



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA ÚNICO DE ESPECIALIZACIONES EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO Y CREACIÓN DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS DEL CONFLICTO
ORIGINADO POR EL DERRAME TÓXICO EN LOS RÍOS SONORA Y BACANUCHI EN AGOSTO DE 2014

TESINA
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
ESPECIALISTA EN NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS POLÍTICOS Y SOCIALES

PRESENTA:
ADRIÁN AGUILAR GUTIÉRREZ

TUTOR
DR. FAUSTO QUINTANA SOLÓRZANO
PROGRAMA ÚNICO DE ESPECIALIZACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

CIUDAD DE MÉXICO, AGOSTO 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Prólogo	1
Introducción	3
1. Conflicto y negociación	6
1.1 El conflicto	6
1.2 La Negociación	8
1.3 Los comportamientos de negociación	15
2 El conflicto con el Grupo México	19
2.1 El derrame tóxico de agosto de 2014, exposición del caso y antecedentes	20
2.2 Los actores del conflicto, descripción y comportamiento	26
2.2.1 Grupo México, Buenavista del Cobre	26
2.2.2. Autoridades	34
2.2.3. Comunidades organizadas	40
3. Escenarios de coyuntura y de prospectiva del conflicto	45
3.1 Situación actual del conflicto	46
3.2 Escenarios inerciales	51
3.3 Propuestas de solución de los actores	54
3.4 Escenarios varios, acercando a los actores	57
Conclusiones	67
Fuentes consultadas	72
Listado de gráficas	
Gráfica 1. Ubicación de los cinco estilos de comportamiento	18
Gráfica 2. Etapas del conflicto: actores comunidades y minera	25
Gráfica 3. Perspectiva del conflicto actor Grupo México	29
Gráfica 4. Las capas de la cebolla	30
Gráfica 5. Perspectiva del conflicto del actor autoridades	37
Gráfica 6. Las caras del triángulo	38
Gráfica 7. Las tres aristas del actor autoridades	39
Gráfica 8. Perspectiva del conflicto del actor comunidades	41
Gráfica 9. Las caras del actor comunidades	43
Gráfica 10. Línea del tiempo: eventos y reacciones	44
Gráfica 11. FODA prospectivo	61
Listado de imágenes	
Imagen 1. Mapa del Río Sonora y municipios afectados	22
Imagen 2. La mina a cielo abierto, Buenavista del Cobre	24
Listado de tablas	
Tabla 1. Comparación de los dos tipos principales de negociación	15
Tabla 2. Matriz de pagos del dilema del prisionero	52
Tabla 3. Matriz de pagos del dilema del prisionero, versión cooperación	59

Prólogo

Los cambios parecen imperceptibles si estamos presentes para observarlos, su acumulación gradual se ajusta con nuestra perspectiva de la realidad, se normalizan. Para aquellos que han pasado mucho tiempo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, ya sea por su trabajo docente, administrativo o por ciclos de estudio, las transformaciones de la institución podrían no parecer tales, pero desde el punto de vista de uno que se formó en sus aulas al principio de la década 2000, regresar en esta etapa de la facultad es tan sorprendente como refrescante.

Uno de los grandes añadidos de la facultad, razón por la que este trabajo existe, es la aparición en 2015 de diversas especializaciones, entre ellas la que nos convoca, la Especialización en Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales. No es de extrañar que un lugar de formación de científicos sociales e investigación amplíe su oferta, lo notable aquí es cómo el cambio de paradigmas sociopolíticos provocó certeras respuestas en los temas a tratar por la institución.

Las últimas décadas han traído docenas de cambios que han transformado todo panorama, y con ello los temas de estudio y reflexión por parte de las ciencias sociales. Cuando cursaba la carrera, en pos de convertirme en un politólogo por allá de 2001, el mundo miraba fenómenos como la creciente importancia del terrorismo, el consecuente robustecimiento de la seguridad en las naciones, el recrudecimiento de los conflictos por la obtención de recursos (como los energéticos), y muchos otros tópicos. La esfera nacional debatía la insurgencia de la sociedad organizada como factor a no ser olvidado nunca más, el histórico cambio de partidos políticos en los máximos puestos, la discusión por el significado mismo de la democracia.

Al volver a la facultad, llamado por la curiosidad de las especializaciones, encontré un muy diferente interés general en el ambiente académico, uno que puede considerarse el porqué del nacimiento de una especialidad como la nuestra, la negociación. Usando las palabras de la División de Estudios de Posgrado de la facultad, los temas que la fundamentan, los retos del entorno son: “Instituciones débiles, fragilidad del estado de derecho, altos niveles de corrupción e impunidad, quebranto de la seguridad pública, problemas de gobernabilidad, ineficiencia de la

administración pública, democracia minimalista, procesos electorales impugnados, participación ciudadana débil”,¹ entre otros. En otras palabras, conflictos, y muchos.

La especialización en negociación permite a la facultad brindar a sus científicos sociales nuevas respuestas ante tales retos, formas de análisis e interpretación social alejadas del uso legítimo de la violencia organizada, el cumplimiento irrestricto del estado de derecho u otras respuestas dignas de otras eras. Conceptos, ideas que no estaban ahí hace más de una década, hacen su aparición para, esperemos, nunca más irse: gestión del conflicto, inteligencia emocional, comprender al otro, construcción estructural de paz y deconstrucción paulatina y sistemática de la violencia estructural y su discurso cargado de odio y exclusión.

¹ Sección *Fundamentación* de la página del Programa Único de Especializaciones en Ciencias Políticas y Sociales, de la División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México. Consultada el 5 de diciembre de 2016, <http://www.especializaciones.politicas.unam.mx/funda.html>

Introducción

El presente trabajo, como resultado final del paso por la especialización, intenta ser parte de la concepción descrita en el prólogo, usando las novedosas abstracciones propias de la teoría sobre la negociación, se pretende estudiar un aspecto de un caso reciente, el conflicto ocasionado por el derrame tóxico en el río Sonora, causado por la mina Buenavista del Cobre, de la empresa mexicana Grupo México.

El proceso conflictivo ha dado lugar a tres actores principales: la poderosa empresa, las comunidades afectadas organizadas, y el conjunto de autoridades estatales y federales que tienen a su cargo el caso. La teoría de la negociación ofrece distintos enfoques para analizar el problema, así como la ciencia política en general. El primer capítulo del presente trabajo explica la postura específica que ante el caso se ha tomado, en resumen, que la solución óptima ante un conflicto de tal magnitud social y ambiental debe ser una negociación de tipo integrativa, es decir, en la que todos los actores colaboren para su resolución, que nadie pierda. En segundo lugar, se explica que por ser un caso en proceso, es el estilo de comportamiento mostrado ante el conflicto lo que podría determinar el tipo de negociaciones o resultado que mostrará el caso.

El segundo capítulo analiza el desarrollo del conflicto en sí hasta diciembre de 2016, describiendo a los actores y sus acciones, enfocándose en el estilo de comportamiento ante la crisis. El tercer capítulo presentará escenarios que podrán ser considerados para posibles estudios del tema, o negociadores. Finalmente, las conclusiones intentan mostrar un escenario realista, y sugerencias reflexivas para llegar a él.

Es este, sin duda, un conflicto complejo y difícil, de reciente nacimiento, pero profundas raíces. No ha llegado a la fase de negociaciones, pues los actores de la trama no han reconocido al actor-víctima. Violencia en distintas encarnaciones ha explotado en este caso, y la paz, la transformación del conflicto o la mera atenuación de la violencia parecen aún lejanas.

Presentado originalmente como un reto para el análisis y la práctica de las herramientas metodológicas de negociación durante uno de los seminarios de la especialización, la gran relevancia del caso le convirtieron enseguida como la opción a elegir para el requisito final en la obtención de grado. Se mencionan a continuación las virtudes del caso.

Conveniencia. El caso presenta valiosas aristas para analizar la gran mayoría de conocimientos y métodos que la especialidad de negociación ofrece, convirtiéndose en un digno reto para el estudiante en formación para la negociación o la mediación de conflictos.

Relevancia social. El conflicto comienza con una temática y reivindicación ambiental, convirtiéndose en un ejemplo ideal de las luchas de nuestro tiempo, fusiones de los conflictos de clase clásicos con las problemáticas específicas del siglo XXI, como la lucha contra la destrucción de la biodiversidad.

Más aun, el objeto de estudio se inscribe en una problemática común que afecta muchas regiones del país y de Latinoamérica. Estudios específicos de este tipo, con las herramientas que la perspectiva del negociador prospectivista aporta, pueden ser de gran utilidad para la construcción de soluciones que abarquen a todos los involucrados.

Valor teórico. Los actores principales son representativos de diversos conflictos actuales (tales como el desplazamiento forzado por la destrucción o contaminación del territorio, o las huelgas sindicales en contra de decisiones empresariales): comunidades afectadas pertenecientes a la clase obrera y trabajadores agrícolas, más otras categorías abordadas por los estudiosos del conflicto, como los pueblos originarios. Por otro lado, una poderosa minera mexicana perteneciente a un gran conglomerado empresarial multinacional, con todo tipo de medios a su disposición.

El análisis de sus comportamientos ante el conflicto, desde formas de organización hasta reconocimiento o no del otro en disputa, puede contribuir a la teoría general de la negociación, pues ella está en constante perfeccionamiento. Particularmente, la actitud ante el conflicto y su posibilidad configurativa de futuras negociaciones, es un aspecto con un gran horizonte a descubrir. Si el conflicto es detectado y existe la posibilidad de intervención, las etapas previas a la negociación conforman un espacio en el que los negociadores y mediadores pueden incidir efectivamente en el proceso: atenuando diferencias, haciendo visibles a los actores involucrados, fortaleciendo a los actores débiles, etc. Acciones que aminorarían la violencia y confrontación, preparando un más eficiente escenario de negociación.

Utilidad metodológica. Su reciente nacimiento, junto con un proceso vasto y dinámico que ha tocado ya importantes aspectos del desarrollo conflictivo, permite al análisis aventurar escenarios, hacer un intento metodológico de prever tendencias, probando así la validez de métodos prospectivos como el FODA dinámico. Esto es de gran utilidad en el presente contexto de las ciencias sociales en México, pues sólo en los últimos años los investigadores han volteado seriamente hacia los métodos de la prospectiva como herramientas de la configuración del análisis de lo posible y lo deseable.

La investigación tiene como objetivo general analizar el caso mediante el estilo de comportamiento de los actores ante el conflicto por el derrame tóxico, puesto que este acercamiento tiene la posibilidad de hallar intereses comunes entre los actores, lo que contribuiría a plantear en futuras investigaciones propuestas de solución o construcción de escenarios en los que la negociación sea posible.

Para ello, una serie de objetivos particulares edifican el mencionado fin: recuperar la información teórica acerca de los estilos de comportamiento ante el conflicto, construyendo así una base confiable para conceptualizar el caso de estudio; describir los resultados ambientales, económicos y sociales del derrame de agosto del 2014; clasificar a los principales actores involucrados: comunidades afectadas, minera y autoridades, mediante el uso de técnicas provistas por la especialización, como el mapa de actores y la gráfica de etapas del conflicto; finalmente, construir escenarios de las perspectivas futuras del problema.

Las respuestas tentativas con las que esta investigación trabajará, las hipótesis, son una general y tres particulares. La hipótesis general es: la adecuada descripción y entendimiento de la actitud de los principales actores involucrados en el conflicto ocasionado por el derrame tóxico en Sonora en 2014, permite diagnosticar acertadamente el caso y construir escenarios de negociación.

