

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL Y RESOLUCIÓN
DE CONFLICTOS

GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y LOS CONFLICTOS
SOCIALES EN LOS POBLADORES DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN
EN FONCREAGRO, 2022

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

GESTIÓN AMBIENTAL Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Autora:

Nancy Leonor Mendoza Peralta

Asesor:

Maestro Juan Carlos Llaque Quiroz

<https://orcid.org/0000-0002-1653-9575>

Perú

2023

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Salud pública y Poblaciones vulnerables

SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Comunicación y cooperación para la resolución de conflictos
sociales y el desarrollo sostenible.

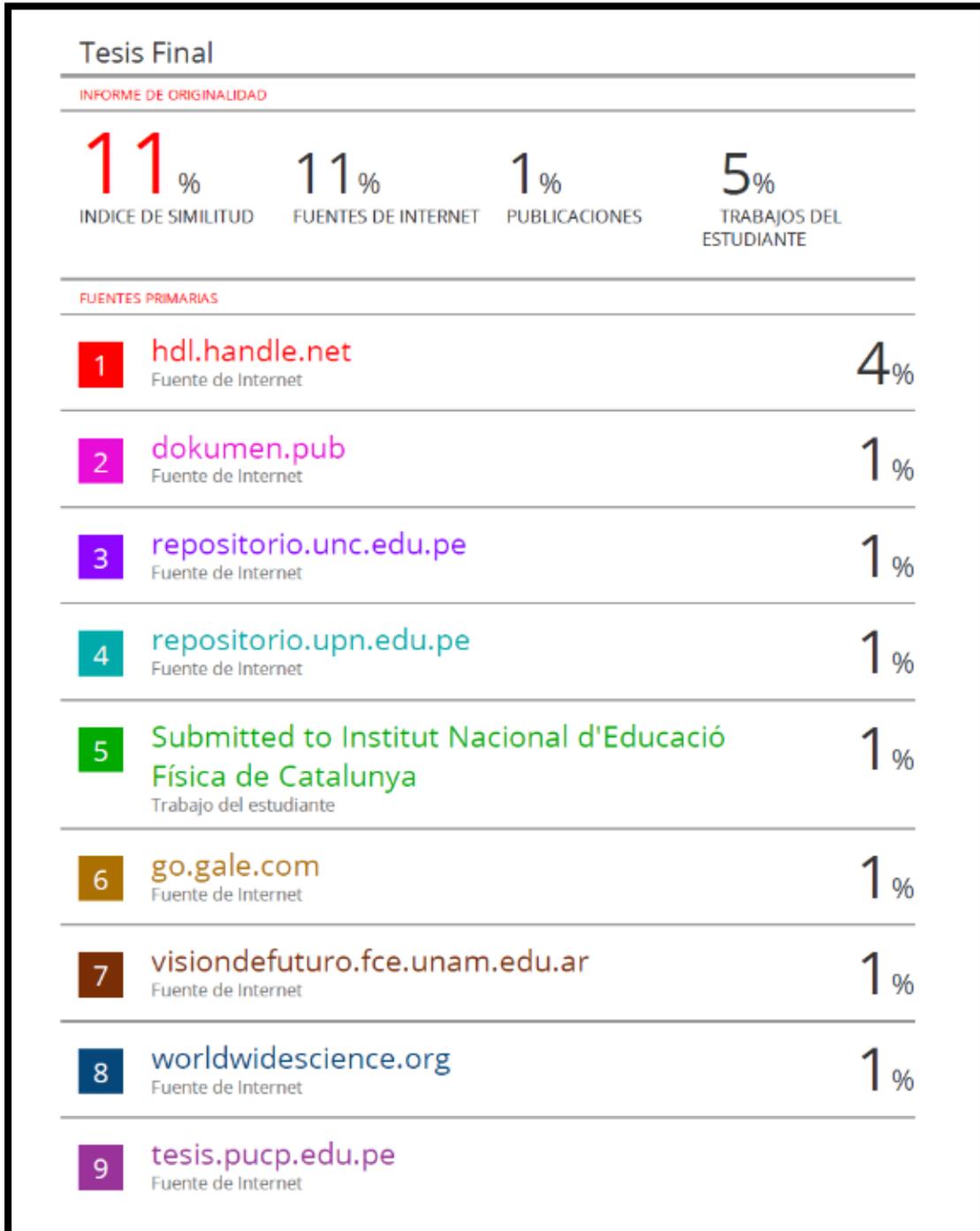
JURADO EVALUADOR

Jurado 1	MG. ANA TERESA LA ROSA GONZALEZ OTOYA	17895857
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	MG. ZOILA MERCEDES CÁCERES OYARCE	41051036
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	MG. JORGE ANTONIO BENTIN MESETH	10219960
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Informe similitud



Resumen

Esta investigación se enfoca en reconocer la estrategia de gestión de los stakeholders aplicadas por los extensionistas comunitarios que laboran en FONCREAGRO, con los pobladores del área de intervención, además de conocer su relación con los conflictos sociales.

El objetivo de la investigación, es determinar si la gestión de los stakeholders se relaciona con los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención de Foncreagro. La investigación, busca desarrollar una estrategia de gestión de intervención, en función de los resultados encontrados.

Para el trabajo de investigación, se estableció el método de investigación cuantitativo, el método de investigación no probabilístico a través del juicio de expertos y la fundamentación del equipo técnico de FONCREAGRO, en donde se ha tenido en cuenta aspectos como el porcentaje de inversión, el número de pobladores y el tiempo de intervención.

Como técnica de campo para la recolección de datos, se aplicó la encuesta. La toma de datos se realizó de manera aleatoria, se diseñó un cuestionario a través de la escala de Likert. La encuesta se tomó en 4 caseríos que pertenecen al centro poblado de Combayo: Bellavista Alta, Pabellón de Combayo, Bellavista Baja y El Triunfo.

Mediante el análisis estadístico, se confirmó la hipótesis sobre cómo la gestión de los stakeholders se relaciona inversamente con los conflictos sociales con los pobladores del área de intervención en FONCREAGRO. Respecto a las dimensiones de la variable gestión de los stakeholders de Foncreagro, podemos observar que el nivel de percepción en la mayoría de las dimensiones evaluadas es "alta", las dimensiones "identificar a los interesados" y "monitorear el involucramiento de los interesados" muestran un nivel alto con un porcentaje de 99.07%. Respecto a la variable conflictos sociales; las dimensiones "acomodaticio" y "evasivo", son las dimensiones con mayor valor (99.07%) y (98.13%) respectivamente.

Se ha determinado la existencia de una relación significativa entre la variable gestión de los stakeholders con las dimensiones de la variable conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.

De los resultados obtenidos, se concluyó, que el equipo de FONCREAGRO, está aplicando de manera eficiente su estrategia de identificación de stakeholders, además ejecuta acciones de monitoreo para evaluar cambios en cuanto a las necesidades y expectativas de la población. Los resultados pueden estar influenciados por el contexto social, debido al trabajo de apoyo que ha realizado la empresa post-pandemia.

Palabras clave: Stakeholder, Conflictos sociales.

Abstract

This research focuses on recognizing the management strategy of the stakeholders applied by the community extension agents who work in FONCREAGRO, with the residents of the intervention area, in addition to knowing their relationship with social conflicts.

The objective of the investigation is to determine if the management of the stakeholders is related to the social conflicts in the inhabitants of the intervention area of Foncreagro. The research seeks to develop an intervention management strategy, based on the results found.

For the research work, the quantitative research method was established, the non-probabilistic research method through expert judgment and the foundation of the FONCREAGRO technical team, where aspects such as the percentage of investment, the number of residents and intervention time.

As a field technique for data collection, the survey was applied. The data collection was carried out randomly, a questionnaire was designed through the Likert scale. The survey was taken in 4 hamlets that belong to the Combayo population center: Bellavista Alta, Pabellón de Combayo, Bellavista Baja and El Triunfo.

Through statistical analysis, the hypothesis about how stakeholder management is inversely related to social conflicts with the residents of the intervention area in FONCREAGRO was confirmed. Regarding the dimensions of the management variable of Foncreagro's stakeholders, we can observe that the level of perception in most of the dimensions evaluated is "high", the dimensions "identify stakeholders" and "monitor the involvement of stakeholders" show a high level with a percentage of 99.07%. Regarding the variable social conflicts; the dimensions "accommodative" and "evasive" are the dimensions with the highest value (99.07%) and (98.13%) respectively.

The existence of a significant relationship between the stakeholder management variable with the dimensions of the variable social conflicts in the residents of the intervention area in Foncreagro, 2022, has been determined.

From the results obtained, it was concluded that the FONCREAGRO team is efficiently applying its stakeholder identification strategy, in addition to carrying out monitoring actions to evaluate changes in terms of the needs and expectations of the population. The results may be influenced by the social context, due to the support work carried out by the post-pandemic company.

Keywords: Stakeholder, Social conflicts.

Dedicatoria

Después de un largo recorrido, finalmente llegó el momento de cumplir un objetivo esperado. La culminación de mi trabajo de tesis y la obtención de mi título de Magister, ha sido posible gracias al apoyo incondicional de mi esposo Alex y de mis hijas Alessandra, María Eugenia y Cristhina, quienes son el motivo para seguir superándome cada día.

Dedico este trabajo a mis padres Norma y Héctor, por ser un ejemplo y guía en mi vida, brindando su apoyo y amor incondicional.

Agradecimientos:

De manera especial agradezco a FONCREAGRO, por el apoyo brindado para la realización de mi trabajo de tesis.

Un agradecimiento a todos los colaboradores de la Asociación civil FONCREAGRO, por las facilidades prestadas para la realización del presente trabajo de investigación.

Mi agradecimiento especial al Mgs. Juan Carlos Llaque Quiroz, por su valioso apoyo durante la elaboración de este trabajo.

Tabla de contenidos

Línea y Sub Línea de Investigación.....	ii
Jurado Evaluador	iii
Informe Similitud	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Dedicatoria y agradecimiento.....	vii
Tabla de contenidos	viii
Índice de tablas y figuras.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
I.1. Realidad problemática.	1
I.2. Pregunta de investigación	4
I.2.1. Pregunta general.	4
I.2.2. Preguntas específicas	5
I.3. Objetivos de la investigación.....	5
I.3.1. Objetivo general.	5
I.3.2. Objetivos específicos:.....	5
I.4. Justificación de la investigación.	5
I.4.1. Justificación Teórica.	5
I.4.2. Justificación Práctica.	6
I.4.3. Justificación Metodológica.....	7
I.5. Alcance de la investigación.	7
II. MARCO TEÓRICO.....	8
II.1. Antecedentes.	8
II.1.1. Antecedentes internacionales.....	8
II.1.2. Antecedentes nacionales	11
II.2. Conceptos.....	14
II.2.1. Gestión de los Stakeholders.....	14
II.2.2. Conflictos sociales.	15
II.3. Bases Teóricas.	15
II.4. Marco conceptual (terminología).	29
III. HIPÓTESIS.....	30

III.1.	Declaración de Hipótesis	30
III.1.1.	Hipótesis general	30
III.1.2.	Hipótesis específicas.	30
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS:	1
IV.1.	Tipo de investigación.....	1
V.	Presentación de resultados.....	6
VI.	RESULTADOS.	6
1.1.	Objetivo:.....	13
1.1.1.	Objetivos Específicos:.....	13
1.2.	Metodología:.....	13
VII.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	15
VII.1.	Discusión.	15
VII.2.	Conclusiones.....	18
VII.3.	Recomendaciones	19
	Lista de referencias	20
	Referencias.....	20
	Apéndice.....	24

Índice de tablas y figuras

Tabla 1. Matriz de Consistencia	1
Tabla 2. Ámbito de Intervención.....	2
Tabla 3 Distribución y ubicación de la muestra.....	4
Tabla 4. Nivel de la dimensión de la variable gestión de los Stakeholdres	10
Tabla 5. Nivel de la dimensión de la variable gestión de conflictos sociales.....	11
Tabla 6. Tabla de contingencia de la variable el trabajo de los relacionistas comunitarios y la variable disminución de los conflictos sociales	12
Tabla 7. Presupuesto	14
Tabla 8. Cronograma y responsable	14

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática.

La Gestión de Proyectos, se ha expandido mundialmente durante las últimas décadas en múltiples industrias. (Coopers, 2005). Esta práctica fue incluida, para medir el nivel de desempeño de una organización, además de evaluar la gestión de sus proyectos.

La necesidad de evaluar estas acciones, ha generado la búsqueda de mecanismos que permitan asegurar la alineación de los proyectos con las estrategias de las organizaciones. El mundo globalizado actual, exige a las empresas, un compromiso con los ciudadanos con un enfoque colectivo, transformador y dinámico. Los programas de Responsabilidad Social Empresarial RSE, han sido implementados por las empresas, como medios para mantener buenas relaciones con los stakeholders y asegurar sus operaciones en sus zonas de intervención.

En Latinoamérica, la RSE inicio sus actividades entre el siglo XVI al XIX y surgió como necesidad de crear un puente entre las empresas y la comunidad. (Gutierrez, 2006).

En muchos países de Latinoamérica, los programas de RSE, son herramientas aplicadas por las empresas, con la finalidad de mejorar la operatividad y disminuir los posibles impactos que esta pueda ocasionar. En este sentido, una empresa socialmente responsable, debe enfocarse en desarrollar el entorno social, no solo a través de la creación de fuentes de trabajo, sino en el desarrollo de iniciativas sostenibles que influyan en un mejor estilo de vida de los colaboradores y sus familias.

En el desarrollo de la gestión empresarial socialmente responsable, una de las tareas más complejas es la creación de relaciones de confianza con los stakeholders. (Volpentesta, Chaín, Alcaín, Nievas, Spinellie, Coredro, Cortejarena, Greco, 2013).

Lynda Boure, en su libro "Gestión de los Stakeholders", menciona que importante es para las organizaciones, emprender acciones de gestión a nivel de los grupos de interés, el cual indica debe tener un orden estratégico, operativo, o táctico. Ganarse el apoyo y el compromiso de los Stakeholders, requiere de un proceso continuo que permita vincular los Stakeholders apropiados en el momento justo y comprender y gestionar sus expectativas. (Boure, 2013).

Cada empresa debe diferenciar sus grupos de interesados, escuchar sus demandas y pedidos, así como gestionar adecuadamente sus expectativas. Las empresas deben ser capaces de formular acciones que vayan en coherencia con las necesidades tanto de las comunidades como de la empresa. En este sentido, se destaca la gestión de los stakeholders como algo fundamental para el desarrollo de una comunicación fluida entre la empresa y la comunidad.

La expresión stakeholders apareció por primera vez en 1963, a través de un memorándum de la Universidad de Stanford, en los Estados Unidos. En este documento se explica que los

stakeholders eran grupos de personas sin los cuales las empresas no podían funcionar (Tolotti, 2008). Para la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, este tipo de público representa grupos de personas que participan y tienen interés en algo (AECA, 2006).

En los años noventa en latinoamérica, países como Colombia, México y Perú, lograron atraer inversiones extranjeras, debido a la creación y cambios en su normatividad minera. La otorgación de concesiones a empresas extranjeras de proyectos de gran envergadura, lograron el aumento considerable de ingresos para las empresas y para los Países; sin embargo a la par se incrementaron los riesgos socioambientales que en los últimos años se han acrecentado y acentuado, culminando muchos de ellos en conflictos sociales (Saade, 2013). Si bien es cierto, las empresas han incorporado estas prácticas dentro de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial, en muchos casos los objetivos y estrategias usadas, no han respondido a las necesidades tanto de la empresa como de los grupos de interés.

La conflictividad social en el Perú en últimos 20 años ha estado relacionada a procesos de expansión de las actividades extractivas en el Perú, en especial las actividades mineras, que tienen impacto económico en nuestro País. “La actividad minera tiene un papel importante en la economía peruana porque genera valor agregado y aporta 10% al producto bruto interno (PBI), mayores divisas e ingresos fiscales por impuestos, la creación de empleos directos e indirectos, y la mejora del crecimiento potencial de la actividad económica. Además, atrae inversiones”. (El Peruano, 2018).

En el Perú existen antecedentes de una mala minería, la cual ha dejado una baja percepción de esta actividad, generando rechazo en la población y situaciones de conflicto. En un estudio realizado por el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM, por sus siglas en inglés), presentada en Perumin por Butler en septiembre del 2017, encontró “Las poblaciones de todos los países mineros del mundo vinculan fuertemente la actividad minera con el desarrollo, menos en el Perú”. (El Comercio, 2017).

Los constantes conflictos sociales en el Perú, han traído como consecuencia la disminución de la inversión privada y por lo tanto la disminución de otras actividades económicas. “En el Perú hay 15 proyectos mineros paralizados por culpa de los conflictos sociales, ambientales y políticos, entre estos tenemos: Tía María, en Arequipa; Conga, Michiquillay y Galeno, en Cajamarca; Río Blanco y Tambo Grande, en Piura; Las Bambas y Los Chancas, en Apurímac; entre otros”. (La República, 2015).

