de la Licencia Social para Operar. Es altamente recomendable tener reuniones de alineamiento con los diferentes niveles de liderazgo de la operación para lograr fortalecer el rol de “embajador” dentro de la organización. La comunicación interna siempre debe ser más fuerte que la comunicación externa.
2. Todo plan, iniciativa o proyecto de desarrollo debe realizarse pensando siempre en el “cierre” del proyecto. Los líderes empresariales más visionarios siempre se plantean la siguiente pregunta: ¿Si la operación cerrara mañana qué pasaría con la sostenibilidad de la comunidad?
3. Los miembros del área de Relacionamiento y Desarrollo Comunitario deben ser los que lleven las buenas y las malas noticias, evitando favoritismos. Por lo tanto, no se recomienda utilizar fundaciones para dar “buenas noticias”, ni tampoco, dos equipos diferentes para relacionarse y para llevar a cabo los programas de desarrollo.
4. Se deben evitar a toda costa voceros que no tengan alto nivel de consciencia, capacidad y buenas habilidades de comunicación, que envíen mensajes sin empatía y solidaridad. Debemos siempre recordar que “una gota de tinta” puede contaminar todo el manantial. De hecho, si hay algo que se contagia más rápido que el COVID-19 es el mal ejemplo. La coherencia, congruencia y consistencia del equipo de gestión social en el tiempo es fundamental.
5. No es recomendable que la responsabilidad del discurso social la maneje la corporación dejando de lado a la operación que conoce la realidad. La gente de Relacionamiento y Desarrollo Comunitario local es la que debe aprender el discurso operacional, porque son los llamados a ser los embajadores e intérpretes entre la operación y la comunidad, contando siempre con el apoyo y la participación de los líderes de operaciones en la gestión social.
6. Durante la vida del proyecto extractivo, la mayoría de las quejas y reclamos provienen de los contratistas, razón por lo cual es vital dos cosas: primero, sensibilizar a sus dueños y líderes del impacto de su trabajo y segundo; alinear los incentivos económicos, para promover el empleo y las compras locales, garantizando que las quejas y reclamos tengan una solución efectiva en el menor plazo posible.
7. Las herramientas de gestión social son fundamentales para el monitoreo de riesgos latentes y emergentes. Mediante estas herramientas estará muy claro donde enfocar los esfuerzos para el éxito de las operaciones. La persona de inteligencia social es clave para responder con anticipación y evitar caer en la reacción.
8. El respaldo de la alta dirección a la gestión de la Licencia Social para Operar es clave, pues sin él es poco o nada lo que se puede lograr. El líder y los colaboradores del área de Relacionamiento y Desarrollo Comunitario deben tener el siguiente perfil: corazón profundo, sanador y empático; mente disciplinada, negociadora y metódica; manos guerreras e incansables.
9. El área de Relacionamiento y Desarrollo Comunitario es un equipo netamente de campo (máximo 8 horas a la semana en oficina), pues sólo así no se perderá ningún detalle y podrán anticiparse a los problemas antes que ocurran. De esta manera seguimos la frase sabia de San Francisco de Asís: “¿Qué haces aquí en el templo si los pobres están allá afuera?”.

Códigos de Relacionamento Comunitario

1. El Relacionamento debe ser genuino, transparente y no por interés, para garantizar un nacimiento sano de los vínculos y crear con ello las condiciones propicias para que surja una “confianza merecida”.
2. El relacionamiento con las autoridades políticas debe ser hecho a través de los líderes de Relacionamento y Desarrollo Comunitario y no con operadores políticos que usualmente tienen pésima reputación, mezclando verdades con mentiras y buscando siempre su interés personal para sacarle dinero a la empresa.
3. El relacionamiento con medios de comunicación debe ser hecho a través de la práctica de darles la “primicia de información”. Jamás caer en la trampa de pagar para que hablen bien de la empresa pues se genera una cultura de mercenarios que se venden al mejor postor. De preferencia comunicar siempre lo que se ha hecho y no lo que se va a hacer. El manejo de expectativas es crítico en la gestión social.
4. El área de monitoreo de riesgos es fundamental pues es el “cerebro” que diariamente llena en un sistema, toda la información relevante para la gestión: matriz de riesgos, mapeo de grupos de interés, entre otras herramientas de gestión fundamentales para la anticipación de problemas que pongan en riesgo la Licencia Social para Operar.
5. Lo que más valora una comunidad es la humildad, respeto, capacidad de escucha (con genuina atención), un vínculo de relación humano cercano y accesible, que brinde seguimiento real a sus quejas, reclamos y/o solicitudes para ayudar a solucionarlas con celeridad.
6. Toda promesa social se convierte inmediatamente en una obligación social. Jamás debemos prometer lo que no se puede o no vamos a cumplir. Por ello, el área de Relacionamento y Desarrollo Comunitario debe ser sinónimo de coherencia, congruencia y consistencia.