Las tres hipótesis particulares corresponden a cada uno de los actores y su actitud frente al conflicto: primera, la enorme cantidad de recursos de todo tipo con que cuenta la empresa Grupo México, le permite enfrentar el conflicto generado por el derrame tóxico sin llegar a una verdadera negociación o reconocer a las partes involucradas, lo cual agrava el conflicto y le convierte en uno de difícil resolución. Segunda, la actitud laxa de aplicación de las leyes ambientales por parte de las autoridades locales y federales involucradas, ha alargado e intensificado el conflicto, propiciando que la minera responsable haga uso de un comportamiento de negociación de tipo elusivo. Tercera, una respuesta lenta, así como organizaciones con poca proyección nacional e internacional (además del uso exclusivo de formas de lucha tradicionales, sin la consideración de nuevos aspectos como el uso de redes sociales), ha imposibilitado que las comunidades organizadas se posicionen más favorablemente ante el conflicto, resultando de esto que sus exigencias y crítica a la labor realizada por los otros actores tengan poco o nulo eco.

1. Conflicto y negociación

El tipo de profesional que la especialización espera formar es uno capaz de incidir en complejas problemáticas sociopolíticas, para ello es menester el conocimiento de dos grandes conceptos que guiarán su estrategia: el conflicto y la negociación. En este capítulo se presentará una moderna concepción del conflicto que permite construir acercamiento entre actores en oposición, vislumbrando la oportunidad de cambio que estos procesos llevan consigo, lo cual es una forma de abordar el concepto diferente a la tradicional, pues al conflicto suele sustantivársele negativamente.

Luego de la caracterización del conflicto se describirá el siguiente concepto rector de la especialización, la negociación. Las acepciones de ambos conceptos se alejan de la confrontación como forma de resolución, así, la negociación será descrita como potencialmente transformadora del conflicto, siempre intentando reconciliar a las partes. Al concepto de negociación el capítulo agrega algunas consideraciones a tomar en cuenta por los negociadores de conflictos sociales.

Finalmente, debido al tipo de conflicto que trata la tesina, será necesario introducir el concepto de comportamientos de negociación, mismo que permitirá analizar el proceso y prever escenarios, pese a que el caso estudiado no haya finalizado y tampoco existan perspectivas de negociación.

1.1. El conflicto.

Existen varios acercamientos teóricos al conflicto, desde diversas perspectivas culturales, metodológicas, incluso religiosas. La historia de la humanidad parece estar llena de pensadores que han explicado la sociedad a través de su relación con la guerra, la violencia y el conflicto. Sin embargo, cierto hecho histórico del siglo pasado cambió el tono del debate, del conflicto y sus sinónimos a la paz y cómo construirla estructuralmente. La triste perspectiva futura de la especie que arrojó la Segunda Guerra Mundial, con su impresionante muestra de la capacidad destructiva humana, creó un ambiente mundial académico de búsqueda de entendimiento del conflicto, sus causas, consecuencias y formas de evitarlo. Una búsqueda, también moral, de la comprensión de la guerra, para obtener paz duradera.²

² Puede hallarse esta relación entre estudiar el conflicto para buscar la paz en el capítulo segundo de Martínez de Murguía, Beatriz. 1999. *Mediación y resolución de conflictos, una guía introductoria*. México: Paidós.

Culturalmente el conflicto tiene connotaciones negativas: es violento, siempre destruye, es necesario evitarlo. No obstante, en las últimas décadas encontramos el desarrollo paulatino de otra visión de análisis, una que no prejuzga su sentido. Se pensó en él ya no para evitarlo, sino para gestionarlo, transformarlo, para asirle y cambiar la sociedad.

En este trabajo se definirá al conflicto,³ su acepción social, como un proceso que ocurre entre al menos dos partes, ya sean grupos, naciones, culturas; un proceso que les lleva a interactuar de forma contenciosa, a organizarse para alcanzar sus fines (que se perciben como opuestos), buscando la forma de las cosas anterior al suceso, o la proposición de un nuevo estado social, que puede ser desde lo más simple (nuevas leyes, instituciones, justicia) hasta lo más complejo: el cambio estructural de la sociedad.

Para prevenirlo o transformarlo, primero debemos conocer aquello que provoca su existencia. Una vez más, encontraremos en la historia del pensamiento muchas causas, apoyémonos en este momento sólo en una, pero crucial por la influencia que esta teoría ha tenido en el desarrollo del pensamiento social, el materialismo histórico y dialéctico. En resumidas cuentas, esta teoría propone que el origen de los conflictos radica en la forma en cómo las sociedades producen su riqueza social, para lo cual se necesita de medios de producción que permitan al hombre extraer de la tierra lo que necesite, y transformarlo para su uso. La clave del proceso contencioso será la propiedad de dichos medios, que permite a unos moldear el mundo a su imagen y semejanza, y obliga a otros a obedecer, a vender sus capacidades físicas y/o intelectuales para sobrevivir.⁴

Hoy en día encontramos nuevos agregados a esta interpretación, a las tradicionales clases sociales como los actores del conflicto podemos sumar los nuevos sujetos: los pobladores originarios, las identidades sexuales, las nuevas culturas urbanas, los grupos religiosos y sectarios, etc. Actores que pueden ser llevados al conflicto tanto por las condiciones estructurales sociales (que desde su perspectiva coartan su libertad, o les impiden el pleno desarrollo de sus derechos humanos), como por la interacción de todos ellos en un mismo espacio social: diferentes enfoques de vida pueden causar conflicto.

³ Para la definición de conflicto nos apoyamos en Lorenzo Cadarso, quien realizó una investigación de las definiciones de conflicto históricamente, tratando de descubrir los elementos comunes que permitirían crear una acepción general, explicativa de varias eras de la humanidad. Lorenzo Cadarso, Pedro Luis. 2001. *Fundamentos teóricos del conflicto social*. Madrid: Siglo XXI.

⁴ La tesis del materialismo histórico puede encontrarse en toda la obra de los marxistas clásicos. Si hemos de elegir una sola, que sea la que comienza esta interpretación: Marx, Engels. 2000. *Manifiesto del Partido Comunista*. México: El Caballito.

La sistematización de las causas del conflicto nos permite identificar varios tipos. La experiencia de quienes estudian este tema arroja que existen conflictos que, por su origen, son irreconciliables, perspectivas en las que los actores no coincidirán. Ubicamos así causas varias: *intereses*, entendiendo con ello lo que se quiere, ya sea recursos, poder, oportunidades de desarrollo, reivindicaciones de tipo económico; *valores*, en lo que creemos, tradición, cultura, religión, etc.; *derechos*, de relaciones, información e interpretación, por ejemplo, cuando se percibe una información como manipulada, incompleta, o la existencia de barreras para la comunicación; y *estructura*, las características propias de un sistema, sus estructuras políticas, económicas y sociales.⁵ Históricamente los conflictos causados por temas estructurales o de valores suelen ser irreconciliables.

¿Qué hace el científico social con esta información, qué hace una vez que con sus herramientas pudo detectar el conflicto, sus manifestaciones, sus actores, y la posible implicación? Las posibilidades son varias, pero enfoquémonos en una específica, una que tiene gran potencial para evolucionar el conflicto: desde atenuar sus manifestaciones de violencia hasta transformarlo, en un intento de construir sólidas bases de paz. Hablamos de la negociación.

1.2. La negociación.

La negociación, como fenómeno social, ha estado presente en las sociedades humanas desde el principio.⁶ Sin embargo, el estudio sistemático y académico del concepto es un tanto reciente. Obras que hablen sobre la negociación hay cientos, pero pocas de ellas hacen el intento de establecer una teoría. La mayoría de los esfuerzos académicos se pierden en el análisis de estudios de caso, que por su especificidad no cumplen con los requisitos científicos de una teoría general.⁷ No obstante, el esfuerzo ha rendido frutos y ya hay mucho que puede decirse al ponerse las gafas académicas del concepto. La negociación es un proceso, es decir, no un momento único, sino un conjunto de ellos no siempre lineal, compuesto por al menos dos partes que se encuentran en un momento conflictivo, pero que han decidido poner fin a su controversia o bien procuran un

⁵ Encontramos esta clasificación explicada en el texto de Villanueva, Javier. 2012. *Análisis y estrategia, manual para la transformación positiva de conflictos*. México: Serapaz.

⁶ “Así, podríamos sin duda aseverar que la negociación halla su vénero en la de la condición gregaria del ser humano y del consecuente reconocimiento de la alteridad”, en Calle, María Alejandra. 2007. *Estado del arte en el estudio de la negociación internacional*. Medellín: Universidad EAFIT, p. 31.

⁷ El texto de Calle da buena cuenta de esto, al ser un *estado del arte* se reunió una enorme cantidad de textos al respecto, encontrando todos los problemas descritos: epistemológicos, confusión de los límites del concepto, etc.

determinado acuerdo sin que medien organismos judiciales, pues todo será tratado entre los actores directamente. El proceso intenta cumplir estos fines sin el empleo de la violencia.

La negociación, en términos ideales, es el último paso de un proceso conflictivo, pero hay que llegar a él, construir esa opción. Si los actores deciden la confrontación no podemos hacer nada hasta que el contexto cambie, y se nos permita intervenir (a los científicos sociales, negociadores, mediadores, organizaciones internacionales, etc.), esto sucederá cuando ambos actores se den cuenta del costo de seguir con la violencia, de lo benéfico que podría resultar llegar a un acuerdo. En suma, cuando decidan salir del punto muerto⁸ y comenzar procesos de negociación.⁹ Ciertamente es que alguno de los actores podría decidir retirarse, dejar por un momento el campo de juego en espera de mejores condiciones, de acumular fuerza, de un cambio en la correlación que le sea ventajoso. Este momento puede aprovecharse por aquellos que siguen de cerca el conflicto sin participar en él, los posibles negociadores, mediadores o facilitadores.

Volvemos entonces a la negociación como posibilidad de transformar el conflicto, de construir paz, reconciliación. Muchos son los textos que pueden encontrarse haciendo énfasis en un aspecto básico de las negociaciones exitosas, aquellas en las que los actores deciden cooperar, que el beneficio sea para ambos, así esto signifique que cada uno ceda un poco en sus planteamientos iniciales: la comunicación. Es ella un elemento crucial en la construcción de confianza que debe darse entre las partes en el proceso de negociación; será la sana y eficiente comunicación de intereses y objetivos lo que impida a las partes regresar al estado conflictivo, pues ambas estarán limando asperezas, dejando de lado los malos entendidos propios de la etapa anterior. Buscando el consenso y la negociación, las partes comprenderán que la comunicación es crucial para que los objetivos de ambos se conviertan en uno solo, compatible, viable y unificador.

Los negociadores deben, durante el proceso y antes de él, utilizar sus herramientas de análisis e investigación para detectar los liderazgos. Se debe tener siempre presente que, aunque los

⁸ Para una explicación del concepto de punto muerto y excelentes ejemplos de escenarios para salir de él (como la fuerza y organización de grupos pequeños que se convierten en iguales de grandes empresas y/o gobiernos), recomendamos el texto *Democracia y conflictos profundamente arraigados: Opciones para la Negociación*, del International Institute for Democracy and Electoral Assistance, 2001, particularmente su tercer capítulo.