Con la finalidad de prevenir los conflictos sociales, las empresas extractivas modernas, han incorporado dentro de su gestión la Gerencia de Relacionamiento Comunitario, cuyo objetivo es lograr un acercamiento y una gestión comunitaria con sus stakeholders que se encuentran alrededor de sus operaciones.

Para desarrollar una gestión comunitaria efectiva, es necesario que los extensionistas comunitarios incorporen competencias basadas en habilidades sociales, valores que le permitan

lograr una intervención social basada en el respeto, la equidad, la interculturalidad y la biodiversidad.

En Cajamarca la actividad minera data de los años 70, con operaciones de una minería rudimentaria con una baja calidad tecnológica y escasos niveles de cuidado medioambiental. En el año 1993 inició sus operaciones la minera Newmont con su proyecto minero Yanacocha. Solo en sus primeros ocho años de operaciones Yanacocha invirtió más de US\$ 2 mil millones en la construcción de sus instalaciones, lo cual incluía la apertura de nuevos caminos, la extensión de la red de tendido eléctrico y la construcción de sistemas de agua potable (Bury, 2007 p. 261). A la par de este desarrollo económico, también se presentaba malestar en la población, debido a sucesos como la muerte de truchas en criaderos de Bambamarca (marzo del 2001), que generó una protesta y la toma de la carretera que interconecta a la provincia con Cajamarca (Meléndez, 2009).

Entre 2004 hasta 2011 tres conflictos alcanzaron relevancia nacional en Cajamarca, los cuales involucraban diferentes proyectos de Minera Yanacocha: Cerro Quilish (2004), Combayo (2006) y Minas Conga (2011). (Zavala, 2014).

En el año 2012 estalló el conflicto social del proyecto Conga. El conflicto generó marchas, violencia, bloqueos con paralización de las actividades económicas para la Región de Cajamarca, por ello la Empresa y de acuerdo con el gobierno central, tomaron la decisión de paralizar el proyecto.

Las causas que originaron este problema social fueron muchas, entre ellas la falta de confianza y legitimidad del proyecto por un Estudio de Impacto Ambiental (EIA), además por su ubicación del proyecto en cabecera de cuenta, este representaba una amenaza para el agro y el consumo de agua.

La falta de credibilidad de la Empresa Newmont como operadora del proyecto, debido a conflictos anteriores como Quilish y Choropampa, generaron mayor desconfianza en la población tanto de la parte urbana como rural.

Luego de la paralización del proyecto Conga, la Empresa Newmont-Yanacocha ha realizado esfuerzos por mejorar estas relaciones con la población; sin embargo, estas no han sido suficientes para que la población cambie su percepción respecto a la empresa, quedando como precedente la paralización del proyecto Conga hasta la fecha.

El Fondo de Crédito para el Desarrollo Agroforestal en adelante FONCREAGRO, es una Asociación Civil sin fines de lucro, financiada por Minera Yanacocha y cuyo objetivo es promover actividades productivas para contribuir con el desarrollo agropecuario de Cajamarca dentro del ámbito de Newmont Yanacocha. El ámbito de influencia de FONCREAGRO, involucra los distritos de Cajamarca, Baños del Inca, La Encañada, Bambamarca, Celendín y Sorochuco.

FONCREAGRO viene trabajando desde el año 2000 en la zona de intervención directa e indirecta de Minera Yanacocha, realizando proyectos de desarrollo productivo, con un enfoque

social, económico y de cuidado medioambiental. Este trabajo es ejecutado por sus extensionistas comunitarios, quienes realizan actividades de relacionamiento con la comunidad y cuyas estrategias le han permitido establecer compromisos y acuerdos con la comunidad. Estas acciones han permitido mantener buenas relaciones con los stakeholders y conservar un clima social propicio para continuar con sus actividades; sin embargo, existe en la zona una alta expectativa por demandas laborales, económicas y sociales, las que requieren una constante interacción con las comunidades, con el fin de recoger, analizar y proponer acciones que respondan a dichas demandas.

En el año 2020, el mundo fue sacudido por la presencia de un virus que poco a poco fue escalando de manera violenta, hasta ser declarada como una Pandemia. Por la forma de contagio, la mayoría de actividades se suspendieron y todos nos quedamos en casa; las empresas tuvieron que disminuir sus actividades y en algunos casos suspenderlas para evitar la propagación de la enfermedad. En el Perú también se tomaron acciones las cuales tenían que ver con el distanciamiento social, lavado de manos, uso de mascarillas, etc. Las disposiciones alcanzaron el ámbito urbano y también rural. La Empresa Newmont al igual que otras empresas, tomaron la decisión de brindar un soporte a las comunidades en donde operan en sus alrededores.

En una entrevista el Director de Asuntos Externos de la empresa declaró: nuestro propósito es muy claro tenemos que generar valor y mejorar la calidad de vida a través de una minería responsable y sostenible. (Comercio, 2020). Por ello la Minera Yanacocha, tomo algunas acciones preventivas las cuales estaban relacionadas a prestar apoyo en la entrega de víveres, apoyo en la toma de pruebas, entrega de mascarillas, alcohol y jabón.

Se repartieron más de 11 700 canastas con víveres a las familias más vulnerables en diversos caseríos de la zona de influencia, con el fin de ayudarlas a superar el impacto económico de la COVID-19. Donaron una planta de producción de oxígeno con una capacidad para producir 30 m³ de oxígeno medicinal por hora, y la inversión total bordea los 500 mil dólares. La empresa entrego más de 40 balones de oxígeno para ampliar la capacidad de atención de la planta. (Comercio, 2020).

La investigación está dirigida a evaluar la estrategia de relacionamiento comunitario aplicada por los colaboradores de FONCREAGRO, su impacto y su reconocimiento como una herramienta de gestión dentro de sus grupos de interés, además de implementar propuestas de mejora.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general.

¿Cómo la gestión de los stakeholders se relaciona con los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022?

I.2.2. Preguntas específicas

- ✓ ¿Cuál es la estrategia de gestión de los stakeholders, aplicadas en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022?.
- ✓ ¿Cuál es el nivel de las dimensiones de gestión de los stakeholders en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022?.
- ✓ ¿Cuál es el nivel de las dimensiones de los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022?.
- ✓ ¿Cómo la gestión de los stakeholders se relaciona con las dimensiones de los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022?
- ✓ ¿Cuál es la estrategia de intervención, en función a los resultados de la investigación?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general.

Determinar si la gestión de los stakeholders se relaciona con los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.

I.3.2. Objetivos específicos:

- ✓ Identificar la estrategia de gestión de los stakeholders, aplicadas en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.
- ✓ Medir el nivel de las dimensiones de gestión de los stakeholders en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.
- ✓ Medir el nivel de las dimensiones de los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.
- ✓ Determinar si la gestión de los stakeholders se relaciona con las dimensiones de los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.
- ✓ Desarrollar una estrategia de intervención, en función a los resultados de la investigación.

I.4. Justificación de la investigación.

I.4.1. Justificación Teórica.

La presente investigación está sustentada en las siguientes teorías:

Para el PMBOK (Project Management Institute), la gestión de los interesados o también llamados stakeholders, es parte de una estrategia de gestión, la cual puede ser decisivo para el éxito o fracaso de un proyecto.

Un stakeholders son todas las personas, grupos u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de la organización como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.

La gestión de los stakeholders, según la metodología del PMBOK, considera 4 procesos: 1) Identificar a los interesados o stakeholders, 2) Planificar el involucramiento de los interesados, 3) Gestionar el involucramiento de los interesados, 4) Monitorear el involucramiento de los interesados, con la finalidad de ajustar las estrategias y los planes buscando el involucramiento de los interesados. (PMBOK, 2017).

El conflicto es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa.

Esta definición implica que las personas involucradas tienen intereses incompatibles e incluye una gran variedad de temas y hechos conflictivos. El manejo del conflicto consta del proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales y las estrategias de negociación que son diseñados para evitar los conflictos.

En una organización se pueden presentar cuatro niveles primarios de conflicto: intrapersonal (al interior de un individuo), interpersonal (entre individuos), intragrupal (al interior de un grupo) e intergrupalo (entre grupos).

Existen 5 estilos para el manejo de los conflictos interpersonales como: 1) Evasivo, 2) Impositivo, 3) Acomodaticio, 4) Colaborador y 5) Conciliador. (Slocum, 2009)

Es importante contar con la capacidad para comprender y diagnosticar de forma correcta un conflicto a fin de poder manejarlo de la mejor manera.

1.4.2. Justificación Práctica.

El presente estudio de investigación, busca validar la estrategia de gestión de stakeholders, aplicada por los colaboradores de FONCREAGRO, como parte de sus herramientas de gestión social.

Se espera que la estrategia, al ser aplicada por los extensionistas comunitario de Foncreagro con sus grupos de interés, contribuya a mejorar la relación con sus stakeholders, facilite la ejecución de proyectos con enfoque social, económico y/o productivo, esto en pro de la construcción de una relación de respeto y confianza con las comunidades.

De igual manera, los resultados de la investigación, permitirán obtener nuevos conocimientos sobre estrategias de gestión social, que pueden ser aplicadas por empresas dedicadas al desarrollo de actividades extractivas como: minería, petróleo, gas, etc, y que se desarrollen en ámbitos con características similares a la zona de estudio.

Esta justificación, se sustenta en experiencias internacionales, nacionales y locales, en donde la gestión con los grupos de interés, ayudan en la construcción de relaciones de confianza, favorecen las relaciones de respeto y colaboración, contribuyendo al desarrollo de los objetivos de ambas partes.

I.4.3. Justificación Metodológica.

Para el trabajo de investigación, se usará un enfoque cuantitativo correlacional, en donde se medirán la relación de las dos variables. Se evaluará la relación estadística que existe entre ellas y su relación con las dimensiones.

El marco muestral, lo conforman pobladores de las comunidades de intervención de FONCREAGRO.

Se usará la encuesta como técnica de recolección de información y como instrumento, se aplicará el cuestionario y la guía de preguntas.

I.5. Alcance de la investigación.

La investigación está dirigida a evaluar el trabajo de los extensionistas comunitarios de FONCREAGRO, los cuales realizan actividades de relacionamiento con las poblaciones rurales que forman parte ámbito de influencia de Minera Yanacocha.

La investigación tiene como objetivo, validar la estrategia a relacionamiento comunitario, aplicado por los extensionistas comunitarios de FONCREAGRO, como una herramienta de gestión social. La investigación aplicará el método cuantitativo, el cual se centra en trabajar mediciones objetivas y análisis estadístico.

La investigación es tipo correlacional no experimental, el que permitirá la evaluación de las dos variables y determinar el grado de relación que existe entre ambas.

Los resultados obtenidos en la investigación, contribuirán al fortalecimiento de la estrategia de gestión social aplicada por FONCREAGRO, fortaleciendo las habilidades sociales aplicadas por los colaboradores de la organización, mejorando la gestión social con las comunidades de su ámbito de intervención, a fin de disminuir el nivel de conflictividad.

Además, los resultados obtenidos en la presente investigación, servirán como insumo para realizar nuevas investigaciones, relacionadas al tema de relacionamiento comunitario y prevención de conflictos sociales

II. MARCO TEÓRICO.

II.1. Antecedentes.

II.1.1. Antecedentes internacionales.

Altamirano Anibal (2018), en su trabajo de tesis titulado *Identificación de los Stakeholders y conflictos de interés en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador*, el presente trabajo planteo como objetivo identificar los stakeholders de las cooperativas de ahorro y crédito y analizar sus principales conflictos de interés. El presente trabajo es de carácter exploratorio. Se utilizaron fuentes secundarias, sitios web institucionales, informes de sostenibilidad y documentos públicos producidos por las cooperativas. Como instrumento de recolección de datos se utilizó la metodología propuesta por Gorrochategui, Casali, Frechia y Gigante (2013), para poder caracterizar y obtener las relaciones entre los stakeholders, también la metodología propuesta por Mitchell, Agle y Wood (1997), que propone una tipología de stakeholders, tomando en cuenta tres factores denominados poder, legitimidad y urgencia.

La muestra corresponde a 58 cooperativas de ahorro activas en el Ecuador.

De la investigación, se concluye que se logró identificar a los stakeholders, clasificarlos como externos e internos, además determinar su grado de pertinencia y recomendando su atención por parte de las cooperativas.

Del trabajo de investigación, se tiene como resultado que los socios son el único stakeholder que posee los tres atributos, poder, legitimidad y urgencia, y por ende las cooperativas han puesto toda su atención en ellos.

La investigación validó el modelo propuesto por Mitchell, Agle y Wood (1997), clasificando a los stakeholders definitivos, expectantes peligrosos y expectantes dependientes.

Con respecto a los conflictos de interés, se determinó que se originan debido a la particularidad especial que existe en su administración, por cuanto permite que los socios sean y conformen stakeholders desde diferentes grupos.

Volpentesta, Chaín, Alcaín, Nieves, Spinelli, Coredro, Cortejarena y Greco (2013), en su libro titulado *Identificación del impacto de la gestión de los Stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial*. Este estudio se realizó en una muestra de veinticinco empresas que operan en territorio argentino y que manifiestan tener con la sociedad un compromiso que va más allá de la obtención de utilidades para sus accionistas; planteo como objetivos: 1) Indagar acerca de los mecanismos administrativos (comunicacionales, procedimentales, organizativos y estructurales) que ellas adoptan para poder diferenciar, escuchar y traducir las

voces de sus stakeholders en acciones concretas, con el fin de satisfacer los requerimientos de los mismos, 2) Indagar si esos mecanismos responden a propuestas provenientes de organizaciones que tienen formulaciones de modelos al respecto o si son desarrollos originales surgidos de la cultura y las características de gestión de la propia empresa y 3) Evaluar la efectividad de dichos mecanismos a través de la incorporación concreta de los requerimientos de los stakeholders en la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de las empresas, analizando la congruencia o discrepancia de lo que la empresa manifiesta y lo que ella hace realmente.

Dentro de las conclusiones encontradas tenemos: respecto a la diferenciación de los stakeholders, el estudio arrojó que esta diferenciación no se realiza, no se utilizan indicadores cualitativos que permitan enriquecer esas clasificaciones. En cuanto a los procedimientos organizacionales relacionados con la identificación y escucha de los stakeholders, los mecanismos utilizados mayormente provienen de recomendaciones de organismos internacionales. Las empresas implementaron estos procedimientos en situaciones de reclamos de los stakeholders, esto evidencia una gestión de tipo reactivo más que proactivo.

Solo una empresa, mostró una participación de los diferentes stakeholders en reuniones, en donde si bien se los escucha, esto no culmina en una toma de decisiones.

Se encontró que el modelo prevaleciente en las empresas es un plan estratégico de RSE, aunque su implementación supone una inversión para las empresas, su implementación y acciones futuras pueden traer beneficios como menores costos, mejora de la imagen y reputación, ventaja competitiva, entre otros.

Cannesa y García (2016), realizaron un estudio de investigación en Chile, a través de una investigación titula: *Estrategias y prácticas de relacionamiento comunitario en el marco de participación ciudadana* y cuyo objetivo es recoger las experiencias sobre las prácticas de relacionamiento usadas por las empresas y la comunidad en los proyectos de inversión, las cuales son ejecutadas dentro del Marco del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental "SEIA".

Las autoras realizaron un análisis de los impactos que genera el desarrollo de proyectos de inversión social, los mecanismos de intervención de las empresas privadas y los impactos en el desarrollo local y regional.

La investigación es de tipo cualitativa, a través de la revisión bibliografía, análisis de contenidos y entrevistas a actores claves.

De acuerdo a los criterios usados, se identificaron seis proyectos de inversión entre públicos y privados, en rubros de minería, energía y saneamiento, los cuales están localizados en la zona norte del País. Estos proyectos contaban como requisito tener un estudio de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA).

Como resultado del análisis se encontró que, la gran mayoría de los proyectos a excepción de uno, tenían implementado un programa de relaciones comunitarias, que les permitió elaborar una base social recogiendo las necesidades de la población.

Dentro de las falencias, se encontró una deficiente gestión de la comunicación, durante las entrevistas la población no recordaba las acciones que la empresa había realizado en pro de la comunidad y tampoco recordaban los compromisos asumidos por la población.

En algunos casos se ha identificado la instalación de mesas de trabajo; sin embargo, la frecuencia y participación de la comunidad no ha sido la que esperaban. Por otro lado, se identifica la construcción de lazos de confianza entre la comunidad y la empresa; sin embargo, se observa que en algunos casos estos se han visto resquebrajados, debido a incumplimientos de acuerdos.