Códigos de Desarrollo Comunitario

- 1.** El objetivo ideal del desarrollo comunitario es alcanzar la autonomía de las comunidades (desarrollo endógeno) realizando primero un apoyo temporal de la mina (desarrollo exógeno), pasando así de la conducta de apego al desapego y autonomía de gestión pues la mina siempre tendrá una vida finita.
- 2.** Todos los planes de desarrollo deben ser cocreados con la participación de los líderes de las bases y validados por las autoridades gubernamentales (cuando estos tengan un mínimo grado de legitimidad social). Uno de los errores comunes es apoyar iniciativas que provienen de autoridades políticas de turno que no tienen sustento social, pues no responden a las necesidades reales de las comunidades, generando insatisfacción y mayor rechazo social.
- 3.** Las iniciativas de desarrollo comunitario pueden ser diversas y estructuradas por etapas de acuerdo con cada contexto específico. Sin embargo, existen iniciativas de alto impacto social como la promoción de la asociatividad, fortalecimiento institucional, desarrollo de economía circular, desarrollo de cadena productiva agrícola, apoyo a la salud y la educación, así como, creación de empresas locales que brinden servicios durante la etapa de construcción y operación, que deben estar consideradas dentro de las inversiones en desarrollo comunitario.
- 4.** Los programas de desarrollo de empleo local son fundamentales para que evitar la extinción de las comunidades, pues se evita que los jóvenes emigren a ciudades más alejadas buscando nuevas oportunidades de trabajo. Debe percibirse que la empresa es sinónimo de creación de empleo digno: ¡Empleomanía!
- 5.** La ayuda de la empresa para el fortalecimiento institucional de las comunidades es vital para el avance efectivo de las decisiones y acciones de desarrollo comunitario. Debe empezarse por las organizaciones y/o asociaciones existentes reales con legitimidad social. La empresa debe convertirse en el aliado estratégico de las organizaciones con legitimidad social.
- 6.** Para asegurar el éxito del fortalecimiento institucional en las comunidades, se debe identificar y promover a los líderes que tengan una mayor visión de futuro y un genuino interés de servicio a su comunidad, pues son ellos los llamados a defender la actividad frente a eventuales actores políticos o sociales u ONG's mal intencionadas que sólo buscan la manipulación y la desinformación de las personas.
- 7.** Las alianzas con instituciones de la sociedad civil como las universidades estatales icónicas son fundamentales para validar y fortalecer la reputación de las empresas a nivel local, regional y nacional.
- 8.** El desarrollo de proyectos productivos visibles para la comunidad, como la crianza de peces en las zonas de descarga de agua de las operaciones, es estratégico porque mata todo mito de que la empresa contamina el agua.
- 9.** Los pedidos de la comunidad podrían ser interminables si no se logra el desarrollo endógeno. La clave es priorizar las necesidades buscando el bien mayor, especialmente aquellas que tengan impacto transgeneracional como podría ser: el agua y desagüe de una comunidad.



SUPERA World, es una Consultora Boutique orientada
al desarrollo y el fortalecimiento de la

Cultura para Operar (CTO) y Licencia Social para Operar (LTO)

Finalmente, queremos agradecer a todos nuestros clientes, que durante más de 20 años confiaron en nosotros y nos ayudaron a cumplir nuestro propósito: Ayudar a Mejorar la Calidad de Vida a partir del Desarrollo de la Conciencia, y en especial a quienes nos inspiraron para poder materializar esta guía práctica para la industria extractiva.



Todos los Derechos son Reservados. Está prohibida su reproducción y/o difusión
sin autorización expresa y escrita de SUPERA World SAC.

Versión 3.0