⁹ No podemos dejar de mencionar en este punto la expresión *animus negotiandi*, que describe el deseo de negociar, según sus creadores Colosi y Berkeley: “este deseo es un requisito previo para negociar con éxito. De hecho, sin él lo más probable es que las partes nunca lleguen a un arreglo”. Colosi, Thomas y Berkeley, Arthur. 1989. *Negociación colectiva. El arte de conciliar intereses*. México: Limusa, p. 17.

conflictos puedan darse entre instituciones u otras formas abstractas de conjunción de personas, al final la negociación se libra entre individuos, con historias, contexto, cultura y situación emocional diversa. Es crucial para el buen desarrollo de la negociación la identificación de las personalidades del conflicto, de aquellas personas que en la etapa conflictiva se colocaron (o fueron colocados) en una posición de decisión excepcional, de liderazgo. El negociador debe estudiarlos como una suma de las fuerzas del grupo que representan, un factor que puede incidir efectivamente y marcar el rumbo del conflicto y la posterior negociación. Y no debe perderse en apariencias, pues existen varios tipos de liderazgo,¹⁰ están aquellos que prefieren el silencio, o que no son manifiestos.

Al mismo tiempo, un proceso similar debe darse al interior del grupo negociador, pues hemos de aclarar que la negociación suele ser un proceso tan complejo que no puede ser llevado a cabo por una persona, se necesita de un equipo de especialistas. Este grupo debe tener también un liderazgo, como en el proceso de los actores del conflicto, una persona que encauce los objetivos de la investigación y del grupo, que saque lo mejor de cada miembro, que conozca a su equipo a la perfección, sabiendo qué puede hacer cada uno, puesto que anticipadamente identificó las fortalezas y debilidades de los integrantes.

Es común que la parte más visible del proceso de negociación sea la mesa de negociaciones, ese espacio mediático donde se discute y se firman acuerdos de cara al público. Pero un buen equipo negociador debe ser consciente de que este espacio es sólo para los medios de comunicación y la opinión pública: un conflicto no ha de ser resuelto-transformado con tanta facilidad. Las verdaderas negociaciones y pactos suelen darse afuera de esa mesa, en ella sólo se muestran los consensos a los que duramente llegaron las partes. La verdadera negociación se hace afuera. Ejemplos de esto los encontramos en las prácticas de cabildeo, en las llamadas negociaciones de pasillo.

Imaginemos al país como un semillero de conflictos-crisis y las cámaras legislativas como la mesa de negociaciones, el espacio público donde supuestamente se resolverán las diferencias de las partes. El proceso de cabildeo sería el equivalente a la negociación real de la que hablábamos.

¹⁰ Como lo expone Jaime Maristany, los estilos básicos de liderazgo son tres: autócrata (donde el líder es el centro de todo, desde las decisiones hasta la motivación), participativo (cuando se consulta los subalternos y se aceptan las sugerencias posibles) y liberal (el líder delega la responsabilidad al equipo). Si el negociador está concentrado en estos estilos, podría perder de vista los que no son tan visibles. Maristany, Jaime. 2007. *El poder, la empresa, el manager*: Editorial Digital Ave Fénix.

Los grupos de presión, actores con poder e influencia, se acercan a los legisladores para pactar y condicionar, fuera de cámara (en su sentido filmico y legislativo). El mismo sentido tendría la expresión negociaciones de pasillo; es común que aquellos que están negociando salgan del lugar donde se llevan a cabo las negociaciones formales, para buscar acuerdos directos, coincidencias, formar relaciones, obtener información de las otras partes, llegando así a los verdaderos pactos en el pasillo.

Existe un aspecto central que no debe ser obviado por los negociadores y los estudiosos del conflicto, el papel de las emociones. Actualmente se vive una recuperación del papel humano en todos los procesos de aprehensión de la realidad, y parte sustancial de la humanidad son sus emociones y consiguientes sentimientos. El estudio de la negociación no es una excepción, los equipos negociadores actuales incluyen el estudio de la cultura y formas tradicionales de los actores de la contraparte como parte de la preparación hacia la negociación.¹¹ Pero no sólo eso, en nuestra época los equipos de negociadores son formados en el autoconocimiento, en el reconocimiento y concientización de nuestras emociones, con el objetivo de constituir personas balanceadas, armónicas, que puedan salir avante en los difíciles procesos de la negociación y el conflicto. Las secuelas negativas de dichos procesos no son sólo para los actores, sino también para aquellos que desean ayudar. El reencuentro con nuestra parte emocional nos permite desarrollar fuerza interna, al tiempo que nos pone en un lugar privilegiado para comprender al otro, para intentar ver el mundo como él lo hace, y así generar lazos, comprensión.

En ocasiones el grupo negociador no es suficiente para solucionar el conflicto, acudimos entonces a otras figuras que nos ayudan a resolver problemas específicos. Nos referimos al arbitraje y la mediación. Hablaremos rápidamente del arbitraje, pues por su tipo es una forma poco satisfactoria de resolver un conflicto: se refiere a la resolución por parte de un tercero, una autoridad superior con capacidad para decidir, a quien las partes conflictivas otorgaron ese poder. Una solución de este tipo es autoritaria y no construye paz a futuro.

La otra forma usada es la mediación. Muchos procesos de negociación hacen uso de la mediación, una figura de intermediación entre las partes (una persona u organización, generalmente), que es aceptada por todos y actúa de manera imparcial y neutra; ayuda a superar

¹¹ Para una exposición de los marcos culturales en la negociación, recomendamos el texto de García Prince, Evangelina. *Estilos de negociación vinculados a marcos culturales*, parte del taller “Negociación Positiva para el Liderazgo Efectivo”. Universidad de Vigo, España.

diferencias y encontrar coincidencias. Es normalmente un proceso de corto plazo enfocado en aislar temporalmente los problemas en disputa para encontrar alternativas y llegar a acuerdos mutuos. Se enfatiza el presente y futuro, no el pasado, la creación de un plan y la resolución del conflicto, no las historias personales.¹²

Lo expuesto hasta aquí denota la posición que sostenemos cuando de conflicto-negociación se trata. Primero, coincidimos ampliamente con la postura de considerar al conflicto como una oportunidad social. Segundo, la negociación debe ser la mejor opción para culminar un conflicto, el tenor de este proceso debe ser uno que acerque y reconcilie a las partes, en un esfuerzo por reconstruir las relaciones dañadas y acercarse lo más posible a una situación de paz duradera. Es por esto que la construcción de negociación planteada hasta ahora contiene tan sólo elementos que contribuyen a que ambas partes salgan beneficiadas, sin embargo, para ampliar la comprensión sobre los procesos reales de negociación, e irnos acercando al objeto de estudio específico del presente texto, hemos de advertir al lector que la negociación que tiende puentes entre los actores en conflicto es sólo una de las dos grandes vertientes. Se revisarán a continuación.

Negociación distributiva. De hecho, la negociación presentó desde un inicio una idea primordial: si las partes han decidido negociar para resolver sus diferencias, una de ellas saldrá ganando de este proceso, y la otra perderá. Como resultado, la relación entre las partes se verá mermada, aunado esto al daño causado por el conflicto en sí mismo. Esto es lo que conocemos como el “modelo clásico de negociación, también denominado de negociación distributiva o competitiva”.¹³ Este modelo de negociación presupone la actuación de actores racionales, es decir, aquellos que buscarán en toda oportunidad maximizar sus ganancias, lo cual sólo puede hacerse a expensas de la parte contraria. Aún más, enfatizemos que son ambos actores, al mismo tiempo, los que actúan así intentando ganar, aunque sólo uno de ellos lo consigue, y perdiendo ambos en términos de relación.

La negociación distributiva considera que las partes en conflicto tienen posiciones encontradas que compiten entre sí, ambas buscando acercarse lo más posible a sus objetivos. El

¹² Nos basamos en el trabajo de Fisas, Vincenç. 2005. Abordar el Conflicto: la negociación y la mediación. *Revista Futuros*, 3 (10). Sin más datos, material proporcionado en el seminario impartido por el Dr. Pablo Romo, en la Especialización en Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales.

¹³ Parra Sepulveda, Darío. 2012. La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 3 (2): 253-271, p. 255.

recurso en disputa (o aquello que esté generando el problema) es finito, predeterminado. Por tanto no puede más que distribuirse entre un ganador y un perdedor.

Otros autores han llamado a la vertiente no cooperativa como *negociación por posiciones*. En este proceso los negociadores asumen una férrea posición con respecto a alguno de los asuntos en discusión. La defensa de dicha postura se incrementará en el proceso, aumentando la intensidad. Esto propicia un ataque entre las partes negociantes: la lucha se convierte en una por las ideas y de índole personal. Poco a poco, las posiciones iniciales van diluyéndose y la postura personal a la que se ha llegado toma el lugar preponderante en las discusiones, ahora lo que importa es “derrotar al otro, salvar el ego o no perder. Por este afán, no sólo no se gana, sino que todos pierden”.¹⁴

La negociación por posiciones se convierte en una pelea por demostrar que se tiene la razón, partiendo de una fuerte, tal vez extrema posición inicial, y moviéndose dificultosamente hacia un acuerdo que se le ha arrebatado al otro.

Si evaluamos los resultados de este tipo de negociación, encontraremos que los acuerdos obtenidos de ella difícilmente son óptimos. Las partes se habrán ensimismado durante el proceso, concentrándose en la validez y razón de sus propias posturas, perdiendo paulatinamente la capacidad de considerar los argumentos de la contraparte. Esto lleva a una situación en que cada parte no podrá convencer a la otra. La única opción posible es ganar, a toda costa: el ego, la posición personal está en juego. En este proceso de perspectivas encontradas, los objetivos iniciales se han perdido de vista, el resultado de la negociación se aleja de lo que verdaderamente se concibió como el problema original y aquello por lo que las partes se sentaron a intentar discutir y acordar.

Un proceso así es poco eficiente, demanda mucho tiempo intentar conquistar al otro, lo único que se permitirá cada postura son pequeñas concesiones. Dilatar, discutir mucho y con poco sentido ocupa tiempo, espacio, esfuerzos y recursos.

El otro resultado a considerar es el de las relaciones previamente existentes. Luego de un proceso como el descrito, las partes no tendrán motivación alguna para continuar la relación, no desearán encontrarse de nuevo en una situación de negociación entre ellas. La relación estará potencialmente destruida.

¹⁴ Tobón L, José Ignacio. 1997. *Método Harvard de Negociación. Cómo negociar con inteligencia*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, p. 26.

Negociación integrativa. La otra gran vertiente de la negociación, que ha estado insinuándose y fundamentándose en anteriores párrafos, es el método Harvard: la negociación integradora o cooperativa. Quienes la usan pueden hablar de la superioridad moral o ética de este método, aunque en términos más sencillos “se trata de recomendaciones pragmáticas para negociar más inteligentemente”.¹⁵ Se persigue que ambas partes queden satisfechas mediante la distribución óptima de los recursos en disputa.

Se le conoce también como negociación por intereses, para diferenciarse del tipo que se enfoca en las posiciones. Los participantes “se ven como cooperadores en la resolución conjunta de problemas, a pesar de que no sean amigos”.¹⁶

Si se coopera, hay un entendimiento implícito: la relación entre las partes importa y es reconocida, la permanencia de esta relación será uno de los objetivos. Es por esto que se dice que el método Harvard, integrador, o por intereses, es uno de largo alcance: se planea continuar la relación con la otra parte, los acuerdos deben pensarse tomando esto en cuenta.

Resumamos ambas posturas principales con una tabla comparativa:

¹⁵ *Ibidem*, p. 25.

¹⁶ *Ibid.*, p. 36.