Algunas experiencias de las empresas han demostrado que el establecer un vínculo de manera temprana aminora la incertidumbre de las comunidades frente al proyecto y su percepción negativa y, en consecuencia, es posible identificar los posibles conflictos socioambientales que se pueden generar en el futuro. (Cannesa y García, 2016, p.17).

Según García, Laurens, Prieto y Quiroga (2021), realizaron una tesis titulada *Diagnóstico de la gestión de los stakeholders en el área de experiencia al cliente de una empresa de comercio electrónico*, la cual se realizó en Colombia y planteó como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión de los stakeholders en el área de la empresa, se tiene previsto que este trabajo sirva como insumo para realizar nuevas investigaciones en otras áreas de la empresa, buscando propuestas de mejora.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y corresponde a un estudio de caso. La muestra corresponde a 30 colaboradores, entre representantes y líderes de servicio del Marketplace, que forman parte del área de experiencia al cliente y están ubicados a nivel nacional en Colombia.

Como instrumento de recojo de información se planteó la encuesta, la cual fue aplicada vía internet.

Como resultado de la investigación se obtuvo que el 70 % de los colaboradores encuestados no conoce o aplica ningún tipo de estrategia para la gestión de stakeholders.

“La gestión de los stakeholders constituye un aspecto importante dentro de la ejecución de los proyectos que se desarrollan en las organizaciones. Su participación e involucramiento tienen un impacto directo dentro del cumplimiento del alcance, el cronograma y las actividades que de los proyectos se desprenden, de allí que su nivel de gestión marcara el éxito o la aparición de fallas que atrasen u obstaculicen su ejecución”. (García, Laurens, Prieto y Quiroga, 2021, p.24).

II.1.2. Antecedentes nacionales

(Rebaza, 2019), en su tesis *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 canal Tual*, formuló como objetivo 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.

La investigación 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 propusieron cuatro dimensiones: poder, legitimidad, urgencia y prioridad en la gestión del relacionamiento. Finalmente, por su horizonte temporal es de carácter transaccional, porque el estudio se midió en un solo momento específico (2003-2008).

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. La muestra comprende 592 usuarios del Canal Tual y 47 colaboradores de la empresa.

Como los principales resultados se rescata: respecto a la empresa, hay un interés creciente sobre el tema de stakeholders y un mayor interés de sus relaciones con ellos, teniendo en cuenta la viabilidad, éxito y sostenibilidad del negocio. Existe aún falta de coincidencia entre los conceptos y el propósito, por lo que es importante revisiones continuas y propuestas de mejora.

Respecto a los actores, por ser diversos, sus características y comportamientos varían permanentemente, esto dificulta la predicción de posiciones y comportamientos. Los actores por su diversidad y complejidad, requieren un

reconocimiento y el uso de estrategias de relacionamiento, acercamiento y colaboración.

Finalmente, entre la empresa Minera Yanacocha y sus stakeholders existen situaciones favorables o desfavorables para ambos, la identificación y análisis de stakeholders se asocia necesariamente a oportunidades y riesgos.

(Bazan Erick y Nuñez Antonella, 2020), en su tesis *Responsabilidad social empresaria de una empresa y los stakeholders del Distrito de Baños del Inca-Cajamarca*, formularon como objetivo determinar la relación de la responsabilidad social empresarial de una empresa minera, en los stakeholders del distrito de los Baños del Inca. El estudio es de tipo cuantitativa, el trabajo es no experimental dado que no se manipulan las variables estudiadas, así mismo es transversal y correlacional porque se estudiará la relación de la responsabilidad social empresarial en los stakeholders del distrito de los Baños del Inca - Cajamarca. Se utilizó como técnica estadística la encuesta en los caseríos de Apalín, Carhuaquero y Barrojo, obteniéndose una muestra de estudio de 205 jefes de familia.

Entre los principales resultados encontrados tenemos que la relación de la responsabilidad social en los stakeholders posee un coeficiente de correlación de Pearson de 0.649 (directa positiva). Finalmente tenemos dentro de las principales conclusiones que al tener un buen programa de responsabilidad social consigue que cada proyecto minero sea mejor aceptado por los stakeholders y así evitar futuras disputas y problemas sociales.

(Barriga, 2019) en su tesis titulada *La responsabilidad social como estrategia y mecanismo de tratamiento preventivo de gestión de conflictos socioambientales, con la finalidad de viabilizar proyectos de inversión minera en el sur del Perú*, realizó un análisis del impacto de la minería en el Perú, los riesgos para la minera ante la generación de conflictos socioambientales, económicos y sociales, en torno al caso del proyecto minero Tía María de la Empresa Southern Cooper Corporation, desarrollado al sur del País.

La investigación tiene como objetivo determinar si la responsabilidad social es la herramienta idónea y efectiva para el acercamiento y relacionamiento de la empresa con la población, luego de la paralización del proyecto en la etapa de Evaluación de Impacto Ambiental EIA y luego de que los talleres informativos no fueran efectivos para fomentar un acercamiento con el grupo de interés. (Barriga, 2019).

El autor luego de la revisión y análisis del caso, concluyó que la empresa aplicó prácticas deficientes de responsabilidad social, las que contribuyeron al fracaso

en el proceso de comunicación con las comunidades. La empresa no realizó un adecuado reconocimiento de los involucrados, los talleres informativos fueron insuficientes y no se contó con la participación de los involucrados. (Barriga, 2019).

“Consideramos que las estrategias que se utilizaron fueron de mala calidad y además fueron abordadas con limitaciones, lo que conllevó al fracaso de la puesta en marcha del proyecto hasta la fecha”. (Barriga, 2019, p. 44).

Del análisis se concluye que las prácticas de Responsabilidad Social, son un instrumento de gestión, su aplicación permite reducir los impactos sociales, económicos y ambientales. (Barriga, 2019).

Según Acosta (2020) en su trabajo de tesis titulado: La comunicación para el desarrollo como proceso estratégico clave para la responsabilidad social empresarial: análisis de la gestión social del relacionamiento comunitario en el marco del Estudio de Impacto Ambiental de las operaciones térmicas de la empresa Kallpa, elaboró una investigación sobre las estrategias de comunicación y de relacionamiento comunitario implementadas por la empresa, en la gestión con sus stakeholders. La metodología empleada en esta investigación fue la cualitativa, a través de la revisión de documentos oficiales de la empresa y entrevistas a los colaboradores.

Dentro de las conclusiones encontradas, tenemos que la comunicación contribuye a desarrollar una visión integral que permite a las empresas desarrollar espacios de participación y diálogo con los grupos de interés. “Si se entiende a la comunicación como un proceso dialógico y participativo, se elaborarán estrategias claves en la gestión social del relacionamiento comunitario” (Acosta, 2020, p.57). La investigación reconoce que, la comunicación verbal directa mejora la interacción con los grupos de interés a diferencia de la comunicación no verbal, generando cercanía y confianza.

Además, se concluye que las actividades de relacionamiento comunitario, permiten una comunicación participativa, en donde la empresa asume un liderazgo para buscar posicionarse como un actor estratégico en el desarrollo y que contribuye a mejorar las relaciones y prevenir los conflictos sociales.

El relacionamiento comunitario sumado a una gestión social adecuada, aporta a mejorar la reputación empresarial. (Acosta, 2020).

Barrantes, Mendoza, Rivera y Veliz, (2020), en su tesis *Factores críticos de éxito para gestionar conflictos sociales en el sector minero*, propusieron como objetivo: a) Identificar los factores críticos de éxito que permitan prevenir y/o mitigar conflictos sociales en el sector minero. b) Definir las compañías mineras de referencia y las acciones óptimas con las que cuentan para afrontar posibles conflictos sociales sobre la base de los factores críticos de éxito. c) Evaluar las

brechas de desempeño social entre las compañías mineras que afrontaron grandes conflictos sociales en el Perú y las de referencia. d) Identificar los stakeholders que intervienen en los conflictos sociales en el sector minero y evaluar su relevancia en el mismo. e) Generar propuestas que mejoren las prácticas actuales en la gestión de conflictos sociales en el sector minero. Para la presente investigación se utilizó la metodología propuesta por Rockart y Bullen (1981) para identificar factores críticos de éxito. Asimismo, para el examen de la información de fuentes primarias y de fuentes secundarias se usó el análisis de contenido. Dicho análisis, requirió de la revisión de fuentes secundarias como son artículos y noticias relacionados a la normativa peruana y conflictos sociales mineros en el ámbito nacional e internacional, así como de fuentes primarias a través de entrevistas a expertos. El panel de expertos incluyó a los principales actores que participan en los conflictos sociales del sector minero. A fin de establecer las relaciones entre stakeholders se utilizó la metodología propuesta por Mitchell, Agle y Wood (1997). En adición a esto, se identificaron dos empresas mineras de referencia en términos de una adecuada gestión social, para medir las brechas entre las empresas referentes y aquellas compañías mineras que afrontaron grandes conflictos sociales en el Perú. Para efectuar esta comparación se utilizó la metodología de benchmarking propuesta por Camp (1993). Como resultado de la investigación se identificaron cinco factores críticos de éxito para gestionar conflictos sociales en el sector minero, en el siguiente orden de importancia: (i) Gestión socioeconómica, (ii) Comunicación y Participación, (iii) Fortaleza Institucional, (iv) Infraestructura, Seguridad, Medioambiente y (v) Cumplimiento y Claridad de acuerdos. En adición a esto, la metodología de análisis de stakeholders junto al análisis de contenido de las entrevistas realizadas, permitió jerarquizar a los principales actores, siendo estos: (i) La Comunidad, (ii) la Compañía Minera, (iii) el Gobierno Central, (vi) los Ministerios de Energía y Minas junto al Ministerio de Ambiente, (v) y los Asesores Externos incluyendo a las ONGs y otros profesionales que asesoran a las comunidades. Finalmente, se generaron propuestas que abarcan la problemática y oportunidades identificadas en los Factores Críticos de Éxito obtenidos en la presente investigación, los cuales, proponemos que sean compartidos con los stakeholders, con la finalidad de mejorar las relaciones entre las partes, así como la prosperidad social y económica del país.

II.2. Conceptos

II.2.1. Gestión de los Stakeholders.

La Gestión de los Interesados del Proyecto, incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por

el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto. (PMBOK, 2017).

II.2.2. Conflictos sociales.

Un conflicto social es un proceso complejo en el que sectores de la sociedad, el Estado o las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios. Estamos pues ante demandas de numerosas personas que se sienten amenazadas o perjudicadas por la contaminación de un río, la mala prestación de un servicio público, la afectación a sus derechos laborales u otros motivos, y que se movilizan para buscar explicaciones sobre lo ocurrido y encontrar soluciones. (Defensoría del Pueblo, 2015).

II.3. Bases Teóricas.

II.3.1. Gestión de los stakeholders

La teoría de los stakeholders o llamada la teoría de los grupos de interés; desarrolla el concepto y recoge los resultados de un empeño académico que viene siendo llevado a cabo desde hace un cuarto de siglo. Se pone en relación con la voluntad estratégica de gestionar las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés no sólo como requerimiento estratégico, sino también como exigencia ética y de responsabilidad. (Fernández y Bajo, 2012).

Este artículo trata sobre el análisis de la gestión estratégica de las empresas a través de la gestión de sus grupos de interés, no sólo como requerimiento estratégico, sino también como exigencia ética y de responsabilidad.

La teoría analiza la gestión de los stakeholders a través del análisis de: a) Gestión de los grupos de interés, quien los define como los individuos directos e indirectos que puede ser afectado o afectar a los objetivos de las empresas. b) La dirección estratégica de la empresa, los objetivos no solo deben responder a los de la empresa y a los accionistas, también debe considerarse a los clientes, trabajadores, proveedores y sociedad civil. c) El objetivo de la gestión empresarial, debe estar sostenida en una política de cumplimiento de valores éticos y compromisos sociales.

Se entiende por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera —explícita o implícita; voluntaria o involuntaria— tenga

alguna apuesta hecha — to stake, poner algo en juego— en la marcha de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquella, pueden, a su vez, condicionarla. (Fernández y Bajo, 2012, p. 134).

La teoría de la creación de valor como estrategia de la gestión social, propone que los programas de responsabilidad social de las empresas, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos, otorgando herramientas y medios para generar capacidades. (Beaumont, 2016).

“No debe confundirse necesidad social con los medios sociales para satisfacerla” (p.88).

El modelo recomienda a las Empresas, reevaluar los objetivos periódicamente, ya que estos deben ir en sintonía con la realidad del entorno y con los cambios sociales.

Se puede hacer gestión social en distintos contextos organizacionales, según el autor esta se divide en 03 grupos: a) Los emprendimientos, las que se desarrollan a partir de sus propias capacidades. b) Las organizaciones, emprendimientos formales y c) Los sistemas abiertos, en donde se requiere el esfuerzo de los individuos y de la organización para la toma de decisiones.

Inicialmente la gestión social se limitaba a las actividades ejercidas por las organizaciones públicas, a través de la ejecución de los programas de apoyo social; sin embargo, actualmente este concepto también es aplicable a la gestión de valor de las organizaciones privadas. “...no importa si la organización es pública o privada o si tiene o no fines de lucro, lo importante es que su estrategia se dirija explícitamente a crear valor social...” (p.13).

Cada empresa debe construir su estrategia de gestión social, en base a su misión, a su posicionamiento en la sociedad y a las necesidades de sus stakeholders. Lo interesante es plantear objetivos que permitan la creación de un valor compartido. “un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio” (Porter & Kramer, 2006, p. 8).

Según Mark, H Moore (2008), citado por Beaumont (2016), afirma que el valor se crea cuando se introducen las competencias en las estructuras y procesos de una organización. Considera que la gestión social puede ser vista como la gestión estratégica y define la gestión social en tres dimensiones:

1. **Visión**, se refiere a la propuesta de valor de un sueño con una visión transformadora;
2. **Recursos**, generar apoyo y movilizar recursos detrás de dicha visión; y
3. **Operación**, poner en marcha la ejecución de recursos para la generación de bienes y servicios, propuestos para cumplir la visión (Moore, 2008).

Finalmente, el autor concluye que el modelo de gestión será exitoso, cuando estos tres elementos logren un equilibrio, un desfase en cualquiera de ellos, puede generar situación de riesgo para la continuidad de los proyectos. Reflexiona sobre la importancia del diagnóstico social, tener un conocimiento de la realidad, capacidad de reinventarse y anticiparse a los cambios y algo muy importante es gestionar con un alto nivel de valores "...no es posible separar gestión de ética". (Beaumont 2016, p.46).

La teoría de la gestión de los grupos de interés, resalta la importancia de la gestión de los grupos de interés como un elemento esencial en la puesta en marcha de una estrategia de Responsabilidad Social (RSE) de cualquier organización. "Podemos decir que la necesidad de establecer mecanismos de relación con estos agentes clave para el desarrollo de la actividad se origina en la propia existencia de la organización como una necesidad para la consecución de sus fines". (Granada y Trujillo 2011, p. 71).

Los autores reafirman lo mencionado por (Freeman, 2004) sobre la definición de los stakeholders, "...es todo aquel individuo (en mayor énfasis los propietarios y accionistas), que están relacionado con la organización y que puede afectar o verse afectado por las actividades propias de la organización".

Respecto a esto, los autores mencionan que este concepto ha evolucionado y que actualmente no solo basta centrarse en la gestión de los propietarios y accionistas, sino que esta responder las demandas de otros grupos vinculados a las actividades de las empresas.

"... no bastaba con centrarse en las expectativas y demandas de aquellos grupos, inversores, accionistas o propietarios, que controlan la organización, sino que también es necesario tener en cuenta las necesidades, expectativas y demandas de otros grupos estrechamente vinculados a la empresa y que anteriormente sólo eran tenidos en cuenta de manera tangencial..." (Granada y Trujillo, p.71).

Los autores proponen seguir la siguiente metodología:

- ✓ Identificación de los stakeholders, para esto sugiere involucrar a las diferentes áreas de la organización desde la gerencia hasta las áreas operativas y administrativas. Para la identificación de los stakeholders se debe tener en cuenta las siguientes perspectivas: por su cercanía, por su influencia, por su responsabilidad y por su dependencia.
- ✓ Priorización, contar con recursos humano y económico. Para los criterios de priorización proponen: Nivel o capacidad, expectativas, tipología de la relación, conocimiento de la organización, tipo o grupo de interés, dimensión geográfica y contexto social.

- ✓ Selección de herramientas, para ello se debe tener en cuenta el grupo de interés. Para ello se puede distinguir tres niveles y herramientas: 1) Unidireccionales, para los grupos de interés menos relevantes (se usan boletines informativos). 2) Bidireccionales son herramientas más complejas para gestionar grupos de interés con mayor relevancia (se usan encuestas, entrevistas) a fin de conocer y analizar las demandas y expectativas. 3) Integradoras, consisten en la integración de los stakeholders en los procesos de toma de decisiones de la compañía. Para ello las compañías deben trabajar en función a objetivos y metas, asesoramiento y acompañamiento constante.