Tabla 1. Comparación de los dos tipos principales de negociación

Negociación integradora	Negociación distributiva
Desde el encuentro de las partes se crea valor (o hay abundancia suficiente para todos originalmente), así a cada grupo le tocará una parte.	No se crea valor, se reparte lo que hay... si es que hay repartición.
Ganar/ganar, el objetivo es que las partes queden satisfechas.	Ganar/perder, el objetivo es ganar, a costa del otro.
Se confía en el otro, se procura la relación pensando tal vez en futuras negociaciones, aunque esto implique ceder.	Se desconfía del otro, la relación no tiene ningún valor, jamás se cede.
Se ofrece toda la información, inclusive mostrando nuestros límites inferiores, lo mínimo aceptable. Las demandas son racionales, equitativas en lo posible.	La información se oculta a propósito con el objetivo de manipular y sacar ventaja. No se mostrará lo mínimo con lo que se conformaría, se insiste en demandas muy altas.
Las negociaciones son complejas y de largo alcance.	Las negociaciones son más simples, de corto plazo.
Estilo de colaboración, cooperación. Hay respeto, se escucha al otro atentamente.	Estilo de competencia, confrontación. Se opone, se rebate argumentos
Los objetivos de las partes son compatibles y no excluyentes	Los objetivos de las partes están en conflicto directo, no pueden permitirse ceder-perder.

Fuente: elaboración propia

En este punto podemos decir que comprendemos de manera general que existen dos formas principales para abordar la negociación-resolución de un conflicto, una forma en la que cooperan las partes, y otra en la que compiten. Usar este sencillo esquema para intentar la comprensión del conflicto que estudiaremos podría parecer un poco forzado, la complejidad, la múltiple presencia de variables y la especificidad del caso a revisar es tal que esta respuesta teórica no es suficiente. Enfoquémonos, pues, en un último concepto que nos permita entender aún más los procesos conflictivos.

1.3. Los comportamientos de negociación.

Los tipos de negociación revisados hasta ahora también han sido llamados *comportamientos*, por los teóricos de la negociación. A estos comportamientos utilizados se les ha asignado cierta importancia en el desarrollo y resultado de las negociaciones, junto con otros factores como el contexto, la complejidad y tiempo del desarrollo conflictivo, o el poder inicial de las partes.

Sin embargo, como se apuntaba al inicio del capítulo, la teoría sobre la negociación sigue en desarrollo y presenta (con respecto a los comportamientos), ambigüedad en su conceptualización. Por lo mismo, distintos pensadores se han opuesto a la tajante clasificación en comportamientos

exclusivamente integradores o distributivos (cooperación-competición), y han defendido algunos comportamientos más, ubicados entre estos dos extremos del espectro.

En esta nueva ronda de clasificaciones habrá dos aspectos a considerar: la visibilidad o no del comportamiento y su carácter tangible o intangible. Un ejemplo de comportamiento más o menos visible y carácter intangible es la consideración de que éste incluye aspectos cognitivos como la percepción, el procesamiento de información y la valoración.

El segundo tipo considera tan sólo aspectos visibles y tangibles. Así, el comportamiento negociador sería “el conjunto de tácticas o acciones comunicativas que dirige cada negociador hacia el resto de partes que intervienen en el proceso [...], pudiendo ser tácticas comunicativas tanto de carácter verbal como de carácter no verbal”.¹⁷

Otros pensadores han establecido la relación entre estos dos tipos, argumentando que los aspectos intangibles son la base de las tácticas comunicativas que configuran el comportamiento negociador.

Llegamos así a la propuesta de K.W. Thomas,¹⁸ quien afirma que el proceso de gestión del conflicto genera expectativas y emociones entre las partes implicadas, esto da pie a la creación de intenciones, que son las reacciones o decisiones sobre cómo actuar ante el conflicto. Ellas son, en última instancia, lo que determina los comportamientos a seguir, que condicionan los resultados obtenidos de la negociación.

Esta perspectiva nos permite sugerir que los comportamientos de negociación responden a intenciones que se generan con la aparición misma del conflicto. Por tanto, seremos capaces de observar estas intenciones en los actores del proceso aunque no exista un proceso de negociación en sí. El ubicar y definir correctamente estas intenciones podría ayudar al observador (llámese futuro negociador, mediador o científico social) a determinar qué tipo de negociación podría configurarse dadas las intenciones-estrategias-estilos¹⁹ de los actores en pugna.

¹⁷ Saorín-Iborra, M. Carmen. 2007. Los comportamientos de negociación ¿Dicotomía o continuum? *EsicMarket* 129: 153-181, p. 155.

¹⁸ K. W. Thomas. 1992. “Conflict and Negotiation Processes in Organizations”, en Dunnette, M.D. y Hough, L. M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2ª Ed., Vol. 3, Palo Alto, California, pp. 651-717. Citado en el texto de M. Carmen Saorín-Iborra.

¹⁹ Ofrecemos una disculpa al lector por el abuso de la palabra *intenciones* en el párrafo, pero como se comprenderá, es este concepto el que guiará el enfoque teórico de la investigación toda. Para atenuar un poco el uso del concepto, anotemos desde ahora que el concepto “estrategia” es equiparable al de intención, como bien lo argumenta el texto citado de Saorín-Iborra, páginas 157 y 158. Otro concepto que se ha usado como sinónimo es el de “estilo”. Éste último fue un dato varias veces compartido por el Dr. Martín De Los Heros, docente de la Especialización en

Thomas no se circunscribe al aspecto negociador, su teorización tocó aspectos del proceso conflictivo y su gestión, aún sin la mediación de un proceso propiamente de negociación. Esto es de suma importancia para el presente trabajo de investigación, pues el conflicto a estudiar es uno que no ha llegado a la fase de negociación, pero sí ha presentado diferentes estrategias por parte de los principales actores.

Thomas distingue cinco tipos de intenciones que responden a dos ejes principales en el marco de la gestión del conflicto, la autosuficiencia o el cooperativismo de las partes implicadas, ellas son: competición (*competing*) el intento de cumplir los objetivos propios a expensas de la contraparte; colaboración (*collaborating*), que busca mediante el acuerdo la satisfacción de ambas partes; acomodamiento (*acommodating*), olvida los intereses propios o los deja en un segundo plano en pos de satisfacer los del otro; evasión (*avoiding*), que evita todo tipo de enfrentamiento, confrontación, niega incluso la existencia de un conflicto; por último, el compromiso (*compromising*), un punto medio entre la competencia y el acomodamiento.²⁰

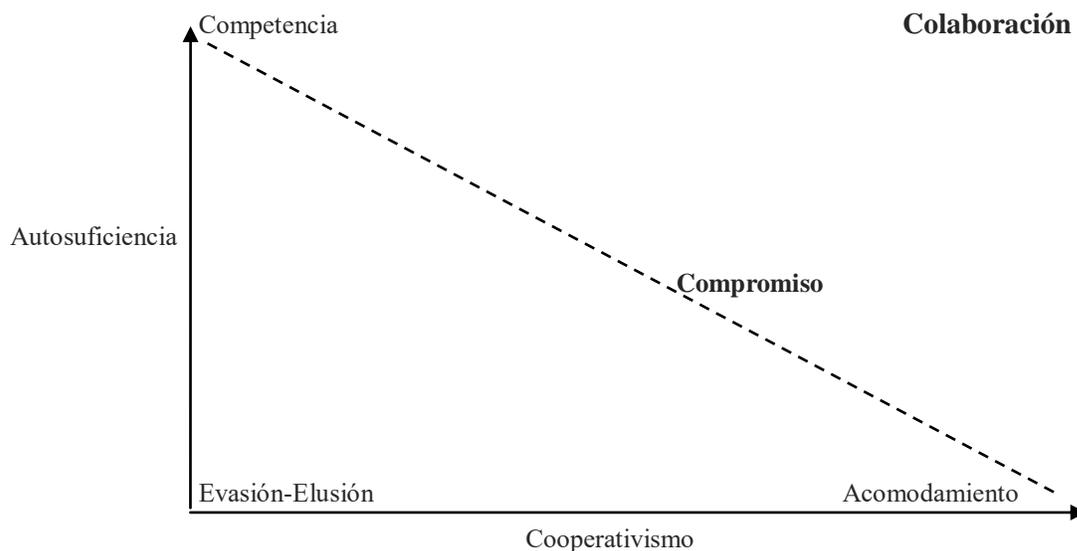
De la reflexión de estos cinco estilos obtenemos que sólo tres de ellos (competencia, compromiso y colaboración) cumplen con las premisas que les permitirán convertirse en comportamientos de negociación. Los otros dos (evasión y acomodamiento) presentan serias dificultades para convertirse en pilares de negociación. El acomodamiento carece de la característica inherente a la negociación de crear o reclamar valor, la evasión tiene este mismo defecto, aunado a la falta de deseo de llegar a un acuerdo.

Pese a las serias faltas de las dos últimas estrategias mencionadas, ellas también están presentes en los conflictos diarios, reales, que se suscitan en todas partes. El científico social, posible negociador o mediador que se enfrente a esta dificultad, debe estar plenamente consciente de esto. Evitar-Eludir es una práctica común por parte de ciertos actores en conflicto. El reto del gestor de conflictos es llevar a cualquiera de los comportamientos hacia aquél que idealmente resolverá satisfactoriamente el problema, la colaboración. Lo menos con lo que debería conformarse el negociador es llevar a las partes al punto medio, el compromiso.

Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales. Se usarán, pues, indistintamente los conceptos equivalentes: intención, estrategia, estilo y los más coloquiales, actitud y comportamiento.

²⁰ Saorín-Iborra, op. cit., pp. 160-161.

Gráfica 1. Ubicación de los cinco estilos de comportamiento



Fuente: basada en la figura 2 de Saorín-Iborra 2007, y una similar mostrada en el seminario del Mtro. Jorge I. Hernández, docente de la Especialización en Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales.

Más adelante, cuando se arribe al desarrollo específico del conflicto estudiado, se notará que dos de los actores principales del caso han tomado comportamientos de tipo competitivo y elusivo ante el conflicto. La poderosa posición inicial de uno de ellos, junto con un comportamiento elusivo, será el factor esencial para la falta de negociación en el proceso conflictivo. De ahí la importancia de la reflexión de los párrafos anteriores, de la ubicación de estos tipos de comportamiento que configuran las acciones durante el conflicto, y muy seguramente nos permiten prever el tipo de negociación a la que se llegaría de continuar el conflicto por el mismo camino. También permite al pensador de la gestión de conflictos la creación de estrategias para llevar a los participantes en disputa hacia la senda que les conduciría a la colaboración o, en su defecto, al compromiso.

2. El conflicto con el Grupo México

De los muchos aspectos que pueden estudiarse sobre un proceso conflictivo, este trabajo se concentrará en las actitudes de los tres actores frente al conflicto, es el presente capítulo la fuente para realizar dichas caracterizaciones. Primeramente se contextualiza la importancia de la minería en Sonora, especialmente de la extracción de cobre, actividad primaria de la mina que originó el conflicto estudiado. Se describe el nacimiento del conflicto, algunas de sus consecuencias y la formación de actores participantes. Se tocan algunos antecedentes de la minería en Sonora, para concentrarse inmediatamente en problemas que este tipo de empresas, y particularmente Grupo México (GM), han tenido en las últimas décadas, involucrando así a varios actores que se repiten en los procesos conflictivos de Sonora y configurando una respuesta particular por parte de GM.

El texto aborda entonces a GM, datos para comprender su fuerza a nivel nacional e internacional, enfocándose en el complejo personaje que representa a la empresa. La actitud mostrada en el conflicto por este actor permite al estudio caracterizar el proceso: elusión. Un recuento cronológico de las acciones tomadas por GM permite fundamentar esto. Esta es la razón por la que se considera que la actitud ante el conflicto del actor empresa minera es la que configura todo el proceso, por esto el capítulo lo analiza con más profundidad, llegando incluso a hacer uso de un poco de psicología para detallar al actor.

El siguiente apartado describe las acciones del actor autoridades, mostrando las distintas instancias involucradas. Un par de técnicas se usan para graficar la posición y perspectiva de este actor, así como sus particulares intereses y objetivos. El análisis muestra su falta de homogeneidad, en comparación con la minera, lo que da como resultado acciones variadas y contrastantes, aumentando el nivel de complejidad que presenta este participante.

Por último, el estudio introduce al actor víctima, las comunidades. Da cuenta de su progreso en el conflicto y su paulatina organización, lo que le permite dejar de ser sólo víctima para convertirse en un actor que intenta igualar el terreno ante los otros dos participantes del conflicto. Se describen sus características y posición ante el proceso, al igual que sus demandas y acciones para conseguirlas. Esto permite, como con los otros actores, enunciar el tipo de comportamiento de las comunidades organizadas.

2.1 El derrame tóxico de agosto de 2014: exposición del caso y antecedentes

Sonora es una entidad estratégica cuando hablamos de minería en México, más de una década lleva ostentando el título de primera productora minera en el país. Sus recursos naturales y las facilidades que distintos gobiernos han concedido a inversionistas nacionales y extranjeros, dan a la minería una situación preponderante en la economía sonorense. El estado, que representa 10% del territorio mexicano, genera más de 30% de la producción minera nacional, es primer lugar en cobre, oro, molibdeno, grafito, wollastonita y carbón antracítico.²¹ Con respecto al cobre, el mineral clave en el caso que revisaremos, Sonora ocupa el primer lugar en producción nacional, con más de 66% de la producción total del país. Estas cifras nos permiten entender la importancia de la mina Buenavista del Cobre, ubicada en Cananea, Sonora, donde se originó el conflicto.

El seis de agosto de 2014, una falla técnica en la represa Tinaja 2, parte del complejo minero Buenavista del Cobre (que forma parte de la empresa mexicana Grupo México), ocasionó un derrame de 40 millones de litros de sustancias tóxicas. Se esparció primero en el arroyo Tinajas, viajó 18 kilómetros hasta el río Bacanuchi, y de ahí 254 kilómetros más por el río Sonora, hasta llegar a la presa El Molinito, muy cerca de la capital del estado, Hermosillo, Sonora.²²

Son siete los municipios que la mancha tóxica encontró en su recorrido, los principales afectados: Arizpe, Banámichi, Huépac, San Felipe, Aconchi, Baviácora y Ures. En conjunto suman una población de alrededor de 24 mil personas. Podemos agregar a éstos el municipio donde se encuentra la mina, Cananea, y la gran población donde todos los contaminantes terminaron, Hermosillo. En los siguientes meses del año 2014 los pobladores organizados demandaron a la minera, directamente a Grupo México, el resarcimiento de daños. En resumidas cuentas al desastre ambiental se le unen el económico y social, la vida productiva de los municipios afectados se paralizó, puesto que "...las autoridades ordenaron a los agricultores y ganaderos de los siete municipios que conforman la ruta del río Sonora alejar a sus familias y a sus animales del río, así como prohibir el uso de 322 pozos y norias...".²³ Con el paso de los

²¹ Secretaría de Economía del estado de Sonora, sección Sectores estratégicos-Minería. Consultada el 17 de noviembre de 2015, <http://www.leconomiasonora.gob.mx/>

²² Cámara de Diputados, LXII Legislatura. 2014. Primer informe de trabajo de la comisión especial para dar seguimiento a la problemática generada por el derrame de diversas sustancias contaminantes a los ríos Sonora y Bacanuchi. *Gaceta Parlamentaria*, XVII (4113-V), México.

²³ Lammers, Gerardo. 2014. Río Sonora, la historia detrás del derrame. *Crónica ambiental* 5: 20-30, p. 24. Consultado el 5 de septiembre de 2015. <http://www.cronicaambiental.com.mx/ediciones/05/rio-sonora.pdf>

meses los pobladores se organizaron y unieron a otros movimientos originados por problemas con mineras. El gobierno estatal también forma parte del conflicto, éste “entabla una querrela contra la empresa, exigiendo que le reponga las inversiones estatales que el gobierno ha efectuado para paliar los daños a la población por más de 120 millones de pesos y la compensación por daños ambientales y ecológicos”.²⁴

La respuesta de la empresa ha mostrado algunas discrepancias: la revisión de sus comunicados oficiales indica un serio compromiso ambiental y social,²⁵ pues en pocos días movilizaron grandes recursos para articularse con las instancias gubernamentales locales y federales, al tiempo que siguieron prontamente las recomendaciones y exigencias de las instituciones federales. Sin embargo, con el paso del tiempo las comunidades afectadas han reportado una actitud diferente: no cumplimiento de acuerdos, impunidad, falta de apoyo e indiferencia.

La intervención de las instancias federales y locales no parece ser suficiente para cambiar esta actitud denunciada por los y las afectadas, en los primeros meses mostraron altos niveles de exigencia hacia la minera, llegó a referirse el caso como el peor desastre ambiental en la historia del país.²⁶ Empero, tan sólo unos meses después, es posible encontrar una gran mayoría de las instancias federales afirmando que el problema está resuelto. Como ejemplo se puede mencionar que, en la primera mitad de 2015 la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, PROFEPA, recibe los pagos por las multas ocasionadas por 50 irregularidades al marco jurídico detectadas en la mina Buenavista, confirmando que Grupo México cumplió con un poco más de 23 millones de pesos, y la adecuación de cada irregularidad.²⁷

Sin duda un caso complejo, en el que los diferentes actores institucionales no parecen ponerse de acuerdo, mientras que las comunidades afectadas miran con recelo cada movimiento, denunciando, inconformándose, organizándose paulatinamente y exigiendo, en ocasiones con algún grado de violencia, la pronta respuesta a sus demandas.

²⁴ Alfie Cohen, Miriam. 2015. Conflictos socio-ambientales: la minería en Wirikuta y Cananea. *El Cotidiano* 191:97-108, p.106. Consultado el 5 de septiembre de 2015. <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/pdf/19111.pdf>

²⁵ Los comunicados de prensa de Grupo México con respecto a la mina Buenavista del Cobre, se encuentran con los títulos *Aviso al público inversionista*, <http://www.grupomexico.com/comunicados-de-prensa/2014>

²⁶ Enciso, Angélica. 2014. Semarnat: desastre ambiental en Sonora, el peor de la minería en el país. *La Jornada*, 26 de agosto, sección Política. Consultado en octubre de 2015. <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/08/26/derrame-en-sonora-seria-el-peor-desastre-ambiental-del-pais-semarnat-6579.html>

²⁷ PROFEPA. Consultada durante septiembre y noviembre de 2015, <http://www.profepa.gob.mx/>

Imagen 1. Mapa del Río Sonora y municipios afectados



Fuente: Grupo La Silla Rota, compañía de comunicación multimedia, www.lasillarota.com

Antecedentes del conflicto. Como una clara manifestación de la oposición antagónica de la población afectada por el derrame de la minera, las comunidades organizadas establecieron un campamento de protesta en marzo de 2014, en la zona de rebombeo Los Patos. Unos meses después, el 1 de junio, conmemoraron en ese lugar el 109 aniversario del movimiento social contra la empresa *Cananea Consolidated Copper Company* del general William C. Greene. Era éste el ánimo que flotaba en el ambiente ese día, las comunidades ya organizadas y en movimiento respondían conscientemente al agravio sufrido, pero sabían que el hecho no estaba aislado en el tiempo, sino que formaba parte de una historia muy arraigada en Sonora, en el país

entero, en la cultura mexicana. Poderosas empresas extranjeras, en algunas ocasiones mexicanas, llegando al territorio nacional, con miras a explotar los recursos naturales con total apoyo de las autoridades políticas y administrativas, es algo que se conoce muy bien en Sonora. La huelga de Cananea, en el imaginario colectivo, se considera el movimiento precursor del estallido de la revolución de 1910, acontecimiento ocurrido a kilómetros de donde se originó el desastre ambiental de 2014.

Regresemos al presente siglo, aunque se tienen las bases para decir que el antecedente histórico del conflicto del río Sonora en 2014 es la vigorosa explotación minera y la respuesta social ante ésta de principios del siglo pasado, tal estudio pormenorizado de la minería en México y sus consecuencias nos alejaría demasiado del presente conflicto.

Esto no significa, sin embargo, que no existan antecedentes actuales del conflicto. Cinco años antes, en 2009, “hubo advertencias de la falta de mantenimiento en una de las máquinas de la mina”.²⁸ La respuesta de la minera fue el desinterés, una constante de Grupo México y su mina Buenavista del cobre en todo el proceso. Por si fuera poco, el estado de Sonora sufrió el mismo mes, un año antes del derrame que nos ocupa, un grave desastre ecológico ocasionado por la minería. En agosto de 2013 una pipa volcó su contenido, 3 000 litros de cianuro, en las aguas del río Yaqui. Las consecuencias cuantificables fueron 8 personas intoxicadas, 50 metros cuadrados de suelo contaminado, los pozos abastecedores en un radio de 80 kilómetros clausurados.²⁹

Revisemos un importante antecedente más que compete directamente a la organización de las comunidades afectadas, el grupo denominado Todos Unidos contra Grupo México, en el cual nos detendremos para su descripción más adelante. Una parte de esta organización está conformada por trabajadores de la sección 65 del sindicato de mineros. En 2007, el 30 de julio estalló una huelga en la mina de Cananea, también de Grupo México. Alrededor de 1 800 trabajadores exigen su reinstalación, pero la respuesta oficial ha sido conceder la razón legal a Grupo México. Desde 2010 se consideró que la huelga iniciada en 2007 dejó de tener efecto, por declararse terminadas las relaciones de trabajo, esto confirmado por un Tribunal Colegiado y la

²⁸ Alfie, *op. cit.*, p. 105.

²⁹ Lammers, *op. cit.*, p. 28.

Suprema Corte de Justicia de la Nación.³⁰ Estos trabajadores se unieron al movimiento del desastre ambiental y han sido de los más fieros y comprometidos participantes.