La Teoría de los Stakeholders y el bien común,

Esta teoría tiene un enfoque filosófico, enfocando al hombre como un ser sociable, que necesita relacionarse y siempre está en búsqueda de satisfacer sus necesidades y de buscar su bien común.

De acuerdo a los citado por (Argandoña, 1998), el bien común se entiende como el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección.

El bien común y el bien personal, ambos conceptos van juntos, el bien común se refiere al lograr el bienestar del hombre, el hombre por ser un ser que se desarrolla dentro de la sociedad, este bien es también el bien común de la sociedad.

El bien común y el de la empresa, se refiere a las condiciones que la empresa crea, para lograr el bien personal de sus empleados. Estas condiciones pueden ser una remuneración que le permita cubrir sus necesidades, ambiente sano y con proyecciones a un crecimiento laboral y personal.

Esta teoría no solo involucra a los stakeholders internos, habla también de la responsabilidad social empresarial y de la importancia de involucrar a los stakeholders externos.

La Gestión de los Stakeholders - Análisis del modelo CSR Europe

Modelo de Análisis 1: Manual de CSR Europe, este modelo fue elaborado por la ORSE (Observatorio francés de la Responsabilidad Social Corporativa) y CSR Europeo, con el objetivo de brindar herramientas a las empresas para mejorar el diálogo con sus stakeholders. El modelo recomienda hacer una adecuada identificación de los stakeholders, identificando sus necesidades, compromisos y prioridades, estableciendo, estrategias de comunicación, adaptados a los procesos de diálogo con las comunidades.

El modelo en la primera parte recomienda, el uso de matrices como herramientas para la identificación de los stakeholders, teniendo en cuenta el nivel de interés, jerarquizándolos por el nivel de riesgo y expectativas.

En un segundo momento, el modelo recomienda hacer una medición de la efectividad de los compromisos, para ello se recomienda el uso de herramientas que permitan hacer una separación de estos stakeholders dependiendo de su relación con la empresa, para establecer mecanismos de relación en diferentes niveles. El modelo, no presenta herramientas de gestión, deja a criterio de cada empresa generar sus herramientas.

Guía práctica para el Relacionamento Estratégico con la Comunidad.

Según esta guía elaborada por la Asociación Empresarial para el Desarrollo AED (2016), tiene como objetivo mostrar caminos alternativos a las empresas, para gestionar adecuadamente sus relaciones con sus stakeholders tanto internos como externos, además de la construcción de relaciones duraderas que favorezcan a la gestión de los conflictos y que aporten a la construcción de relaciones que trasciendan en el tiempo.

La guía hace algunas recomendaciones para aumentar el éxito en la gestión de las relaciones de la empresa con la comunidad.

Las relaciones de confianza se construyen a lo largo del tiempo. Las empresas deben establecer acciones que generen confianza en la comunidad. *“Cuanto más pronto se inicie el proceso de diálogo y comunicación entre la empresa y la comunidad, más rápido la primera, puede responder a las expectativas comunitarias, puede despejar dudas, aclarar malentendidos y temores”* (AED, 2016).

No esperar al surgimiento de una crisis para acercarse a la comunidad. Es importante planificar para prevenir posibles conflictos, se debe tener en cuenta que frente al inicio de acciones, la población crece en expectativas, las cuales deben ser despejadas en su debido momento para evitar una mala comunicación.

Incorporar una visión de largo plazo en el relacionamiento. Esto significa que el relacionamiento no es un proceso de un momento, las empresas deben entender al relacionamiento como un proceso que necesita una planificación de acciones a largo plazo. Esta visión significa además, la inversión de recursos, cumplimiento de compromisos, atención de reclamos, comunicación efectiva y escucha activa a la comunidad.

Adaptar el proceso de relacionamiento según la empresa o el proyecto. Las empresas deben aprender a adaptar sus estrategias a la realidad, teniendo en cuenta los intereses y expectativas de la comunidad. *“Las empresas deben estar preparadas para insertarse en un contexto preexistente pero dinámico, con historias*

y culturas establecidas y, a menudo, complejas relaciones políticas, sociales y económicas entre grupos”. (AED, 2016. P. 7).

La guía también propone etapas para la construcción de una estrategia para lograr un relacionamiento adecuado con la comunidad.

- ✓ *Etapa 1. Pensamiento crítico.* Las empresas de manera responsable deben hacer una identificación de sus stakeholders.

Identificar de manera responsable sus impactos que puede ocasionar en la comunidad plantear las estrategias para comunicarle a la comunidad de manera efectiva y oportuna.

- ✓ *Etapa 2. Análisis y planificación.* Esta etapa requiere preparar un plan de relacionamiento con la comunidad, implica destinar recursos económicos, humanos, técnicos y tiempo. Implica también, mantener una comunicación estratégica con la comunidad, generar confianza y empoderarla para que sea capaz de participar en el desarrollo y la gestión comunal.

“Las relaciones con la comunidad son de alta calidad, forman parte de los procesos de gestión y gobierno y se vinculan a la estrategia de negocios. Los temas se tratan a profundidad, a menudo con el objetivo de lograr cambios sistémicos a nivel local y global. La participación activa de la comunidad es un indicador de desempeño”. (AED, 2016. P. 14).

- ✓ *Etapa 3. Fortalecimiento de capacidades para el relacionamiento.* Esta etapa se refiere a desarrollar habilidades y capacidades en la empresa. La guía menciona sobre la importancia de la sistematización de experiencias ajenas y propias, cuya información es valiosa y sirve para el planteamiento de una estrategia de relacionamiento, la cual debe contar con objetivos estratégicos y debe ser de conocimiento de todos los colaboradores de la empresa.

“Una manifestación errónea, una promesa incumplida o la generación de falsas expectativas en la comunidad, realizadas por un colaborador, puede causar un grave daño a la confianza de la comunidad y por ende afectar la credibilidad de la empresa para actuaciones futuras”. (AED, 2016. P. 18).

- ✓ *Etapa 4. Implementación del relacionamiento.*

Implica la identificación de los actores teniendo en cuenta su participación dentro de la comunidad, su nivel de poder, su posición sobre los el trabajo de la empresa y su relación con la comunidad.

Se recomienda el uso de herramientas de gestión social como: mapero de actores, mapas de prioridades comunales, matriz de análisis y problema.

✓ *Etapa 5. Monitoreo, Evaluación y Adaptación.*

Esta etapa implica la gestión del plan de relacionamiento comunitario, a través de la evaluación de los indicadores teniendo en cuenta criterios de eficacia y eficiencia. En este plan de monitoreo, es crucial la comunicación, preparar los mensajes, escoger los medios y mecanismos para comunicar a la comunidad estos avances y las propuestas de mejora continua.

Teoría de la creación del Valor Compartido; esta teoría llama a la reflexión a las empresas respecto a la conceptualización de los programas de responsabilidad social corporativa, las cuales siguen aplicando un concepto con enfoque a corto plazo y que no necesariamente recogen las necesidades de la población.

La teoría, invita a las empresas a incorporar en sus programas de responsabilidad social, el concepto de “valor compartido”, lo cual no debe ser tomada como un concepto filantrópico y tampoco de sustentabilidad, debe contrar con un concepto transformador.

“Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad” (Kramer, 2011); bajo este concepto, es necesario que las empresas se reinventen y que empiecen a pensar en la creación de un valor compartido como parte de la estrategia de responsabilidad social, afrontando los problemas sociales con enfoque nuevos, que contribuyan a crear un valor económico y social en las comunidades en donde desarrollan sus acciones.

Para llegar a cumplir con el objetivo, es importante que el equipo que lidera estos procesos, desarrolle habilidades y conocimientos nuevos, que permitan la identificación y comprensión de las necesidades de la población.

Igualmente es importante la creación de valor en los proveedores y colaboradores de la empresa, la creación y apertura de canales de participación, fortalece las relaciones con la sociedad civil.

Es importante, cambiar la relación de las empresas con la comunidad, las empresas deben dejar atrás la relación contractual de las compensaciones que solo crean dependencia y cambiarlas por estrategias con el concepto de valor compartido, esto referido a la generación de nuevos conocimientos, capacidades, habilidades, abriendo la posibilidad para el desarrollo de la sociedad.

Es importante además, reconocer al capitalismo como un vehículo para la generación de valor compartido, ya que contribuye al desarrollo, a la satisfacción de las necesidades humanas, mejora la eficiencia, crea trabajo y genera riqueza.

Las empresas pueden crear valor económico creando valor social, a través de:

Reconcebir los productos y mercados, se refiere a la creación de productos con demanda social, que satisfagan las necesidades de la sociedad, y que tengan un gran impacto.

Redefinir la productividad en la cadena de valor, se refiere a la creación de sinergias para crear productos con un menor impacto en la sociedad y en el medio ambiente. La innovación y el uso de tecnologías limpias, son estrategias que ayudan al uso eficiente de los recursos y la obtención de productos de calidad.

Construyendo clusters, se refiere al apoyo a las empresas locales para mejorar la productividad, la innovación y la competitividad “Los programas más exitosos de desarrollo de clusters son aquellos que involucran una colaboración con el sector privado, las asociaciones comerciales, las instituciones de gobierno y las ONG.” (Kramer, 2011).

Finalmente el autor hace una reflexión, sobre la necesidad de incorporar el concepto de la creación de valor compartido, a los programas de responsabilidad social corporativa de las empresas, estas deben responder de manera eficiente las necesidades empresariales y sociales. “*La oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento en la economía global*”. (Kramer, 2011, p. 16).

II.3.2. Conflictos Sociales.

Gestión de conflictos a través del liderazgo.

El liderazgo se entiende como el rol social, el grado de dominancia e influencia, que una persona ocupa dentro de un grupo social. El líder debe ser capaz de interpretar las señales del inicio de un conflicto, además de tener la capacidad y la habilidad para resolverlos.

Para Castro, Clemenza y Araujo (2012), citado por Quintero (2018) manifiestan que “para que el liderazgo sea posible deben existir dos actores claves: el líder y los seguidores”, este concepto es válido siempre que exista una estrecha relación con los seguidores y el líder.

Según Narro (2014), manifiesta que el liderazgo “es un proceso dinámico que abarca un conjunto de habilidades individuales y atributos personales, valores y comportamientos que producen comunicación efectiva y ética de forma consistente”.

Gestión de conflictos a través del desarrollo de habilidades sociales.

Para (Roca, 2005), menciona que las habilidades sociales son un conjunto de hábitos (a nivel de conductas, pero también de pensamientos y emociones), que

permiten mejorar las relaciones interpersonales, crear un bien personal, obtener lo que queremos, y conseguir que los demás no nos impidan lograr nuestros objetivos.

Además, representan la capacidad de relacionarnos con los demás en forma tal que consigamos un máximo de beneficios y un mínimo de consecuencias negativas; tanto a corto como a largo plazo.

Las habilidades sociales están muy relacionadas con: a) la asertividad, b) la autoestima y la inteligencia emocional, c) los factores cognitivos (nuestras creencias, valores y formas de percibir y evaluar la realidad).

Gestión del Conflicto a través de la transformación.

(Maritza, 2019), hace una revisión de los principales procesos de negociación relacionados con la actividad minera en el Perú, recoger experiencias y sistematizarlas a fin de tener un reporte de los hechos para lograr su gestión y transformación

Señala que una de las principales causas de los conflictos, son el crecimiento de la minería, acompañada de pocas estrategias de comunicación efectivas con las comunidades. "...la minería en Perú ha experimentado un crecimiento extraordinario desde la década de 1990. La expansión de la superficie asignada a la exploración minera aumentó de 4 millones a aproximadamente 24 millones de hectáreas entre 1993 y 1997...". (De Echave, 2005, p. 10).

El artículo, destaca la importancia de transformar el conflicto, la importancia de promover el diálogo y empujar los procesos de negociación. Hace una reflexión sobre la participación en la toma de decisiones y en la poca empatía que generan posturas duras que no ayudan en la toma de decisiones y por lo tanto frustran el diálogo.

"El proceso de diálogo no aplicó suficientes instrumentos como para superar asimetrías entre los participantes. La sobrecarga a dirigentes sociales urbanos, la sobre presentación de intereses campesinos y el uso de un lenguaje técnico marginalizó una interpretación local del origen y magnitud de la contaminación". (De la Puente, 2012, p.50).

La nueva propuesta del Estado para el abordaje de conflictos sociales: Oficina nacional de diálogo y sostenibilidad ONDS.

(Cesar, 2013), en su artículo publicado por la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad ONDS, conceptualiza los conflictos sociales y analiza las estrategias usadas en nuestro País.

El Perú es un país que se caracteriza por presentar altos índices de conflictividad, en el reporte N° 213 de la Defensoría del Pueblo, en noviembre del 2021 se reportaron 199 conflictos registrados, de los cuales 147 conflictos activos (73.9%) y conflictos latentes (26.1%) (Defensoría del Pueblo, 202).

Estos índices son fruto de malas estrategias usadas por el Estado Peruano para afrontar de manera eficiente los conflictos sociales. Esta forma de afrontar los conflictos, ocasiona que los mismos escalen proporciones que elevan el nivel de conflictividad, incrementando el uso de mecanismos como son las mesas de diálogo, procesos de negociación, participación de comisiones especiales y multiactores.

Según los estudios realizados, se han identificado lo siguiente:

- ✓ No existe una identificación adecuada de los problemas.
- ✓ Ausencia de metodologías y protocolos para su prevención.

Según el análisis, hay dos objetivos por plantear:

1. Fortalecer la gobernabilidad democrática del país, a través de mejorar la relación del ciudadano con el Estado.
2. Transformar los conflictos sociales en oportunidades de desarrollo.

La ONDS, plantea los siguientes pasos:

- ✓ *Prevención*, en esta etapa lo importante adelantarse a la presentación del conflicto y su crecimiento. Esta gestión se opera a través de un sistema de Alerta y Respuesta Temprana SART, identificando las zonas de riesgo y además categorizándolos en los tres niveles de gobierno: Local, Regional y Nacional.
- ✓ *Gestión del diálogo*, la ONDS considera desplegar sus esfuerzos mayores en la institucionalización del diálogo como mecanismo de abordaje de conflictos, participando como promotor, facilitador o mediador, según sea el caso.
- ✓ *Construcción de política*. El conflicto es un proceso en donde intervienen dos o más partes, por lo tanto, las posiciones pueden causar tensión y permitir una contraposición de interés, contraponiéndose y contribuyendo a una amenaza a la gobernabilidad.
- ✓ *Educación ciudadana*, otro punto interesante tiene que ver con la tipología que la ONDS ha desarrollado respecto a los conflictos más frecuentes en el país, construida sobre la base de criterios como el tipo de demanda de los actores.
- ✓ *Análisis de la investigación*, hacer un análisis sobre el rol de las instancias locales y regionales, el papel de los gobernadores regionales y la instalación

de Oficinas de Gestión del Diálogo y su articulación con el SART de los gobiernos regionales.

La gestión del conocimiento y los conflictos socioambientales en el Perú: el caso de las Cuatro Cuencas, Lydia Arbaiza • Mauricio Cuadra • Grace Díaz Christian Valdivia, 2018.

En un análisis del contexto social del Perú, hace además una revisión de las herramientas de gestión aplicadas por el Estado para la solución de los conflictos medioambientales.

La propuesta de solución planteada mediante esta idea conllevó una serie de fases o etapas de investigación. Estas permitieron arribar a un modelo de gestión del conocimiento que sirvió como herramienta de engranaje para la mejor gestión de los conflictos socio ambientales (así como para la validación del citado modelo), los cuales guardan relación con el objetivo general y los objetivos específicos de este libro.

La metodología usada en la investigación, consta de la revisión teórica de los conceptos referidos a la gestión del conocimiento y a la gestión de los conflictos socio ambientales. En segundo lugar, se halla la recolección de datos, etapa en la que se investiga la situación actual de la gestión de conflictos socio ambientales en el Perú y entrevistas a los involucrados. En tercer lugar, se encuentra el análisis comparativo de los modelos de gestión de conflictos socio ambientales y finalmente se presenta un modelo de gestión aplicable a la prevención y solución de conflictos socio ambientales.

El autor en su libro, analiza la gestión del conocimiento como parte de la metodología, para lo cual luego revisar distintas definiciones sobre la gestión del conocimiento concluye... “la gestión del conocimiento está asociada con aquel conocimiento que genera valor para la organización, pues viabiliza las acciones encaminadas a satisfacer la gestión de la misma”. (Arbaiza 2018, p. 29).

De allí la importancia de que las organizaciones públicas cuenten con un modelo de gestión de conflictos socioambientales que asegure su eficiencia, sostenibilidad y mejora continua.

Sobre el ciclo de la gestión del conocimiento, el autor explica que es cíclico y parte de una revisión constante para acceder a mayor conocimiento.