Con respecto a Grupo México, encontramos que los problemas ambientales no le son extraños, tenemos así que la mina “pagó multas de su filial Asarco, en Estados Unidos, por 1 700 millones de dólares por costo de remediación en 19 estados en 2009. Además, 40 mil dólares por descargar residuos sobre el río Gila, en Arizona, en 2012, y 20 mil dólares por descarga de desechos tóxicos en el mismo río en 2007”.³¹

Imagen 2. La mina a cielo abierto, Buenavista del Cobre



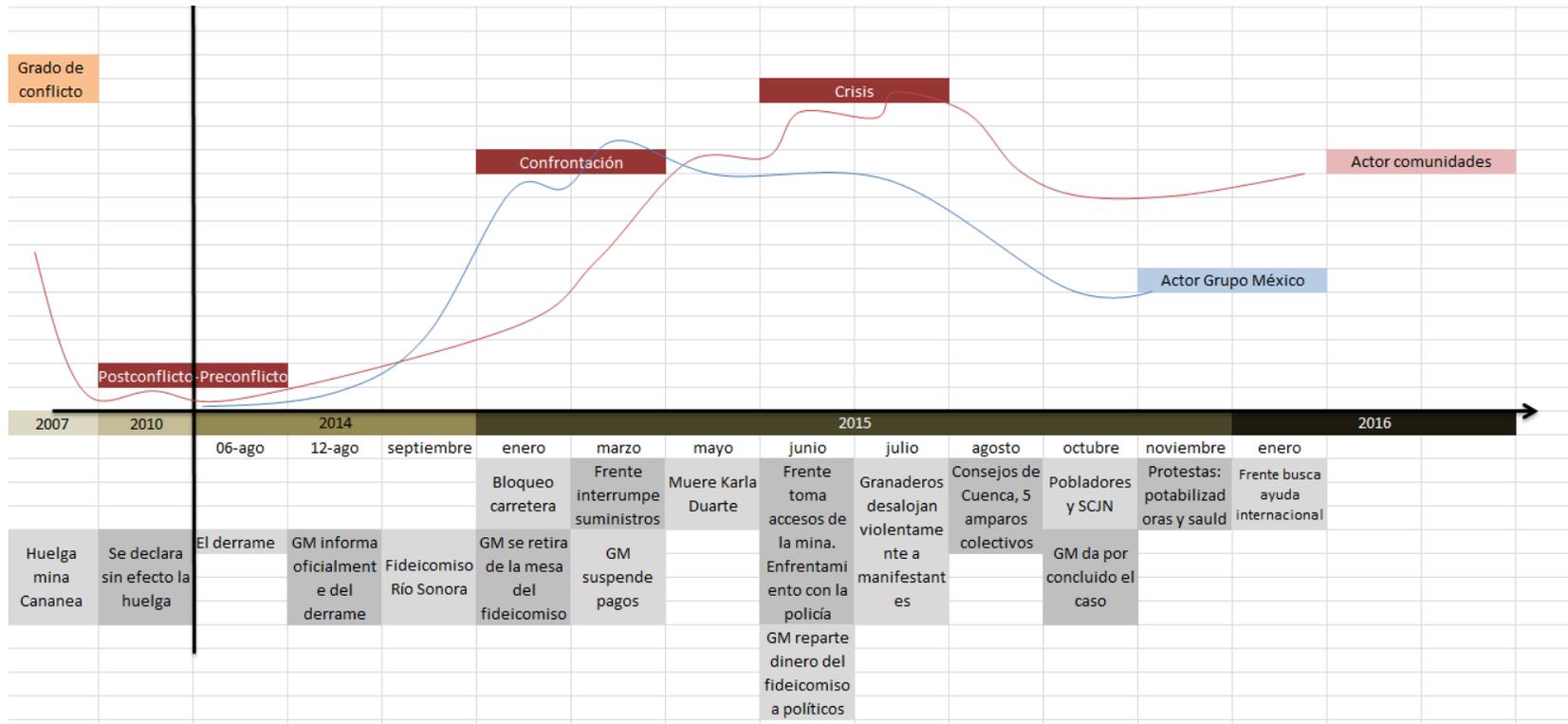
Fuente: <https://obson.files.wordpress.com>

³⁰ NTX/EGMO. 2010. Niegan amparo al Sindicato Minero en Cananea. *El informador*, 9 de diciembre, sección Estados. Consultado el 8 de noviembre de 2015, <http://www.informador.com.mx/mexico/2010/255360/6/niegan-amparo-al-sindicato-minero-en-cananea.htm>

³¹ Alfie, *op. cit.*, p. 106.

En la siguiente gráfica se muestra la etapa actual en la que se encuentran dos de las partes en conflicto: las comunidades organizadas y la empresa Grupo México. Es de notar que el proceso no ha llegado a un momento en el que los actores puedan pensar en la posibilidad de negociaciones.

Gráfica 2. Etapas del conflicto: actores comunidades y minera



Fuente: elaboración propia con datos hemerográficos de distintas fuentes³²

³² Las distintas técnicas y sus correspondientes gráficas que se utilizan en este capítulo, están basadas en técnicas vistas en el seminario impartido por la Dra. Esmeralda García, quien utilizó el texto de Fisher, Simon et al. 2001. *Working with conflict*. United Kingdom: Zed books.

2.2 Los actores del conflicto, descripción y comportamiento.

Tres son los principales protagonistas del conflicto: la minera que ocasiona el derrame, las comunidades afectadas por el mismo y las autoridades, encarnadas en distintas instituciones de orden local y federal.

2.2.1 Grupo México, Buenavista del Cobre. Es una empresa multinacional mexicana con más de 70 años de existencia, cuyas principales divisiones consisten en la minería, transporte e infraestructura. Tiene su sede en la Ciudad de México, opera principalmente en México, Perú y Estados Unidos. Es la minería su actividad fundamental: se le reconoce como uno de los principales extractores de cobre en el mundo.

La división minera de Grupo México está representada por su subsidiaria *Ameritas Mining Corporation* (AMC), de la que se desprenden a su vez otras dos principales, *Southern Copper Corporation* con operaciones en México y Perú, y la Compañía Americana de Fundición y Refinación (ASARCO por sus siglas en inglés), operando en Estados Unidos. AMC cuenta con 14 minas y proyectos de exploración en México, Perú, Estados Unidos, Chile, Ecuador y Argentina.

Intentando deshacer la abstracción que este conglomerado empresarial representa, mencionaremos a continuación que el organismo al interior de la institución que toma las decisiones es el Consejo de Administración, conformado por 21 consejeros y su presidente, Germán Larrea, a quien tomaremos como la representación individual de GM.

Germán Larrea Mota-Velasco ha tenido diversos cargos en Grupo México, aunque actualmente es el presidente del Consejo de Administración, también es presidente y director ejecutivo de la empresa, desde 1994. Ha tenido cargos similares en distintas empresas: Grupo Ferroviario Mexicano desde 1997, la *Southern Copper Corporation* desde 1999, Empresarios Industriales de México, Compañía Perforadora de México, Banco Nacional de México, Grupo Televisa y otros.³³

No es, como vemos, un personaje menor. Se le conoce como el segundo hombre más rico de México, propietario de 80% del cobre a nivel mundial. A continuación se reproducen unos párrafos de un artículo de los muchos que han tocado, en este caso incidentalmente, la historia de

³³ Los datos hasta este párrafo son de la página de Grupo México. Consultada por varios meses de 2015 y 2016, www.grupomexico.com

Germán Larrea. Se eligió este escrito por la importancia de las denuncias que hace, que de ser ciertas arrojarían información significativa al respecto de Grupo México y su estilo ante el conflicto que estudiamos, y otros:

La contingencia ambiental desembocó en un enfrentamiento entre el gobierno federal, el Grupo México y el gobierno panista de Sonora, encabezado por Guillermo Padrés. El desencuentro con Larrea culminó en la separación del magnate del Consejo de Administración de Grupo Televisa, por presunta deslealtad con la empresa de Azcárraga Jean, ya que Grupo México se inscribió a través de su filial de cines Cinemex para la licitación de la segunda y tercera cadena de televisión.

El desarreglo con el empresario –que salió bien librado de la muerte de 22 mineros en Pasta de Conchos, Coahuila, de la quiebra fraudulenta de Asarco en 2008 y de múltiples acusaciones por presuntos vínculos criminales en la zona dominada por el cártel de los Zetas– estuvo acompañado de la acusación de un intento de soborno por parte de la administración peñista. Larrea declaró a distintos medios que el gobierno central le pidió más de 200 millones de dólares. La furia de Los Pinos no se hizo esperar, y el enfrentamiento se generó a raíz de la contaminación del Río Sonora.³⁴

La actitud de la que hablamos, que podría explicar el actuar de la empresa en el conflicto estudiado, es la de evitar-eludir. Esto porque es justamente el estilo mostrado por la parte más poderosa del caso, Grupo México. ¿Por qué elegir para el análisis de caso el estilo evitar-eludir, y no un modelo distributivo, de competencia y confrontación? La respuesta es simple: este conflicto no ha llegado plenamente a la mesa de negociaciones, pues la actitud elusiva de su más fuerte actor en los hechos, GM, ha sido de evitar el conflicto, de no reconocerlo en un principio.

Sigamos la actitud de la empresa que nos lleva a afirmar que es un caso de evitar-eludir.

- Grupo México notificó telefónicamente del derrame hasta el viernes 8 de agosto, y formalmente hasta el martes 12, es decir, seis días después de que la sustancia comenzara a fluir de la represa.
- Septiembre 2014. El gobierno federal crea el Fideicomiso Río Sonora, donde se supone que la minera otorgará 2 000 millones de pesos para reparación de daños.

³⁴ Villamil, Jenaro. 2015. Caso Iguala: la crisis del sexenio. *El Cotidiano* 189:31-36, consultado el 19 de noviembre de 2015, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32533819004>

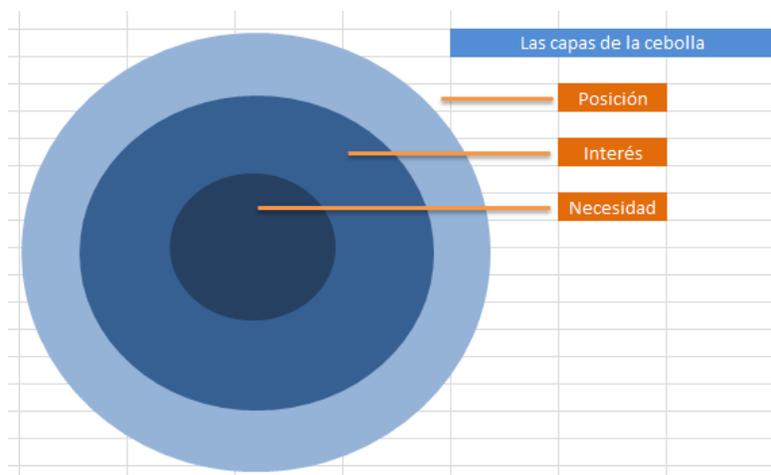
- Enero 2015. Alcaldes de municipios afectados denuncian que Grupo México abandona los trabajos del Comité Técnico que opera el Fideicomiso. El delegado estatal de la Secretaría de gobernación, Adolfo García, asegura a los medios que la minera obstruye el proceso de remediación del daño, “ha estado poniendo requisito tras requisito, cambiando reglas de operación e hizo un poco tortuoso el pago de remediación a los afectados por el derrame”.³⁵
- Marzo 2015. El Comité Técnico del Fideicomiso decide suspender los pagos debido a la veda electoral (del 6 de marzo al 7 de junio de 2015). Sin embargo, apenas el 16 de febrero, en conferencia de prensa, el delegado en Sonora de la Secretaría de Gobernación, Adolfo García Morales afirmó que las acciones de remediación del daño a los damnificados no tienen relación con el calendario electoral por tratarse de recursos económicos provenientes de un fideicomiso privado, ajeno a la acción gubernamental.
- Abril 2015. Ante diputados federales, algunos afectados claman indignados por justicia, aseguran que Grupo México sólo pagó alrededor de 7 millones de pesos.

Así, la poderosa minera ni siquiera ha reconocido al otro actor en conflicto, las comunidades afectadas. Han eludido el encuentro real con el otro, no se han sentado a negociar. Es claro que no tiene intenciones de hacerlo porque cuenta con el poder suficiente para seguir operando sin problemas graves. En el estilo de comportamiento ante el conflicto de evitar/eludir ambas partes pierden. Las comunidades han perdido mucho y sólo las mínimas demandas han sido cumplidas. Grupo México ha perdido también, pero es tanta su capacidad inicial de recursos que pareciera no importarle: en marzo de 2014 la Profepa multa por casi 23 millones de pesos a la mina, pero según la comisión de diputados que sigue el caso, las ganancias por día tan sólo de la mina Buenavista del Cobre son de 4.4 millones de dólares. Ha perdido su imagen ante los pobladores, el gobierno del estado, el gobierno federal, instancias nacionales e internacionales de lucha y cuidado al medio ambiente, pero su gran posición inicial le permite no darse por enterado y sí desplegar miles de anuncios en cada medio disponible, mensajes de compromiso social y ambiental. Utilizan todas las tácticas relacionadas con el comportamiento elusivo: demoran

³⁵ Sánchez Dórame, Daniel. 2015. Grupo México obstaculiza al Fideicomiso Río Sonora: Segob, *Excélsior*, 8 de enero, sección Nacional, consultado el 7 de septiembre de 2015, <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/01/08/1001666>

actor está conformado por directivos de la mina Buenavista del Cobre y la empresa dueña de ella (GM), ha mostrado una coherencia interna en todo el desarrollo del conflicto. No parece haber fracciones, al menos en lo que respecta al caso del derrame tóxico. Sus pocos comunicados oficiales y declaraciones ante la prensa han sido siempre en el mismo sentido.

Gráfica 4. Las capas de la cebolla



Fuente: basada en imagen de Fisher, *op. cit.*

Representante del actor GM: Germán Larrea Mota Velasco.

Posiciones. Durante el primer año del conflicto, 2014, la mina Buenavista del Cobre expuso su posicionamiento por medio de cuatro comunicados de prensa en la página oficial de Grupo México, todos ellos titulados “Aviso al público inversionista”. Se publicaron el 13 y 20 de agosto, y el 1 y 22 de septiembre.³⁷

En resumen, la empresa narra cómo las lluvias atípicas ocasionaron el derrame, su respuesta casi inmediata para atenuar las consecuencias, el aviso del percance a varias autoridades y medios del estado de Sonora. Inmediatamente puso manos a la obra para trabajar en conjunto con las autoridades en varios aspectos, como las alertas preventivas. Calmó a la población al informar que no habría mucha afectación: el derrame se diluiría y neutralizaría rápidamente. El apoyo a las poblaciones incluyó también la distribución de pipas y garrafones de agua, así como plantas portátiles potabilizadoras de agua.³⁸

³⁷ La dirección electrónica es: <http://www.grupomexico.com/comunicados-de-prensa/2014>

³⁸ Encontramos esto en el primer comunicado del 13 de agosto de 2014.

Continúa la empresa recordando a todos quiénes son: un organismo socialmente responsable, con grandes compromisos con el medio ambiente, altamente eficiente, con un historial de más de 23 años sin incidente alguno. Genera 9 000 empleos directos, su derrama económica en la zona es de 1 004 millones de pesos mensuales. Todo esto y otras importantes acciones tienen como objetivo la industrialización de la región y el mejoramiento en la calidad de vida de la población.³⁹

El incidente en el represo, que se encontraba en proceso de construcción por un contratista tercero, tuvo como único culpable al cambiante clima y sus fuertes lluvias, reafirma. Aun así, la solución derramada no es un desecho o residuo peligroso, no existen motivos para una gran preocupación. Prueba de ello son los resultados reportados por la CONAGUA y muchos otros institutos (contratados por la empresa), que analizaron los niveles de contaminación del agua, encontrando que los metales presentan un estado de normalidad respecto a las normas establecidas en hasta 95%, y más en algunos casos. Esto permite que, seguramente en el mismo mes de agosto de 2014, los pozos que fueron cerrados se reabran con seguridad para bien de toda la población. La empresa no pierde esta oportunidad para reconocer la oportuna y eficaz actuación de las autoridades estatales y federales.

Aunque el trabajo conjunto de la empresa y las autoridades ha sido destacable, no deja de reconocer lo terrible del hecho: “Lamentamos este incidente y manifestamos nuestra más amplia disposición con las autoridades correspondientes para trabajar conjuntamente en una pronta solución para la limpieza de los ríos y remediación con estricto apego a las leyes y sus reglamentos”. La historia de Buenavista del Cobre, y en general de Grupo México, es una de reconocidos esfuerzos por el desarrollo comunitario y medio ambiente.⁴⁰

Es por todo esto que la mina hizo público el extrañamiento ante la actitud de la PROFEPA, institución que en agosto de 2014 presentó una denuncia penal ante la PGR contra la empresa por el derrame. Es cierto, reconoce Buenavista, que en un primer momento era factible pensar en la lluvia como variable única, pero el correr de los días arrojó nuevos datos,

³⁹ Estos datos son del segundo comunicado, 20 de agosto de 2014.

⁴⁰ “Buenavista del Cobre es una subsidiaria perteneciente a Grupo México, empresa pública que lleva 50 años operando en Estados Unidos, México y Perú con múltiples operaciones en minas y plantas, y que ha sido reconocida en cuatro ocasiones como Empresa Socialmente Responsable por sus esfuerzos en materia de desarrollo comunitario y medio ambiente; forma parte del IPC sustentable de la BMV y en dos ocasiones fue merecedora del premio Ética y Valores en la Industria que otorga CONCAMIN”, se lee en el aviso del 20 de agosto. Desde la anterior nota al pie hasta ésta, toda la información es de dicho comunicado de prensa.

demostrando que un defecto de construcción en las obras en proceso es un gran factor a considerar.

Pese a la lamentable reacción legal, PROFEPA tuvo total libertad para clausurar por un día la mina y hacer todas las investigaciones conducentes. Al día siguiente los sellos fueron retirados, y la mina continúa desde entonces su operación y los procesos de construcción para más grandes proyectos, así como las acciones de remediación del daño y apoyo constante a la población.⁴¹

Todo lo anterior es el posicionamiento de la empresa en 2014. Para el siguiente año no existen más comunicados de prensa al respecto, aunque sí algunas declaraciones que tienen el mismo tono, consecuentemente.

Se rescatará a continuación la declaración hecha por Javier García de Quevedo, Vicepresidente de Grupo México y propietario de la minera Buena Vista del Cobre, de Cananea, hecha en octubre de 2015.⁴²

Sintetizando, el vicepresidente aseguró ese día que la limpieza física del río podía darse por concluida, satisfactoriamente. Agregó que el derrame no fue un problema tan grave, tal como lo hicieron pensar las autoridades, puesto que la solución derramada de cobre acidulado estaba diluida, además de desperdigarse en una zona de por sí mineralizada, una tierra que contiene naturalmente esos componentes que no son contaminantes, como el cobre y el fierro.

Coherentemente con esto avisó a productores agropecuarios, comerciantes, alcaldes y vecinos que el fondo del Fideicomiso (2 mil millones de pesos) era más que suficiente, no se plantea un incremento a éste o la reactivación de los pagos provenientes de él para la reparación de pérdidas y daños.

Y no sólo esto, Grupo México continuaría su ardua labor como campeón del medio ambiente y la conservación de ecosistemas, con programas tales como la limpia de playas; recolección para reciclaje de aparatos eléctricos, cartones y revistas; así como liberando un centenar de guajolotes en la sierra de Cananea y de Nacozari de García.

Intereses. Ante lo ya revisado podemos decir que GM quiere salir rápidamente del problema, e intentando no llamar negativamente la atención de los medios masivos de

⁴¹ Estos dos párrafos contienen información del tercer informe, 1 de septiembre de 2014.

⁴² Navarro, Gaspar. 2015. Grupo México cierra caso de contaminación minera. *Crítica*, 1 de octubre. Consultado el 13 de febrero de 2016, <http://www.remamx.org/grupo-mexico-cierra-caso-de-contaminacion-minera>

comunicación. Son necesarias aguas tranquilas mexicanas en el revuelto mar de los negocios internacionales actuales. Al principio (olvidémonos ya del discurso oficial de GM) fue renuente no sólo a invertir en la limpieza del río, como le pedían las autoridades, sino a aceptar la existencia de problema alguno.

Sin embargo, un poco después del suceso, alrededor del segundo mes, GM muestra un poco más de disposición para acatar las peticiones de gobierno. La creación del Fideicomiso Río Sonora es la más importante muestra. Esta acción podría ser interpretada de muchas formas, pero no podemos dejar de notar la especificidad del momento: se sabía de antemano la intención del CEO de GM, Germán Larrea, de hacer una oferta por uno de los dos canales de televisión que el gobierno está creando bajo la nueva ley de telecomunicaciones. El 19 de septiembre de 2014, Larrea renuncia al consejo de Televisa, anticipándose a un posible conflicto de intereses.⁴³

GM tiene más alicientes para concluir rápida y silenciosamente el conflicto (no por solución, sino por elusión) y para seguir generando ganancias y oportunidades de negocios. Recordemos tan sólo los otros problemas legales en los que el CEO de GM está involucrado: la oposición en Perú a uno de sus proyectos mineros, acusaciones de corrupción en la concesión de un proyecto en España, entre otros. Pero, principalmente, un largo conflicto legal con un fondo de inversión británico por violación de contrato, problema que pone en riesgo su posición como principal accionista de la empresa. Dicho conflicto está discutiéndose en un tribunal mexicano.⁴⁴

Agreguemos también la necesidad de continuar, expandir y proteger el negocio del cobre. Pese a que GM tiene otras dos divisiones en sus distintos proyectos multinacionales, transporte e infraestructura, su mayor ganancia es generada por tal elemento. En 2015 se registró una caída generalizada en los precios de los metales, pero el informe de GM del tercer trimestre de 2015 reporta que se logró compensar con producción adicional de cobre. En los últimos meses, y por algún tiempo más, GM está invirtiendo cantidades enormes en el crecimiento de la mismísima Buenavista del Cobre, a la que, como se entiende, no puede soltar por nada.

⁴³ Este dato puede leerse en el artículo de Estévez, Dolia. 2014. Germán Larrea, el multimillonario más misterioso de México. *Forbes*, 27 de septiembre. Consultado el 13 de abril de 2016, <http://www.forbes.com.mx/german-larrea-el-multimillonario-mas-misterioso-de-mexico>

⁴⁴ Información detallada en Redacción. 2015. ¿Podría Germán Larrea perder Grupo México? Un juez decidirá pleito de años en unas semanas. *Sin embargo*, 8 de diciembre. Sección Economía. Consultado el 7 de febrero de 2016, http://www.sinembargo.mx/08-12-2015/1572882?utm_source=Relacionados&utm_medium=Lista&utm_campaign=SEO

Necesidades. Grupo México, en la persona de Germán Larrea, nunca se disculpó por lo sucedido. Aceptar una falta moral (en principio), no es algo a lo que el CEO y personero del actor GM esté acostumbrado, o permita. Parece con sus acciones buscar un control absoluto, pero desde las sombras, sin los ánimos de espectacularidad y reconocimiento de quien no está acostumbrado al poder: la única fotografía pública nítida de él aparece por primera vez en la historia de este hombre en septiembre de 2014;⁴⁵ goza de un anonimato casi total que le ha costado mucho mantener.

Él conoce el poder y sabe qué hacer con él. Uno de sus objetivos es mantener su forma de vida, que no haya ningún cambio pese a los torbellinos a su alrededor. Tiene una familia a la que protege y ama. Su vida, y la de su familia no transcurren en México todo el tiempo y muy pocas veces en los territorios físicos de sus negocios. No se sabe si sus esfuerzos por el medio ambiente sean una treta para continuar plácidamente con sus negocios o el aviso de una necesidad de reconocimiento, gloria, un nombre arrebatado a la historia. No perder nunca, no ceder jamás, podrían ser frases suyas.

Los mundos de los otros actores, incluido el de los más altos exponentes de las autoridades, están en universos aparte, nunca descubiertos por el CEO de GM, no es algo que le interese. Tal vez el reconocimiento del otro y su problemática, que con tanta desesperación busca el actor víctima, no sea una posibilidad para Larrea.