El autor refrenda lo dicho por Probst, Raub y Romhardt en el 2001, en donde proponen acceder al conocimiento a través del juicio de los expertos, también tomar el conocimiento y la experiencia de los stakeholders: los usuarios, la

comunidad, los proveedores, los empleados, los políticos, los líderes de opinión, entre otros.

El conflicto social e historias de vida: la génesis del liderazgo y de la resiliencia comunitaria.

Según (Quintero, 2018), realizo un estudio para analizar el conflicto social, causas y su interrelaciona con el liderazgo y la resiliencia comunitaria. Para el estudio, se usó una metodología cualitativa, a través de la revisión y análisis de documentos, artículos y textos académicos. El estudio concluye que no se debe ver al conflicto como algo negativo, por el contrario, debe verse como una oportunidad. También habla del conflicto con posibilidad de transformarse, para ello es importante lograr un cambio estructural, no solo un cambio estructural, es necesario un cambio en las relaciones, intereses y expectativas que originan los conflictos.

“Bajo esta perspectiva el conflicto debe constituirse como el fundamento que da génesis a la movilización social, refuerza el liderazgo y contribuye a la resiliencia comunitaria, siempre y cuando, a este se le asigne un tratamiento adecuado, por medio de estrategias de mediación”. (Urrela Arnal, 2012).

El autor enfoca los conflictos, desde tres aspectos:

- ✓ *El conflicto y la manumisión de la historia de vida*, enfoca el conflicto como una expresión social, que tiene un efecto transformador y de cambio, capaz de adaptarse a los cambios. El autor refrenda el concepto dado por Carlo Marx, quien vincula al conflicto con la conciencia de las clases sociales.

La falta de consenso y la disrupción social, son factores que generan formas de resistencia, que son expresadas por la sociedad con manifestaciones.

Según el análisis del estudio, concluye que una de las causas del conflicto son las estructuras complejas de las sociedades (interculturalidad), debido a la idiosincrasia, diferencias raciales y económicas, además de temas como la legitimidad y el poder. (Quintero, p. 61, 2018).

Otra causa de conflicto, radica en las diferencias interpersonales, las cuales se expresan en las actitudes y posiciones. Las posiciones ideológicas, son también causas de conflicto, las cuales saltan del ámbito personal hacia un ámbito colectivo.

- ✓ *El conflicto, un instrumento de movilización y cambio social*. Los conflictos sociales son expresiones de la sociedad, en donde las movilizaciones involucran a las personas motivadas por objetivos comunes. La

movilización social se refiere al proceso por medio del cual se da “una alteración del orden público” (Fredy Barrero, 2014, p. 28).

- ✓ Las movilizaciones son situaciones en donde hay un desequilibrio social, en donde la gente expresa su posición respecto a distintos temas que son motivo de descontento.

“remite a procesos dialécticos de enfrentamiento entre sectores sociales que construyen y reconstruyen su propia experiencia histórica, que surgen como consecuencia de las relaciones de antagonismo estructural presentes en la sociedad”. (Quintero, 2018),

El autor explica porque los procesos de movilización social, tienen como elementos claves al liderazgo y la resiliencia comunitaria. El liderazgo está asociado a las personas con mayor influencia dentro del grupo, su posición es importante sobre la posición de los demás. Esta postura es refrendada por Castro, Clemenza y Araujo (2012), quienes manifiestan: Para que el liderazgo sea posible deben existir dos actores clave: el líder y los seguidores.

Es importante que en la comunidad se identifiquen personas con estas cualidades, que ejerzan el rol de líder, que cuenten con características de credibilidad, con buena disponibilidad para el diálogo. Ramos y Maya (2014), manifiestan que, en lo que respecta a la comunidad, debe hablarse de liderazgo participativo, en donde la comunidad sea la encargada de expresar sus necesidades colectivas además de ser generadora de oportunidades de desarrollo desempeñando diferentes roles coordinados dentro de la organización social.

Por otro lado, la resiliencia es un concepto nuevo, que según (Michel, 2014) el cual la concibe como “la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y transformarse positivamente por ellas. (p, 65), teniendo en cuenta este concepto, podemos resumir que la resiliencia es la capacidad de adaptarse a los cambios.

- ✓ *Empoderamiento, la clave para la solución del conflicto.*

Autores modernos han definido al empoderamiento, como el medio para mejora a calidad de vida de las personas, además de ser un mecanismo para lograr la transformación social. El empoderamiento es parte de una estrategia de cambios sociales y de transformación. Los actores protagonistas en el proceso de transformación social, son: el individuo, las instituciones de la sociedad y la comunidad. (Quintero, 2018, p. 66).

De acuerdo con (Ramos Vidal & Maya Jariego, 2014), el empoderamiento se refiere al proceso en el cual los individuos adquieren control sobre sus propias vidas.

El autor hace referencia a la relación que existe entre la comunidad y el empoderamiento. La comunidad funciona de manera organizada, busca la participación comunitaria y su participación activa. Lograr la acción comunitaria, requiere de líderes, agentes comunitarios que este empoderados bajo su realidad. (Narvaez, 2013, p, 58).

Bajo este enfoque, se puede afirmar que el empoderamiento debe ser parte de una estrategia de gestión con la comunidad, construir capacidades, dar herramientas a la comunidad, facilita una relación equilibrada, encontramos una comunidad dispuesta a escuchar posibles soluciones a los conflictos producidos, afrontando los problemas de una manera más propositiva.

Según (Fisher Roger, 2003), un elemento clave para comprender por qué suceden las cosas, es saber por qué las personas toman decisiones del modo que lo hacen.

Fisher, propone los siguientes pasos para solucionar el conflicto: separe las personas del problema, concéntrese en las personas y no en las posiciones, invente opciones de mutuo beneficio, insista en que los criterios sean objetivos.

Separe las personas del problema, el autor realiza un análisis del conflicto y parte por comprender que los negociadores son seres humanos y que existen aspectos de las relaciones que pueden influir en el resultado. “Se debe tener en cuenta que los negociadores también son humanos, que tienen emociones, una de las condiciones para crear acuerdos que perduren en el tiempo, es a través de la construcción de una relación de confianza, respeto y amistad”. (Fisher Roger, 2003),

No se debe olvidar que el objetivo del negociador, es obtener un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Se debe tener en cuenta que para establecer un proceso de negociación es importante no dejarse llevar por las percepciones.

Concéntrese en las personas y no en las posiciones.

Se refiere a buscar una solución que vaya en favor a las necesidades y no a las posiciones.

La mejor forma de analizar el conflicto, es colarse del otro lado, por ello el autor recomienda colarse en el lugar del otro, con la finalidad de apreciar la situación del problema vista desde otra perspectiva.

Los conflictos deben ser realizado desde una visión dinámica y no de forma estática, es decir se deben analizar buscando una oportunidad de mejora a fin de establecer propuestas prácticas y justas.

Invente opciones de mutuo beneficio.

El autor recomienda al negociador tener un pensamiento práctico. El éxito para solucionar conflictos, depende también de la capacidad de innovación de los negociadores, proponer ideas de solución innovadoras, que satisfagan la necesidad de ambas partes.

Este espacio en búsqueda de nuevas ideas y alternativas de solución del conflicto, puede ser usado por el negociador, como un espacio para conocer a la otra parte, extender lazos de comunicación y relación. Una relación de cordialidad y respeto facilita la toma de decisiones y por la tanto contribuye a la toma de acuerdos.

Insista en que los criterios sean objetivos.

La reflexión en este punto, es entender las necesidades que originan el conflicto, esto referido a que las propuestas deben ser generosas, cubrir las necesidades y si es posible dar más sobre ellas. Un buen negociador, debe usar criterios objetivos... mientras más criterios de equidad, eficiencia, o respaldo científico pueda aducir en su caso, más probable será que se logre un acuerdo final que sea prudente y equitativo". (Fisher Roger, 2003, p. 96).

II.4. Marco conceptual (terminología).

Responsabilidad Social Empresarial RES.

Es el compromiso que tienen las organizaciones con el desarrollo de sus clientes internos y externos. Tiene que ver con la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.

Valor Social.

La búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica. (SEKN, 2006, p. 296).

Habilidades Sociales.

Las habilidades sociales son el conjunto de conductas que las personas usan para relacionarse de manera empática y adecuada con los demás, además de su capacidad para aplicar dichas conductas, en resolver un conflicto social de manera efectiva.

Conflictos Sociales.

Un conflicto social es un proceso complejo en el que sectores de la sociedad, el Estado o las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios. Cuando persiste en el tiempo, afecta a un grupo grande de individuos o hace que varios grupos sociales se enfrenten.

Estudio de Impacto Ambiental (EIA).

Es un procedimiento jurídico-administrativo de recogida de información, análisis y predicción destinado a anticipar, corregir y prevenir los posibles efectos directos e indirectos que la ejecución de una determinada obra o proyecto causa sobre el medio ambiente. Permitiendo a la Administración adoptar las medidas adecuadas a su protección.

III. HIPÓTESIS.**III.1. Declaración de Hipótesis****III.1.1. Hipótesis general**

La gestión de los stakeholders se relaciona inversamente con los conflictos sociales con los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.

III.1.2. Hipótesis específicas.

1. El nivel de las dimensiones de gestión de los stakeholders en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022 es medio.
2. Medir el nivel de las dimensiones de los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022 es medio.
3. Determinar si la gestión de los stakeholders se relaciona inversamente con las dimensiones de los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.

Tabla 1. Matriz de Consistencia

Variable	Tipo de Variable	Definición Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Valor
Gestión de los Stakeholders	Cualitativa	<p>La Gestión de los interesados o también llamados stakeholders, es parte de una estrategia que puede asegurar el éxito o fracaso de un proyecto. Un Stakeholders son todas las personas, grupos u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de la organización como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.</p> <p>La gestión de los stakeholders, según la metodología del PMBOK, considera 4 procesos: Identificar a los interesados o stakeholders, con la finalidad de reconocer a las personas, grupos y organizaciones, que pueden afectar de manera positiva o negativa a su desarrollo. Planificar el involucramiento de los interesados, es importante involucrar a los interesados en la gestión de un proyecto ya que, durante la</p>	Identificar a los Interesados	Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. (PMBOK, 2017)	Nivel de identificación de los interesados	Ordinal	Nivel	Se toma en 5 niveles: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo
			Planificar el Involucramiento de los Interesados	Es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto. (PMBOK, 2017)	Nivel de planificación del involucramiento con los stakeholders.	Ordinal	Nivel	Se toma en 5 niveles: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo
			Gestionar el Involucramiento de los Interesados	Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y	Nivel de gestión del involucramiento con los stakeholders.	Ordinal	Nivel	Se toma en 5 niveles: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo,

		<p>ejecución, pueden ocurrir situaciones inesperadas, que generan reacciones en los stakeholders, por tanto estas decisiones pueden impactar e influir en el desarrollo del proyecto.</p> <p>Gestionar el involucramiento de los interesados, identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución.</p> <p>Monitorear el involucramiento de los interesados, con la finalidad de ajustar las estrategias y los planes buscando el involucramiento de los interesados. (PMBOK, 2017)</p>		<p>fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados. (PMBOK, 2017)</p>				<p>neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo</p>
			<p>Monitorear el Involucramiento de los Interesados</p>	<p>Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento. (PMBOK, 2017)</p>	<p>Nivel de monitoreo del involucramiento con los stakeholders.</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Nivel</p>	<p>Se toma en 5 niveles: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo</p>
<p>Conflictos sociales</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>El conflicto es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa. Esta definición implica que las personas involucradas tienen intereses incompatibles e incluye una gran variedad de temas y hechos conflictivos. El</p>	<p>Evasivo</p>	<p>Se refiere a un comportamiento que no es asertivo ni cooperativo. La persona utilizará este estilo para alejarse de los conflictos, hacer caso omiso de los desacuerdos o permanecer en una posición neutral. (Slocum, 2009)</p>	<p>Nivel de evasividad</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Nivel</p>	<p>Se toma en 5 niveles: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo</p>

<p>manejo del conflicto consta del proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales y las estrategias de negociación que son diseñados para evitar los conflictos.</p> <p>En una organización se pueden presentar cuatro niveles primarios de conflicto: intrapersonal (al interior de un individuo), interpersonal (entre individuos), intergrupar (al interior de un grupo) e intergrupar (entre grupos). Existen 5 estilos para el manejo de los conflictos interpersonales: Evasivo, impositivo, acomodaticio, colaborador y conciliador. Es importante contar con la capacidad para comprender y diagnosticar de forma correcta un conflicto a fin de poder manejarlo de la mejor manera. (Slocum, 2009)</p>	<p>Impositivo</p>	<p>se refiere a conductas firmes, pero no cooperativas y representa un planteamiento de ganar-perder en un conflicto interpersonal. Las personas que utilizan el enfoque impositivo tratan de alcanzar sus metas sin que les preocupen las de los demás. (Slocum, 2009)</p>	<p>Nivel de impositividad</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Nivel</p>	<p>Se toma en 5 niveles: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo</p>
	<p>Acomodaticio</p>	<p>Se refiere a conductas cooperativas y no asertivas. Algo acomodaticio puede significar un acto desprendido, una estrategia a largo plazo para propiciar que otros cooperen o simplemente cumplan los deseos de otros. (Slocum, 2009)</p>	<p>Nivel de acomodaticio</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Nivel</p>	<p>Se toma en 5 niveles: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo</p>
	<p>Colaborador</p>	<p>Se refiere a claras conductas asertivas y cooperativas. En el caso del manejo de los conflictos interpersonales se trata del enfoque ganar-ganar. La persona que utiliza la colaboración desea maximizar los</p>	<p>Nivel de colaboración</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Nivel</p>	<p>Se toma en 5 niveles: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo</p>

			resultados conjuntos. (Slocum, 2009)				
		Conciliador	Se refiere a las conductas que se ubican en un nivel intermedio de cooperación y asertividad. La persona que utiliza este estilo hace concesiones basadas en un yo te doy y tú me das. Por lo general la conciliación se utiliza y acepta como un buen medio para resolver los conflictos. (Slocum, 2009)	Nivel de conciliación	Ordinal	Nivel	Se toma en 5 niveles: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS:

IV.1. Tipo de investigación.

Según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), definen a la investigación como “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento”.

De acuerdo al objetivo e hipótesis planteada, se ha optado por el método de investigación cuantitativo, método centrado en la evaluación de variables medibles u observables y orientado a describir, relacionar, predecir y explicar.

El proceso consiste en la recopilación, revisión y análisis de información obtenida a través de la revisión de diversas fuentes. El proceso de análisis se realizará usando herramientas estadísticas y matemáticas con el propósito de cuantificar los resultados.

IV.2. Nivel de investigación.

Para el presente trabajo se ha usado un nivel de investigación correlacional, “tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, variables, categorías o fenómenos en un contexto en particular” (Hernández-Sampieri, 2018.p. 105).

La investigación busca demostrar la relación que existe entre la variable gestión de los stakeholders y la variable conflictos sociales; además, obtener recomendaciones para mejorar la estrategia de relacionamiento comunitario aplicada por Foncreagro, con sus stakeholders.

IV.3. Diseño de investigación.

El diseño usado en la presente investigación es no experimental, debido a que no es posible manipular las variables en evaluación de manera deliberante. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. (Hernández-Sampieri, 2018.p. 174).

El diseño no experimental, nos permitirá evaluar el efecto de la VA1 y la relación que tiene sobre la VA2. Además, debido a que la toma de datos se realizará en solo momento, esta también tiene carácter transeccional o transversal. Nos permite analizar la incidencia de las variables y su interrelación en un tiempo determinado.

IV.4. Método de investigación.

Para la investigación se usará el método inductivo- deductivo, ambos como estrategias de razonamiento lógico, siendo el inductivo usado para evaluar las premisas particulares y el deductivo para evaluar los principios generales, ambos serán importantes para llegar a una conclusión específica.

IV.5. Población

Comprende pobladores que se encuentran dentro del área de influencia de la Empresa Minera Yanacocha y que son parte de su programa de Responsabilidad Social.

Foncreagro por otro lado, es el encargado de implementar la inversión social, a través de la ejecución de programas y proyectos de carácter productivo, con un enfoque económico y social.

Foncreagro, cuenta con un ámbito de intervención de 53 caseríos distribuidos en 13 centros poblados en los Distritos de La Encañada, Cajamarca y Baños del Inca.

Tabla 2. Ámbito de Intervención

DISTRITO	CENTRO POBLADO DE REFERENCIA	N° DE CASERIOS	ÁREA DE INFLUENCIA SOCIAL DIRECTA (AISD)	POBLADORES
Cajamarca	1. Porcon Alto	1	Hierba Buena	91
		2	Chilimpampa Alta	71
		3	Chilimpampa Baja	77
		4	Granja Porcón	130
		5	Porcon Alto	83
		6	San Pedro	46
		7	Quishuar Pata	41
		8	Suroporcon	59
		9	Cochapampa	128
	2. Tual	10	Hualtipampa Alta	15
		11	Tual	110
		12	Cince Las Vizcachas	58
		13	Pacopampa	32
	3. La Ramada	14	Manzanas Alto	105
		15	Yun Yun Alto	48
		16	La Ramada	53
	4. Rio Grande	17	Purhuay Alto	104
		18	San Jose	55
		19	Puruay Quinuamayo	50
		20	Aliso Colorado	155
		21	Quishuar Corral	28
		22	Llanomayo	37
		23	Llushcapampa Baja	132
		24	Purhuay Bajo	49
	5. Huambocancha Baja	25	Huambocancha Chica	135
		26	Nuevo Peru	34
		27	Huambocancha Baja	305
	6. Huambocancha Alta	28	Plan Tual	95
		29	Huambocancha Alta	237
		30	Manzanas Capellania	79
		31	Coñor	65
		32	Plan Manzanas	104
		33	Totorillas	30
	7. Porcon Bajo	34	Chaupimayo	69
		35	Santa Rosa	31
		36	Yun Yun Bajo	81
		37	Porcon Bajo	166

		38	Chilincaga	57	
La Encañada	8. Yanacancha Grande	39	Apalina	60	
	9. Chanta Alta	40	Rio Colorado	28	
	10. Combayo		41	Cushurubamba	25
			42	Pabellón De Combayo	39
			43	El Porvenir De Combayo	35
			44	Bellavista Alta	99
			45	El Triunfo	43
			46	Bellavista Baja	87
Los Baños Del Inca	11. Santa Barbara	47	Santa Barbara	349	
		48	Tres Molinos	204	
		49	Llagamarca	64	
	12. Apalin	50	Apalin	42	
		51	Tres Tingos	37	
		13. Huacatáz	52	Barrojo	58
			53	Carhuaquero	65
TOTAL				4480	

Fuente: Foncreagro, 2022

Según los resultados de la línea de Base Social (MWH, 2017), las principales actividades económicas se distribuye de la siguiente manera: 34.8 % dedicados a la agrícola, el 22.9 % a servicios a terceros, el 19.7 % a ganadería, el 6.6 % a la construcción, 4.8 % a minería, 3.3 % al comercio, 2.0 % a manufactura y 1.7 % a labores en la administración pública.

Respecto al ingreso mensual según las actividades económicas, el monto de estos ingresos oscila entre los 407.5 nuevos soles mensuales para el caso de la actividad económica de la agricultura, 1569.5 nuevos soles mensuales, para el caso de las actividades económicas relacionadas con la minería. MWH, 2017. P. 86.

De acuerdo a la intervención.

IV.6. Muestra:

Para la toma de la muestra se ha considerado el método no probabilístico a través del juicio de expertos.

Para la definición de la muestra se ha tenido en cuenta el juicio y fundamento del equipo técnico de Foncreagro. Se ha definido aspectos como: el porcentaje de inversión, el número de pobladores y el tiempo de intervención.

El centro poblado de Combayo, se encuentra ubicado en el distrito de la Encañada, en donde el periodo de intervención supera más de 20 años, concentra la mayor cantidad de operaciones de la Minera Yanacocha y además la empresa ha destinado un gran porcentaje de los recursos en económicos para su desarrollo.

Según información de Foncreagro, en el Centro Poblado de Combayo han tendido una intervención continua e ininterrumpida durante los 20 años. Han tenido intervención variada, indicando que se han logrado implementar proyectos productivos (ganadería, agricultura) con enfoque económico y social, también se han implementado proyectos de

infraestructura (agua potable, riego tecnificado, reservorios de agua, mejoramiento de vías de acceso, infraestructura educativa).

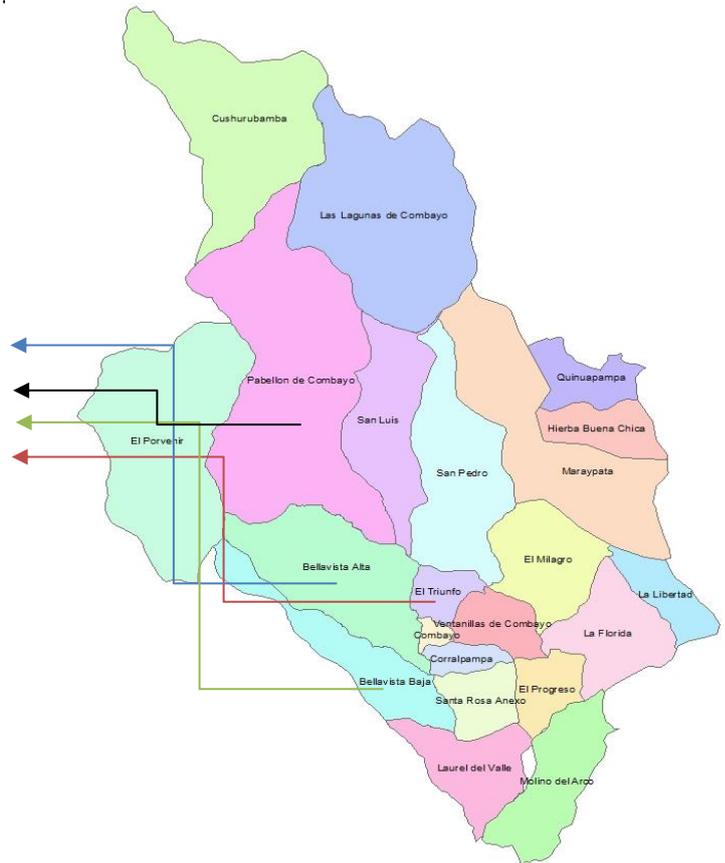
La inversión en el Centro Poblado de Combayo, asciende al 60 % de la inversión económica ejecutada dentro del ámbito de intervención de Foncreagro.

La muestra está representada por 148 pobladores del Centro Poblado de Combayo, distribuidos en 4 caseríos.

Tabla 3 Distribución y ubicación de la muestra

Caserío	Población	N° Encuestados
Bellavista Alta	35	22
Pabellón de Combayo	40	27
Bellatista Baja	38	49
El Triunfo	35	9
	148	107

Fuente: Foncreagro.



IV.7. Unidad de estudio:

La unidad de estudio está representada por el poblador del área de intervención de Foncreagro.

IV.8. Técnicas de recolección de datos

- IV.8.1. Como técnica de campo para la recolección de datos, se usará la encuesta (Anexo 1). La toma de datos se realizará de manera aleatoria y será aplicada a una muestra representativa de la población objetivo.
- IV.8.2. Como instrumento se usará el cuestionario, el cual ha sido elaborado para cada una de las variables. El cuestionario se ha diseñado a través de la escala de Likert, que es una escala de calificación que permite a los encuestados deliberar sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a los ítems planteados. Los 5 niveles propuestos son: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo. El instrumento a utilizar, reunió los 2 requisitos esenciales necesarios: confiabilidad del instrumento, que se refiere al grado de precisión; para ello se realizó una prueba piloto con 20 pobladores del ámbito de intervención y se sometió a la prueba de consistencia usando el indicador coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado arrojó 0.729 para la variable 1 y 0.724 para la variable 2. (anexo 2)
- La validez del instrumento, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para obtener la validez del cuestionario, este se sometió a tres expertos, obteniendo los siguientes resultados. (anexo 3)

V. Presentación de resultados

VI. RESULTADOS.

R1. Determinar si la gestión de los stakeholders se relaciona con los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.

Tabla 4. Matriz de Correlaciones

Matriz de Correlaciones		Puntaje GestionStck	PuntajeGC
Puntaje GestionStck	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
PuntajeGC	Rho de Spearman	0.437	—
	valor p	< .001	—

Nota: en la tabla se observa que el valor $-p < 0.001$ es un valor que nos indica que existe una relación entre las variables de estudio.

El coeficiente de Rho de Spearman 0.437, nos indica que la correlación es directa y moderada, según la teoría de Pacheco ($+0.40 \leq r < +0.70$), (anexo 3), por los resultados se acepta la hipótesis planteada en la presente investigación, la gestión de los stakeholders se relaciona directa y significativamente en los conflictos sociales.

R2. Identificar la estrategia de gestión de los stakeholders, aplicadas en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.

La estrategia actual de Foncreagro, responde al contexto socio político en la región de Cajamarca debido a la cancelación del proyecto Conga, el que generó movilizaciones, descontento en la población y por ende el incremento de expectativas y un escaso margen de diálogo con la población.

Ante estas circunstancias, FONCREAGRO inicia un proceso de análisis de su rol táctico y estratégico del trabajo en campo; para ello promueve el desarrollo de capacidades productivas de las familias, incentivando su participación, asumiendo un rol promotor en su desarrollo, mejorando su relacionamiento y convivencia social de la comunidad con el personal de la mina

Dentro del marco de la responsabilidad social, la estrategia actual de Foncreagro, tiene como objetivo generar valor al negocio y a la sociedad, la estrategia está asentado en el principio de “contribución al desarrollo social y económico” a partir de las actividades para desarrollar capacidades sociales y productivo.

La estrategia de Foncreagro, está alineada a la estrategia de gestión social de Minera Yanacocha.

FONCREAGRO es un organismo corporativo de la empresa minera Yanacocha especializado en el desarrollo rural a partir de proyectos agropecuarios orientados a fortalecer las capacidades socio productivo de las familias campesinas de Cajamarca. Para su intervención a nivel de campo ha desarrollado una estrategia de relacionamiento que permite responder al Plan de Relaciones Comunitarias y estrategia social de viabilidad con legitimidad que tiene Yanacocha. (Foncreagro, Estrategia de Relacionamiento Social Comunitario, 2020).

... asumido desde su rol de aliado estratégico
... esta orientado al desarrollo sostenible
... como un compromiso personal



Según la estrategia de relacionamiento de Foncreagro (2020), consta de los siguientes pasos:

- Enfoque y Estrategia**, están referidos para identificar el objeto de intervención como punto focal; encontrándose que el relacionamiento está debilitado por falta de confianza; mientras que la estrategia es la forma de cómo hacerlo en la ejecución.
- Modalidad de intervención**, está referido al proceso operativo de incorporarse a la comunidad, gestionar las expectativas e implementar los acuerdos que se lleguen con la comunidad o ámbito de intervención.
- Propósito territorial**, está referido al objetivo estratégico que tiene la empresa para cada ámbito de caseríos y que el operador asume para las adecuaciones tácticas y operativas.
- Línea de base y prioridades** está referido a la situación inicial con la que empieza la intervención del operador, Y se establece los temas priorizados y los resultados esperados para la intervención.
- Objetivos compartidos**, referido a la gestión de expectativas que se transforman en objetivos de intervención en consenso con los intervenidos. Es un paso previo para la planificación operativa de la intervención con criterios de responsabilidad compartida.
- Implementación de actividades**, está referido al proceso técnico y administrativo de implementación en función a la asignación de recursos Y las responsabilidades técnicas y de gestión del personal de campo
- Monitoreo y evaluación**, está referido al seguimiento del avance y a la medición del cumplimiento de los valores esperados hacia el final de la intervención.

- h) **Enfoque de relacionamiento**, se enfoca en la construcción, y/o recuperación de la confianza en su relacionamiento con las personas y las instituciones.
- i) Este proceso de construcción y/o recuperación de confianza se ha establecido tres momentos claves:
- ✓ **Acercamiento**, como proceso de contacto directo e indirecto, que permite explorar las expectativas y demanda.
 - ✓ **Vinculación**, que permite establecer las formas de comunicarse, ya sean por espacios sociales o familiares y el uso de medios
 - ✓ **Balance**, corresponde a la gestión de las expectativas, en el marco del respeto y la responsabilidad para ceñirse de manera real el alcance de la intervención.

Para la ejecución de la estrategia de relacionamiento comunitario, es fundamental contar con profesionales con condiciones relacionadas al desarrollo de habilidades sociales y comunicacionales.

La modalidad de intervención, comprende el compromiso de los pobladores y la decisión de trabajar con la empresa minera.

El plan de relacionamiento comunitario de Foncreagro (2020), considera que la intervención de da cinco pasos de ingreso a la comunidad:

- a) **Contacto de coordinación**, son las diferentes acciones de acercamiento con los líderes y autoridades de comunidades que expresan interés de información o de posibilidades de trabajo. Éstos pueden ser de manera formal en reuniones informativas, o de manera no formal a través de coordinaciones de intercambios información.
- b) **Reunión de información**, es el primer avance en relación que se tiene con las autoridades del caserío para ir formalizando sus expectativas y organizar la forma y de atención que se puede brindar a estas.
- c) **Reunión de atención**, que es el momento en que se validan las expectativas que presentaron los líderes y que puede dar una idea del acuerdo que se pueda tomar. Esta reunión permite también tener una impresión diagnóstica de la situación de las comunidades y de las familias.
- d) **Reunión de presentación**, es el evento a desarrollarse en la comunidad para presentar ante la población general los acuerdos y el diagnóstico encontrado en las reuniones anteriores con sus líderes. Esto permite tener una validación a la gestión de las autoridades comunales, con quienes se organizan las responsabilidades y se programa la implementación de las actividades.

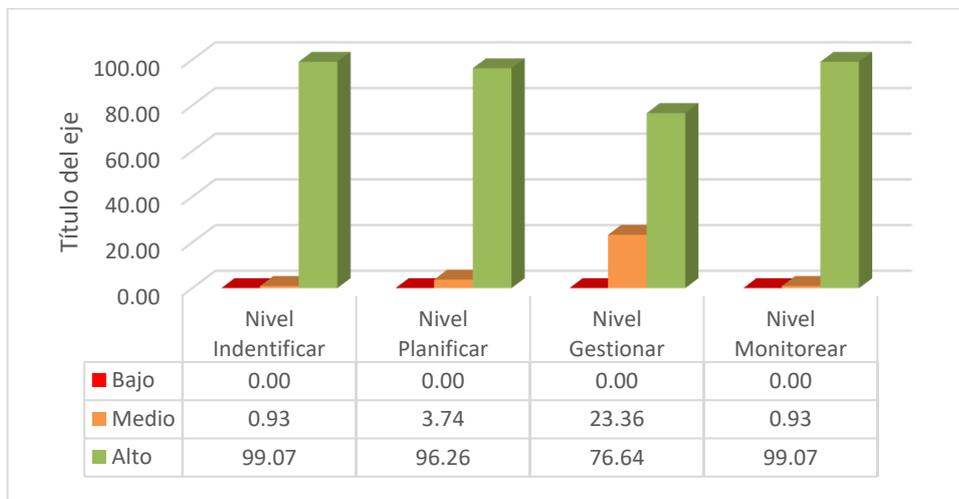
- e) **Reunión de capacitación**, que es el resultado de los temas más críticos encontrados en el diagnóstico. A partir de esta capacitación las familias deciden incorporarse a las actividades prácticas de aplicación del tema de capacitación al nivel de sus propias casas.

Existen tres pasos de salida de las comunidades:

- ✓ **Compromisos particulares**, los cuales se expresan en un documento de compromiso llamado plan familiar. Es un documento de gestión de las expectativas y los compromisos asumido por la familia y la empresa.
- ✓ **Compromisos ante la autoridad**, las familias ratifican su responsabilidad asumida en los planes familiares, reconociendo el beneficio que asume del trabajo conjunto con la Empresa.
- ✓ **Compromisos de las autoridades**, que es el respaldo de las autoridades a los compromisos asumidos por las familias a nombre de la comunidad frente al Empresa, en salva guarda de una relación de respeto y cumplimiento de los acuerdos asumidos.

R3. Medir el nivel de las dimensiones de gestión de los stakeholders en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.

Tabla 5. Nivel de la dimensión de la variable gestión de los Stakeholders



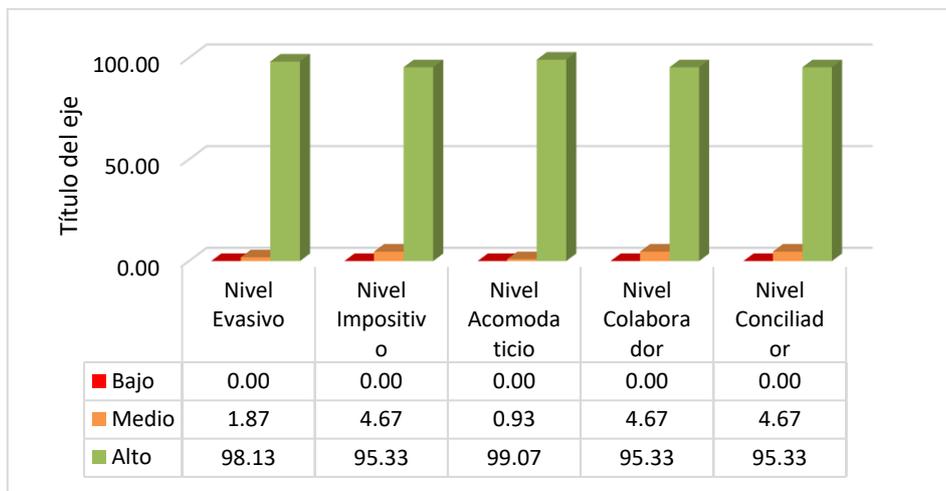
Elaboración propia

En el cuadro se muestra el nivel de percepción de los pobladores, respecto a la gestión de los stakeholders de Foncreagro. Podemos observar que el nivel de percepción en la mayoría de las dimensiones evaluadas es “alta”. Las dimensiones “identificar a los interesados” y “monitorear el involucramiento de los interesados” muestran un nivel alto con un porcentaje de 99.07%, esto demuestra que los extensionistas de Foncreagro, han realizado una adecuada identificación de los interesados usando herramientas de gestión mapeo de actores, mapa de clima social. (FONCREAGRO).

Debemos destacar, que la dimensión “gestionar el involucramiento de los interesados” presenta un nivel medio con un porcentaje de 23.36 %, este resultado muestra una necesidad de mejorar la estrategia de involucramiento con los stakeholders, además de renovar los procesos de comunicación, abordando los incidentes y fomentando el compromiso y el involucramiento de la población.

R4. Medir el nivel de las dimensiones de los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.

Tabla 6. Nivel de la dimensión de la variable gestión de conflictos sociales



Elaboración propia

En el cuadro se puede observar el nivel de percepción de la variable conflictos sociales; las respuestas para todas las dimensiones muestran niveles altos. Las dimensiones “acomodaticio” y “evasivo”, son las dimensiones con mayor valor (99.07%) y (98.13%) respectivamente. Para la primera dimensión, el resultado nos lleva a una reflexión sobre las estrategias y posiciones del equipo de Foncreagro, al momento de gestionar conflictos sociales. Para el segundo caso, inferimos que Foncreagro, está aplicando estrategias más cooperativas y poco asertivas, lo cual puede percibirse como una posición neutral.

R5. Determinar si la gestión de los stakeholders se relaciona con las dimensiones de los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en Foncreagro, 2022.

Tabla 7. Tabla de correlaciones de la variable gestión de los stakeholders y la variable gestión de los conflictos sociales

Matriz de Correlaciones

		Puntaje Identificar	PuntajeGC
Puntaje Identificar	Rho de Spearman	—	—
	valor p	—	—
PuntajeGC	Rho de Spearman	0.298	—
	valor p	0.002	—

Nota: En la tabla se observa que el valor $-p = 0.002 < 0.05$ es un valor que nos indica que existe relación entre las variables de estudio. El coeficiente Rho de Spearman 0.298 nos indica que la correlación es directa y baja, según la teoría de Pacheco.

R6. Desarrollar una estrategia de intervención, en función a los resultados de la investigación.

De los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se ha elaborado una propuesta de mejora, cuyo objetivo es trabajar en corregir los puntos deficientes registrados.

La propuesta tiene tres componentes importantes:

Primero, revisar el plan de comunicación de Foncreagro, alineando los objetivos y mensajes a la estrategia de comunicación del área de relacionamiento comunitario de Minera Yanacocha.

Segundo, desarrollar un plan de entrenamiento habilidades de interacción social, habilidades comunicativas y relaciones interpersonales.

Tercero, desarrollar un plan de entrenamiento de temas de negociación y resolución de conflictos sociales.

El plan de acción será útil y aplicable si se cumplen dos condiciones: compromiso e involucramiento de todos los integrantes de la organización y la segunda, el entrenamiento debe incluirse dentro del programa de capacitación institucional.

1.1. Objetivo:

Desarrollar una estrategia de gestión social, que comprende un plan de acciones y un plan de entrenamiento para los extensionistas comunitarios de Foncreagro.

1.1.1. Objetivos Específicos:

- a) Mejorar la estrategia de comunicación de Foncreagro.
- b) Desarrollar habilidades de interacción social, habilidades comunicativas y de relaciones interpersonales.
- c) Desarrollar habilidades de negociación y de resolución de conflictos sociales.

1.2. Metodología:

La propuesta consta del desarrollo de un plan de entrenamiento, el cual se llevarán a cabo a través de la ejecución de talleres teóricos/prácticos, como parte del monitoreo y feedback, se incluirán evaluación a través de las cuales se deberán registrar y comprobar los resultados obtenidos.

Los talleres serán organizados por Foncreagro, a través de la jefatura de administración y de recursos humanos. Debido a que los temas incluyen temas especializados, deberán ser brindados por un consultor especializado en temas de desarrollo en habilidades sociales y en mediación para la negociación de conflictos sociales.

El taller está dirigido a los extensionistas comunitarios que laboran en la institución. También deberán ser incorporados aquellas personas que tengan relación directa e indirecta en las actividades de campo de los extensionistas comunitarios.

Se proponen 4 talleres de capacitación en los siguientes temas:

1. Taller comunicación asertiva.

- a) Aprendiendo a escuchar.
- b) Utilizando mensajes claros y precisos.
- c) Estilos de comunicación.
- d) Comunicación verbal y no verbal

2. Taller actitudinal

- a) Valores, una forma de vida.
- b) Escala de valores,
- c) Ética y honestidad.
- d) El respeto
- e) Interculturalidad.
- f) Valores de la interculturalidad.

3. Taller Mediación y negociación
 - a) Perfil del negociador
 - b) Técnicas de negociación
 - c) Toma de decisiones
 - d) Los medios de comunicación y su rol en situaciones de crisis (interna y externa).

4. Taller en gestión de conflictos
 - a) Gestión de crisis
 - b) Identificación de actores, poderes e intereses.
 - c) Herramientas de gestión de conflictos.
 - d) Formulación de planes de Negociación de conflictos sociales

Tabla 8. Presupuesto

Actividades	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1. HONORARIOS CONSULTOR				S/. 56,000.00
1.1. Talleres				S/. 56,000.00
Taller comunicación asertiva.	Taller	2	S/. 8,000.00	S/. 16,000.00
Taller actitudinal	Taller	1	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00
Taller Mediación y negociación	Taller	2	S/. 8,000.00	S/. 16,000.00
Taller en gestión de conflictos	Taller	2	S/. 8,000.00	S/. 16,000.00
2. LOGISTICA PARA TALLERES				S/. 12,700.00
2.1. IMPLEMENTACION DE NECESIDADES AULA				S/. 12,700.00
Taller comunicación asertiva.	Días	2	S/. 2,100.00	S/. 4,200.00
Taller autoestima	Días	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Taller Mediación y negociación	Días	2	S/. 2,000.00	S/. 4,000.00
Taller en gestión de conflictos	Días	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Total				S/. 68,700.00

Tabla 9. Cronograma y responsable

RUBRO	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
1. HONORARIOS CONSULTOR										
1.1. Talleres										
Taller comunicación asertiva.	Consultor	x								
Taller autoestima	Consultor		x							
Taller Mediación y negociación	Consultor					x				
Taller en gestión de conflictos	Consultor						x			
2. LOGISTICA PARA TALLERES										
2.1. Materiales										
Taller comunicación asertiva.	Área Logística Foncreagro	x								
Taller autoestima	Área Logística Foncreagro		x							
Taller Mediación y negociación	Área Logística Foncreagro					x				
Taller en gestión de conflictos	Área Logística Foncreagro						x			
3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS										
Acompañamiento	Jefe de Area/RRHH	x	x	x	X	x	x	x	x	x
Evaluación	Jefe de Area/RRHH		x							x

VII. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

VII.1. Discusión.

- Mediante el análisis estadístico, se confirmó la hipótesis general: “la gestión de los stakeholders se relaciona inversamente con los conflictos sociales con los pobladores del área de intervención en FONCREAGRO”.

Como resultado de la correlación tenemos el valor $-p < 0.001$ es un valor que nos indica que existe relación A través de la prueba Rho de Spearman, se observa un valor de 0.437, el que nos indica que la correlación es directa y moderada, según la teoría de Pacheco.

- En el caso de la variable gestión de los stakeholders, tenemos que las dimensiones “identificar a los interesados” y “monitorear el involucramiento de los interesados” muestran un nivel alto con un porcentaje de 99.07%. El resultado demuestra que los extensionistas de Foncreagro, han realizado una adecuada identificación de los interesados, tanto a nivel interno como externo. Este resultado se valida en el trabajo de tesis realizado por Altamirano Anibal (2018), en su trabajo de tesis titulado *Identificación de los Stakeholders y conflictos de interés en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador*, en donde concluye que se logró identificar a los stakeholders, clasificarlos como externos e internos, además determinar su grado de pertinencia y recomendando su atención por parte de las cooperativas. La investigación validó el modelo propuesto por Mitchel, Age y Wood (1997), clasificando a los stakeholders definitivos, expectantes peligrosos y expectantes dependientes.

Debemos destacar, que la dimensión “gestionar el involucramiento de los interesados” presenta un nivel medio con un porcentaje de 23.36 %, este resultado muestra una necesidad de implementar estrategias de involucramiento con los stakeholders, además de mejorar los procesos de comunicación, se debe trabajar en un plan de comunicación que incluya una estrategia de información y comunicación, identificando la importancia el rol de soporte de Foncreagro en las acciones de inversión y de relacionamiento de Minera Yanacocha. Este resultado se corrobora en la tesis de investigación de (Rebaza, 2019), en donde una de sus conclusiones indica.... “respecto a los actores, por ser diversos, sus características y comportamientos varían permanentemente, esto dificulta la predicción de posiciones y comportamientos. Los actores por su diversidad y complejidad, requieren un reconocimiento y el uso de estrategias de relacionamiento, acercamiento y colaboración”.

- En el caso de la variable conflictos sociales, tenemos que, las dimensiones “acomodaticio” y “evasivo” muestran los valores más altos 99.07% y 98.13%

respectivamente. Para la primera dimensión, el resultado nos lleva a una reflexión sobre las estrategias usadas por el equipo de extensionistas de Foncreagro, al momento de gestionar conflictos sociales. Entendiendo que la posición evasiva, se refiere a un comportamiento no asertivo ni cooperativo, entonces podemos inferir que existe un estilo neutral al momento de gestionar los conflictos sociales, siendo más reactivos que propositivos. Volpentesta, Chaín, Alcaín, Nievas, Spinelli, Coredro, Cortejarena y Greco (2013), en su libro titulado *Identificación del impacto de la gestión de los Stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial*, concluyó ...los procedimientos organizacionales relacionados con la identificación y escucha de los stakeholders y los mecanismos utilizados mayormente son implementaron en situaciones de reclamos de los stakeholders, esto evidencia una gestión de tipo reactivo más que proactivo.

Respecto a la dimensión “acomodaticio”, inferimos que Foncreagro aplica la estrategia de colaborativa para la gestión de los conflictos sociales; sin embargo, el resultado también muestra que esta no se hace de la manera asertiva y nuevamente vamos a encontrar el uso de una posición neutral, con falta de identificación y alineamiento del rol del equipo de Foncreagro en la relación estrategia de la Empresa Minera Yanacocha con la comunidad.

Según Acosta (2020) en su trabajo de tesis titulado: La comunicación para el desarrollo como proceso estratégico clave para la responsabilidad social empresarial: análisis de la gestión social del relacionamiento comunitario en el marco del Estudio de Impacto Ambiental de las operaciones térmicas de la empresa Kallpa, concluye...”las actividades de relacionamiento comunitario, permiten una comunicación participativa, en donde la empresa asume un liderazgo para buscar posicionarse como un actor estratégico en el desarrollo y que contribuye a mejorar las relaciones y prevenir los conflictos sociales”. El relacionamiento comunitario sumado una gestión social adecuada, aporta a mejorar la reputación empresarial. (Acosta, 2020).

- En cuanto a determinar si la variable gestión de los stakeholders se relacionan inversamente con las dimensiones de la variable los conflictos sociales en los pobladores del área de intervención en FONCREAGRO 2022, tenemos que la dimensión “nivel de evasividad” muestra un valor $-p = 0.002 < 0.05$, por lo que existe una relación directa y baja. Referente a la dimensión “Nivel de Impositividad”, el valor $-p = 0.002 < 0$ muestra que NO existe relación entre las variables. Respecto a la dimensión “Acomoditio” el valor $-p = 0.006 < 0.05$ muestra una relación inversa y baja, en cuanto a la dimensión 4 “Colaborador”, muestra un valor $-p < 0.001$ es menor 0.05, la relación es directa y moderada.

Debido a que la investigación cuenta con un diseño no experimental de carácter transeccional o transversal, permite evaluar las variables en un solo momento, los cambios en el contexto, pueden influenciar las percepciones y opiniones en una población. El diseño no experimental permite analizar la incidencia de las variables y su interrelación en un tiempo determinado, en donde no es posible manipular las variables en evaluación de manera deliberante, es decir no es posible manipular de manera intencional estos resultados. (Hernández-Sampieri, 2018.p. 174).

VII.2. Conclusiones

El presente estudio de investigación se ejecutó bajo la hipótesis de la existencia de una relación entre la gestión de los stakeholders y los conflictos sociales con los pobladores del área de intervención de FONCREAGRO, 2022. De los resultados obtenidos, podemos confirmar que, mediante el análisis estadístico, se obtuvo un nivel de significancia el valor $-p < 0.001$ es un valor que nos indica que existe relación entre las dos variables en estudio, por la cual fue aceptada la hipótesis.

En la variable “gestión de los stakeholders”, las dimensiones con mayor valor han sido “identificar a los involucrados” y “monitorear el involucramiento de los interesados” mostrando un resultado de 99.07% ambas dimensiones. Del resultado obtenido, se concluye que el equipo de FONCREAGRO, está aplicando de manera eficiente su estrategia de identificación de stakeholders, además ejecuta acciones de monitoreo para evaluar cambios en cuanto a las necesidades y expectativas de la población, estas acciones han permitido que exista una buena lectura de los cambios sociales. La dimensión “gestionar el involucramiento de los interesados” presentó un nivel medio con un valor de 23.36 %, esta dimensión incluye aspectos de comunicación, por lo que el resultado, demuestra debilidad en el uso de las estrategias de comunicación y en una identificación sobre el rol de FONCREAGRO y su contribución en la gestión de las acciones de inversión y de relacionamiento de Minera Yanacocha con la comunidad.

Las dimensiones de “conflictos sociales” con mayor aceptación han sido “acomodaticio” y “evasivo” mostrando valores altos de 99.07% y 98.13% respectivamente. Luego del análisis, concluimos que el resultado está relacionado a la posición neutral que toma FONCREAGRO, al momento de abordar la gestión de conflictos sociales en la comunidad. Esta posición no necesariamente está relacionada a sus actitudes, sino más relacionada a la falta de claridad sobre el rol de soporte de Foncreagro en las acciones de apoyo para mejorar las relaciones entre Minera Yanacocha y la comunidad. Respecto a la dimensión “acomodaticio”, inferimos que FONCREAGRO aplica la estrategia colaborativa para la gestión de los conflictos sociales; sin embargo, esta respuesta es más reactiva que preventiva frente a los conflictos sociales. Entonces concluimos que, existe una falta de claridad sobre el rol estratégico de FONCREAGRO, en relación a las actividades de relacionamiento entre la comunidad y Minera Yanacocha. Los pobladores reconocen que FONCREAGRO contribuye a su desarrollo; sin embargo, algunos pobladores no reconocen a Minera Yanacocha como parte de este objetivo y tampoco reconocen su aporte económico con la comunidad.

Los resultados pueden estar influenciados por el contexto social, emocional de la población post-pandemia, las percepciones de la población pueden estar influenciadas debido al trabajo de apoyo que ha realizado la empresa post-pandemia, lo que ha originado una mejor imagen de la empresa en las comunidades.

VII.3. Recomendaciones

Se recomienda hacer una revisión de las estrategias de comunicación de FONCREAGRO, realizar ajustes en los mensajes que se brindan en la comunidad, no se puede perder de vista la importancia que los pobladores reconozcan a Empresa Yanacocha como su principal colaborador en su desarrollo, este reconocimiento es importante para posicionar a la empresa dentro de la comunidad y de esta manera colaborar con las relaciones y la paz social.

En la variable gestión de los stakeholders, las dimensiones “identificar a los involucrados” y “monitorear el involucramiento de los interesados” son las que han mostrado mayor valor (99.07%), estas acciones han contribuido al buen relacionamiento con la comunidad, por ello se recomienda sistematizar estos procedimientos, incorporarlos dentro de la estrategia de relacionamiento y a través de los programas de fortalecimiento, transferirlo a otros miembros del equipo de extensionistas de FONCREAGRO.

En la variable conflictos sociales, las dimensiones “acomodaticio” y “evasivo”, son las que mostraron valores altos de 99.07% y 98.13% respectivamente. De los resultados hallados, se recomienda trabajar un plan de fortalecimiento en el desarrollo de habilidades sociales, las que contribuyan a mejorar estos conocimientos, contribuyendo a lograr una mejor relación con la comunidad.

Lista de referencias

Referencias

(s.f.).

Acuña, A. P. (2012). La Gestión de Stakeholders, análisis de los modelos de gestión.

AECA, A. E. (2006). La semántica de la responsabilidad social corporativa.

Albert, S. P. (2005). Trnformación de los conflictos desde la filosofía de la paz.

Arbaiza Lydia, C. M., & Crithian, D. G. (2018). *Gestión del Conocimiento y los conflictos socioambientales en el Perú.*

Argandoña, A. (1998). *La Teoría de los Stakeholdets y el bien común.* Barcelona-España.

Barrantes Ruiz, L. R., Mendoza Sotomayor, K. R., Rivera Sandoval, A. L., & Veliz Brioso, J. (2020). *Factores Críticos de Éxito para Gestionar Conflictos Sociales en el Sector Minero.* Lima.

Barriga Málaga, E. M. (2019). *La Responsabilidad Social como estrategia y mecanismo de tratamiento preventivo de gestión de conflictos socioambientales, con la finalidad de viabilizar proyectos de inversión minera en el sur del Perú.*

Bazan Durand Erick Royer, N. G. (2020). *Responsabilidad Social Empresarial de una Empresa y los Stakeholders del Distrito de Baños del Inca- Cajamarca 2020.* Cajamarca.

Boure, L. (2013). *Gestión de los Stakeholders.*

Castellares Renzo, F. M. (2017). *Determinantes de los conflictos sociales en zonas de producción minera.*

Cazorla Cisneros, D. E. (2015). *Mejora de los procesos de gestión para la sostenibilidad y calidad de las empresas comunitarias en una empresa minera.*

Cesar, B. (2013). La nueva propuesta del estado para el abordaje de conflictos sociales: la oficina de dialogo y sostenibilidad. *Argumentos.*

Christian Morán Montalvo, L. R.-3. (2016). STAKEHOLDERS, RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ECUADOR Stakeholders, social responsibility in Ecuador.

Comercio, D. e. (04 de noviembre de 2020). Minería Sostenible.

Coopers, P. W. (2005). *Annual Report .*

Córdoba, J. C. (2007). *Modelo de Calidad para Portales Bancarios.* San José, Costa Rica.

David, Q. (2018). El conflicto social | Reflexiones y Saberes.

Desarrollo, A. E. (2016). *Guía Práctica para el Relacionamento Estratégico con la Comunidad.*

- Diario El Comercio. (09 de septiembre de 2017). ICMC: El principal problema de la minería peruana es la mala percepción del público. (J. Saldarriaga, Ed.)
- Diario La República. (31 de 12 de 2012). Choropampa: 114 afectados por derrame de mercurio aún esperan indemnización.
- Diario La República. (03 de Julio de 2015). Quince proyectos mineros paralizados por conflictos. (Z. C. Contreras, Ed.)
- Diario oficial El Peruano. (9 de abril de 2018). Aporte de la Mineía al PBI.
- Dupuits, K. v. (2021). Estrategias comunitarias frente a conflictos socioambientales.
- Dupuits, K. v. (2021). Presentación del dossier Estrategias Comunitarias frente a conflictos socioambientales: más allá de la resistencia. *ÍCONOS Revista de Ciencias Sociales*, 16.
- Eduardo, C. C. (2015). *Mejora de los procesos de la gestión para la sostenibilidad y calidad de las relaciones comunitarias en una empresa Minera*.
- Elia, R. (2005). *Como mejorar tus habilidades sociales*.
- Encañada, M. D. (2018). Portal.
- Fernández Fernández José Luis, B. S. (2016). La Teoría del los stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC*.
- Fisher Roger, U. W. (2003). *Si... ¡decauerdo! como negociar sin ceder*. Barcelona.
- Foncreagro. (2018). *Estrategia de Relacionamiento*.
- Foncreagro. (2020). *Estrategia de Relacionamiento Social Comunitario*.
- FONCREAGRO. (s.f.). *Estrategia de relacionamiento*.
- Fredy Barrero, C. J. (2014). *Mobilización social y representación. Konrad Adenauer Stiftung*.
- Freeman, E. (2004). *Strategic Management: . Boston*.
- Gallegos, G. M. (2015). *Estrategias de Relacionamiento Comunitariourbano*.
- García, M. C. (2016). *Estrategias y practicas de relacionamiento comunitario en el marco de la participación ciudadana. Espacio Público*.
- Granada Revilla Germán, T. F. (2011). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*.
- Gutierrez Roberto, A. L. (2006). *Aportes y desafios de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*.
- Hernandex Sampieri, R., & Paulina, M. T. (2018). *Metodología de la investigación*.

- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Huanambal, F. B. (20 de Noviembre de 2014). *Monografías.com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria2.shtml>
- Jonnathan, N. (2013). *Violencia barrial, la tensión social como crisis humanitaria*.
- José Luis Fernandez, A. B. (2012). *La Teoría del Stakeholders o de los grupos de interés*.
- Kramer, M. E. (enero de 2011). Creación del Valor Compartido.
- Lobo, Y. R. (2015). Sistema de Gestión de Relacionamento Comunitario en la Empresa Pluspetrol Resources Corporation – Sucursal Colombia .
- Maritza, P. (2019). *Conflictos Mineros en el Perú; entre la protesta y la negociación*.
- Martín, B. (2016). *Gestión social estrategia y creación del valor*. Departamento Academico de Ciencias de la Gestión.
- Meléndez Carlos, M. T. (2009). Yanacocha y los reiterados desencuentros: gran afectación, débiles.
- Michel, D. (2014). Resiliencia cultural comunitaria como quehacer político femenino de las mujeres Williche del Chaurakawin (Región Lagos, Chile).
- Morán Cristhian, R. L. (2016). STAKEHOLDERS, RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ECUADOR Stakeholders, social responsibility in Ecuador. *Revista Científica y Tecnológica UPSE, Vol. III, N. 2, Pág. 21-30 (Jun., 2016) 4*.
- MWH, S. (2017). *Línea de Base Social, descripción del medio social, económico, cultural y antropológico de la población*. Cajamarca.
- Navarro Ruiz Cristina, H. M. (2014). Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España.
- Navarro Ruiz, C. H. (2014). Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España. *Revista internacional de Relaciones Públicas*.
- PATÍÑO, A. R. (2017). *EFFECTOS DEL APRENDIZAJE COOPERATIVO SOBRE LAS HABILIDADES SOCIALES Y LA RESOLUCION DE CONFLICTOS EN LOS ESTUDIANTES DE LAS CARRERAS DE NEGOCIO*.
- PMBOK. (2017). *A GUIDE TO DE PROYECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE PMBOK. SIXTH EDITION*.

- Porras, A. (2013). "Sistematización de la función de analista de relaciones comunitarias para la prevención de conflictos sociales y el relacionamiento comunitario de la empresa Cálidda (2010-2012)".
- Pueblo, D. d. (2021, Noviembre). Reporte de Conflictos Sociales N° 213.
- Quintero, D. (2018). El Conflicto Social historias de vida: Genesis del liderazgo y de la resiliencia comunitaria. *Reflexiones y saberes*, 58 - 73.
- Ramos Vidal, I., & Maya Jariego, I. (2014). Sentido de comunidad, empoderamiento psicológico y participación ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales.
- Rebaza, W. S. (2019). *Sistema de gestion de relacionamiento simulado en base a una herramienta informatica libre para la resolucio de conflictos con los stakeholders: caso minera Yanacocha - Asociacion canal Tual*.
- Rogelio, Z. C. (2016). *La gestión de los conflictos sociales que provienen de la explotación de los recursos naturales y su impacto en el medio ambiente*.
- Saade Hazin, M. (2013). Desarrollo minero y conflictos sociaambientales. Los casos de Colombia, México y Perú. *CEPAL*.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Barcelona.
- Tolotti, C. (2008). La investigación de la responsabilidad corporativa en la gestión de las empresas de comunicación.
- Urrela Arnal, B. C. (2012). Mediación de una Comunidad Inercultural. *Anuario de Psicología Jurídica*.
- Valdunciel, L. M. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. . *Revista Asturiana de Economía*, 85.
- Valencia, A. (2012). Una visión para hacer mas eficiente el desempeño del Sector Bancario en América Latina. *IDC- Analyze The Future*, 1.
- Volpentesta Jorge Roberto, C. T. (2013). Identificación del impacto de la gestión de los Stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollas estrategias de responsabilidad social empresarial.

Apéndice

Anexo 1. Modelo de Encuesta

ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Nº de encuesta _____

IMPORTANTE:

La presente encuesta es anónima y voluntaria y se hace con fines estrictamente académicos, los resultados servirán para evaluar el estudio en mención.

Casero:.....Centro Poblado:.....

I. DATOS GENERALES:

1. Sexo:
 - a) Femenino
 - b) Masculino
2. Edad:
 - a) Entre 13 a 33 años
 - b) Entre 34 a 48 años
 - c) Entre 49 a 57 años
 - d) Entre 57 a más
3. Grado de instrucción
 - a) Primaria
 - b) Secundaria
 - c) Técnico
 - d) Universitaria
 - e) Sin instrucción
4. Tiene algún cargo en la comunidad
 - a) Si
 - b) No
 - c) Ex autoridad

II. ENCUESTA:

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

Nº	Variable: Gestión de los Stakeholders	1	2	3	4	5
	Identificar a los Interesados					
1	¿Siente que Foncreagro lo ha involucrado en las acciones que realiza en su comunidad?					
2	¿Considera que Foncreagro involucra a los líderes, representantes y pobladores en las actividades que realiza en la comunidad?					
3	¿Siente que Foncreagro, atendió sus requerimientos o solicitudes?					
4	¿Foncreagro coordina con la población el inicio de las actividades en la comunidad?					
5	¿Foncreagro da a conocer los beneficios de los proyectos que se llevan a cabo en la comunidad?					
6	¿Foncreagro genera espacios donde se comunica a la población, los objetivos de las actividades programas en la comunidad?					
7	¿Siente que Foncreagro, está comprometido con el desarrollo de los proyectos en bienestar de la comunidad?					
8	¿Siente que Foncreagro, se interesa en conocer las necesidades y demandas de la comunidad?					
9	¿Siente que Foncreagro se involucra con las actividades de la comunidad?					
10	¿Siente que Foncreagro cumple con los objetivos planteados en los proyectos que ejecuta en la comunidad?					
11	¿Considera que los proyectos programados por Foncreagro, afrontan las necesidades de la comunidad?					
12	¿Considera que los especialistas de Foncreagro, respetan las costumbres y formas de vida en el campo?					
13	¿Tiene confianza en los especialistas que trabajan en Foncreagro?					
14	¿En caso de cambios y reprogramaciones de los proyectos, considera que Foncreagro toma en cuenta sus opiniones y sugerencias?					
15	¿Considera que los especialistas de Foncreagro, se comportan adecuadamente y respetan las opiniones de otras personas?					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS

N° de encuesta _____

IMPORTANTE:

La presente encuesta es anónima y voluntaria y se hace con fines estrictamente académicos, los resultados servirán para evaluar el estudio en mención.

Caserío:.....Centro Poblado:.....

III. DATOS GENERALES:

1. Sexo:
 - a) Femenino
 - b) Masculino
2. Edad:
 - a) Entre 13 a 33 años
 - b) Entre 34 a 48 años
 - c) Entre 49 a 57 años
 - d) Entre 57 a más
3. Grado de instrucción
 - a) Primaria
 - b) Secundaria
 - c) Técnico
 - d) Universitaria
 - e) Sin instrucción
4. Tiene algún cargo en la comunidad
 - a) Si
 - b) No
 - c) Ex autoridad

5. ENCUESTA:

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Considera que existe una buena comunicación entre Foncreagro y la comunidad?					
2	¿Foncreagro cumple con los compromisos asumidos con la comunidad?					
3	¿Considera que Foncreagro se preocupa por entender las razones que causan desacuerdos en la comunidad, debido al incumplimiento de compromisos pactados?					
4	¿Cuándo existe un desacuerdo entre Foncreagro y la comunidad, siente que Foncreagro brinda alternativas de solución?					
5	¿Foncreagro permite que la comunidad presente propuestas para la solución de desacuerdos?					
6	¿Siente libertad ante los especialistas de Foncreagro, de expresar sus opiniones?					
7	¿Siente que la información que le brinda los especialistas de Foncreagro, contribuye a solucionar los desacuerdos con la comunidad?					
8	¿Considera que los especialistas de Foncreagro, propician la participación libre?					
9	¿Considera que los especialistas de Foncreagro tienen una buena relación con su comunidad?					
10	¿Considera que los acuerdos tomados por la mayoría, deben respetarse para evitar desacuerdos y posteriores conflictos?					
11	¿Siente que los desacuerdos entre la comunidad y Foncreagro, siempre terminan en conflictos?					
12	¿En caso de desacuerdos, la comunidad prefiere fomentar la comunicación antes que los conflictos?					
13	¿Considera que Foncreagro es la única institución responsable del desarrollo de su comunidad?					
14	¿Entiende la importancia del compromiso que los líderes y la comunidad, para que los proyectos se ejecuten con éxito en la comunidad?					
15	¿Considera que la buena disposición de la comunidad, es importante para la solución de los conflictos?					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Validación del instrumento.

Variable 1: Gestión de los Stakeholders

**Estadísticas de
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,729	15

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	57,0526	7,830	,322	,716
VAR00002	57,2105	8,398	,233	,724
VAR00003	57,4211	8,146	,127	,740
VAR00004	57,1579	8,251	,226	,724
VAR00005	57,1053	7,877	,353	,713
VAR00006	57,2632	8,760	,000	,733
VAR00007	57,2632	7,094	,575	,685
VAR00008	57,3684	8,246	,229	,724
VAR00009	57,1579	8,029	,353	,715
VAR00010	57,2105	8,509	,037	,743
VAR00011	58,0526	8,164	,055	,760
VAR00012	56,8421	6,807	,641	,674
VAR00013	56,7368	6,316	,673	,663
VAR00014	57,1579	7,585	,382	,709
VAR00015	56,6842	6,673	,698	,666

Variable 2: Conflictos Sociales

**Estadísticas de
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,724	15

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	55,7895	6,509	,443	,701
VAR00002	55,8947	7,211	,000	,739
VAR00003	56,3684	6,023	,411	,699
VAR00004	55,9474	6,942	,271	,717
VAR00005	55,8947	7,322	,000	,728
VAR00006	55,7895	5,842	,572	,678
VAR00007	55,9474	6,942	,101	,734
VAR00008	55,5789	6,035	,331	,714
VAR00009	55,5789	5,702	,610	,672
VAR00010	56,0000	6,111	,317	,715
VAR00011	56,0000	5,556	,719	,657
VAR00012	56,0000	6,556	,236	,721
VAR00013	55,8947	6,766	,256	,717
VAR00014	55,9474	6,719	,462	,705
VAR00015	55,8947	7,322	,000	,728

Anexo 3. Fichas de Validación de expertos:



UNIVERSIDAD
 PRIVADA DEL NORTE

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. **Experto:** Carlo Alberto Rosario Boyd
- 1.2. **Especialidad:** Ciencias Sociales
- 1.3. **Cargo actual:** Especialista Análisis de Gestión Social
- 1.4. **Grado académico:** Maestro en Ciencias Gestión Ambiental
- 1.5. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.6. **Tipo de instrumento:** Encuesta
- 1.7. **Lugar y fecha:** Cajamarca, 04 de octubre de 2022

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

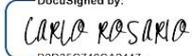
N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: c = 96%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

El proyecto de investigación presenta un alcance definido, sin embargo, es importante que se pueda incluir en las variables de análisis los factores de motivación y expectativas de las unidades de análisis.

DocuSigned by:



B0D35C748CA2447

Firma y sello del Experto



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: TROY REQUENA PORTELLA
- 1.2. Especialidad: COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y PERIODISMO
- 1.3. Cargo actual: DOCENTE TIEMPO COMPLETO
- 1.4. Grado académico: DOCENTE
- 1.5. Institución: UPN SEDE COMAS
- 1.6. Tipo de instrumento:
- 1.7. Lugar y fecha: COMAS, 4/10/2022

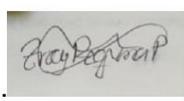
II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



.....
Firma y sello del Experto

Anexo 4. Tabla de interpretación de valores Pacheco 2003.

Valores de coeficiente	Interpretación
± 0.01 a ± 0.19	Correlación muy baja
± 0.20 a ± 0.39	Correlación baja
± 0.40 a ± 0.69	Correlación moderada
± 0.70 a ± 0.89	Correlación alta
± 0.90 a ± 0.99	Correlación muy alta
+1	Correlación perfecta positiva
-1	Correlación perfecta negativa
0	Correlación nula

Pacheco(2003)