2.2.2. Autoridades. Distintas dependencias de carácter local y federal se movilizaron con el conflicto, realizando acciones varias. Los alcaldes municipales de las comunidades afectadas fueron unas de las primeras, demandando la atención de diferentes autoridades y realizando varias movilizaciones, que incluyeron una huelga de hambre. La Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDH) de Sonora ha tenido algún impacto, pues se ha pronunciado a favor de las comunidades y por el respeto irrestricto de Grupo México a la legalidad. El gobierno del estado de Sonora tuvo gran actividad, acompañando a las dependencias federales y quejándose fuertemente en contra de la minera.⁴⁶

⁴⁵ Éste y otros datos biográficos fueron encontrados en Maldonado, Mario. 2014. Germán Larrea, el millonario invisible. *El Financiero*, 26 de marzo. Sección Blogs. Consultado el 13 de abril de 2016, <http://www.elfinanciero.com.mx/blogs/historias-de-negoceos/german-larrea-el-ceo-invisible.html>

⁴⁶ Es necesario hacer la siguiente aclaración: Sonora y la gran mayoría de sus municipios eran gobernados por el PAN cuando el conflicto estalló (agosto 2014), era gobernador Guillermo Padrés Elías. Fue este gobierno el de

Por parte del gobierno federal tenemos varias instituciones actuando: SEMARNAT, SAGARPA, CONAGUA, COFEPRIS, PROFEPA.

El 22 de agosto de 2014 el Pleno de la Comisión Permanente de la Cámara de Diputados aprobó la creación de una Comisión Especial para dar seguimiento a la problemática generada por el derrame de diversas sustancias contaminantes en el Río Sonora. Los propósitos con los que nació fueron coadyuvar con la investigación, proponer soluciones, deslindar y fincar responsabilidades.⁴⁷

El 12 de septiembre de 2014, por órdenes de la presidencia del país, se formó la Comisión Presidencial para la Atención Inmediata y Permanente de los Daños Generados por el Derrame. La componen la Secretaría de Salud, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Gobernación, Procuraduría Federal de Protección del Ambiente, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

El 15 de septiembre de 2014, por orden del gobierno federal, se firma el contrato de creación del Fideicomiso Río Sonora, que con el monto de 2 mil millones de pesos (otorgados por Grupo México), intentaba remediar los daños ocasionados. “En caso de que el monto comprometido resultare insuficiente para dar cumplimiento a los fines del Fideicomiso, previa determinación del Comité Técnico, los Fideicomitentes aportarán los recursos adicionales que fueran necesarios para cada situación específica”.⁴⁸

Como un ejemplo de las acciones realizadas por estas dependencias, comentaremos brevemente el trabajo de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, COFEPRIS. A raíz de la creación de la comisión presidencial, la SSA creó un Grupo Interinstitucional para la Atención de las Afectaciones Epidemiológicas y Ambientales. Dicho Grupo es coordinado por la COFEPRIS.

Para cumplir con esto, la COFEPRIS diseñó la Estrategia de Vigilancia y Atención Epidemiológica y Ambiental derivada del derrame de Lixiviados Cobre en Sonora. La conforman tres fases: Fase I, del 6 de agosto de 2014 al 6 de octubre del mismo año, evaluación y contención de la emergencia; Fase II, del 7 de octubre al 31 de julio de 2015, seguimiento, atención y

mayor protagonismo. Las elecciones intermedias de 2015 dejaron un mapa político cambiado, ahora Sonora es mayoritariamente priista, y tiene a su primera gobernadora, Claudia Pavlovich Arellano. El actual gobierno junto con los nuevos presidentes municipales no ha tenido mucho que decir en el conflicto.

⁴⁷ Primer informe de la comisión, p. 6

⁴⁸ Fideicomiso Río Sonora. Fideicomiso-Monto comprometido. Consultado el 29 de febrero de 2016. <http://www.semarnat.gob.mx/fideicomisoriosonora>

coordinación; Fase III, del 31 de julio a 2029, vigilancia epidemiológica y ambiental permanente.⁴⁹

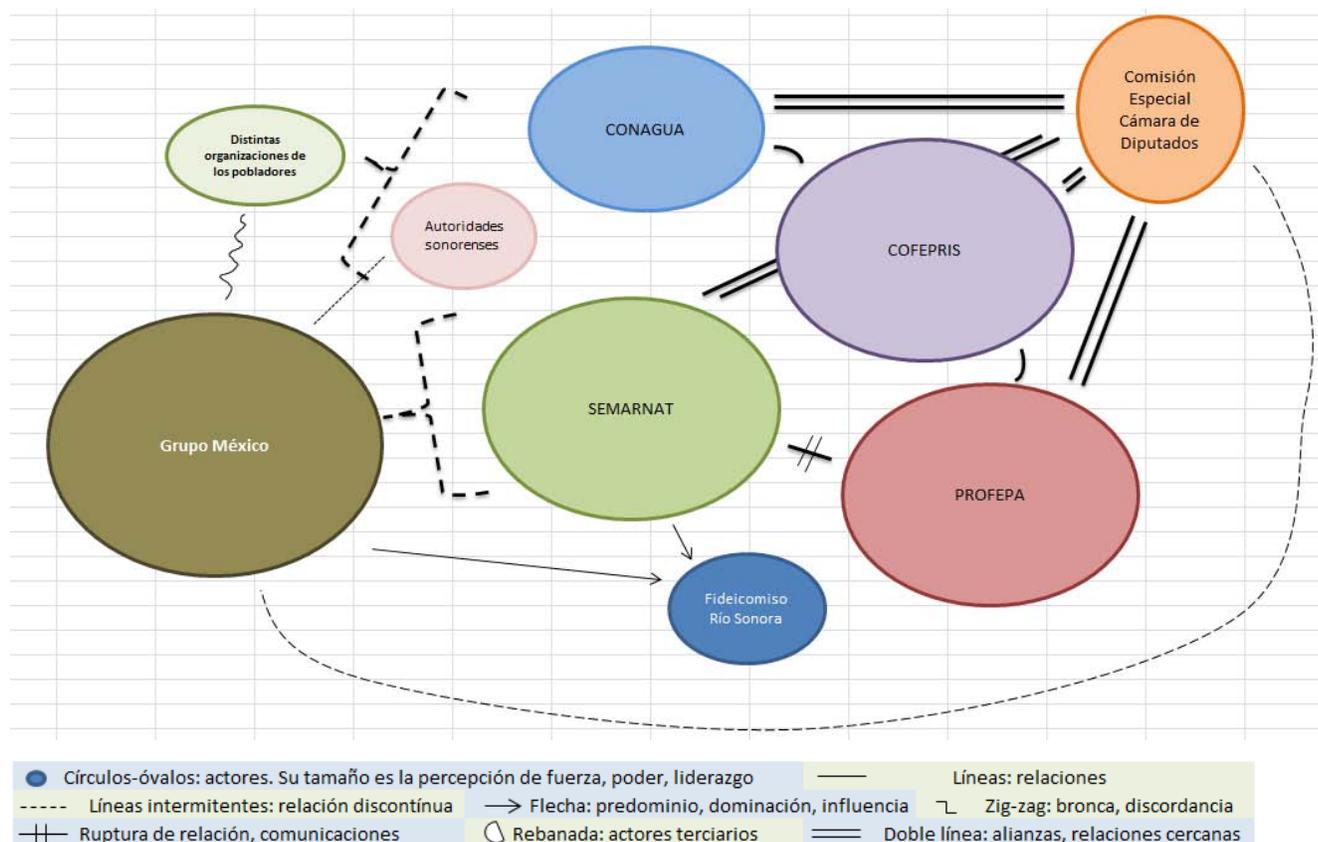
No se dirá más sobre las acciones específicas realizadas por las autoridades, pues el objetivo de este apartado es descubrir el estilo ante el conflicto por parte de este actor. Comenzaremos, pues, con el uso de técnicas para el análisis del actor autoridades.

En la siguiente gráfica se muestra la perspectiva de las autoridades durante el conflicto. En ella apreciamos que las instituciones se consideran a sí mismas las gestoras del conflicto, quienes ordenan y solucionan. Existe un reconocimiento del actor comunidades, pero no se le da una gran dimensión. El actor Grupo México es considerado muy importante, tanto como para acatar o desacatar órdenes según las circunstancias, tan grande como para no poder hacer mucho contra esto. Relaciones discontinuas con ambos actores en general, pero sin llegar a la confrontación. Relación entre cada institución que ha formado parte del proceso, aunque un rompimiento de relaciones entre PROFEPA y SEMARNAT, que en los últimos meses de 2015 tuvieron una pequeña guerra de declaraciones.⁵⁰

⁴⁹ La información se tomó de la página de la COFEPRIS, consultada el 19 de noviembre de 2015, <http://www.cofepris.gob.mx/>

⁵⁰ Véase la nota 51.

Gráfica 5. Perspectiva del conflicto del actor autoridades



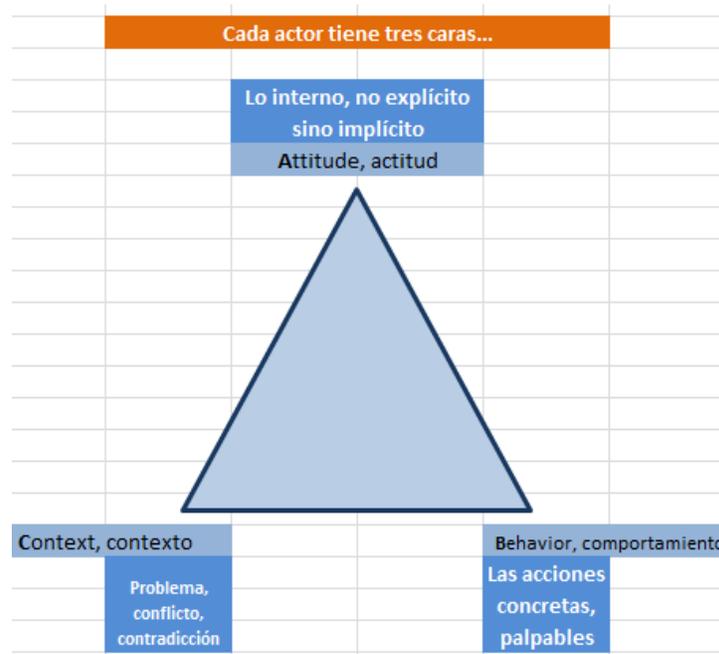
Fuente: elaboración propia

Con la información obtenida hasta ahora, comienza a vislumbrarse que es el grupo conformado por las instituciones el más complejo de los actores. Formado por múltiples dependencias y fracciones al interior de cada una, su complejidad radica no sólo en la cantidad de personas que lo conforman, sino que la línea de ellas es otra con cada cambio administrativo: ya sea el proceso electoral de 2015, que transformó el mapa político de toda Sonora, o los cambios de titulares en las instituciones, como el sucedido en la SEMARNAT, con Juan José Guerra Abud desde diciembre de 2012 hasta agosto de 2015, y actualmente con Rafael Pacchiano Alamán, desde agosto de 2015. Ambos nombrados por Enrique Peña Nieto.

Haremos uso de una herramienta más, en el intento de descubrir una especie de eje interno de este actor, que nos permita aventurar tendencias de comportamiento y descubrir los porqués de su actuar. La técnica es llamada Triángulos ABC.⁵¹

⁵¹ Puede revisarse la técnica en Galtung, Johan. 2003. *Trascender y transformar. Una introducción al trabajo de conflictos*. México: Transcend-Quimera.

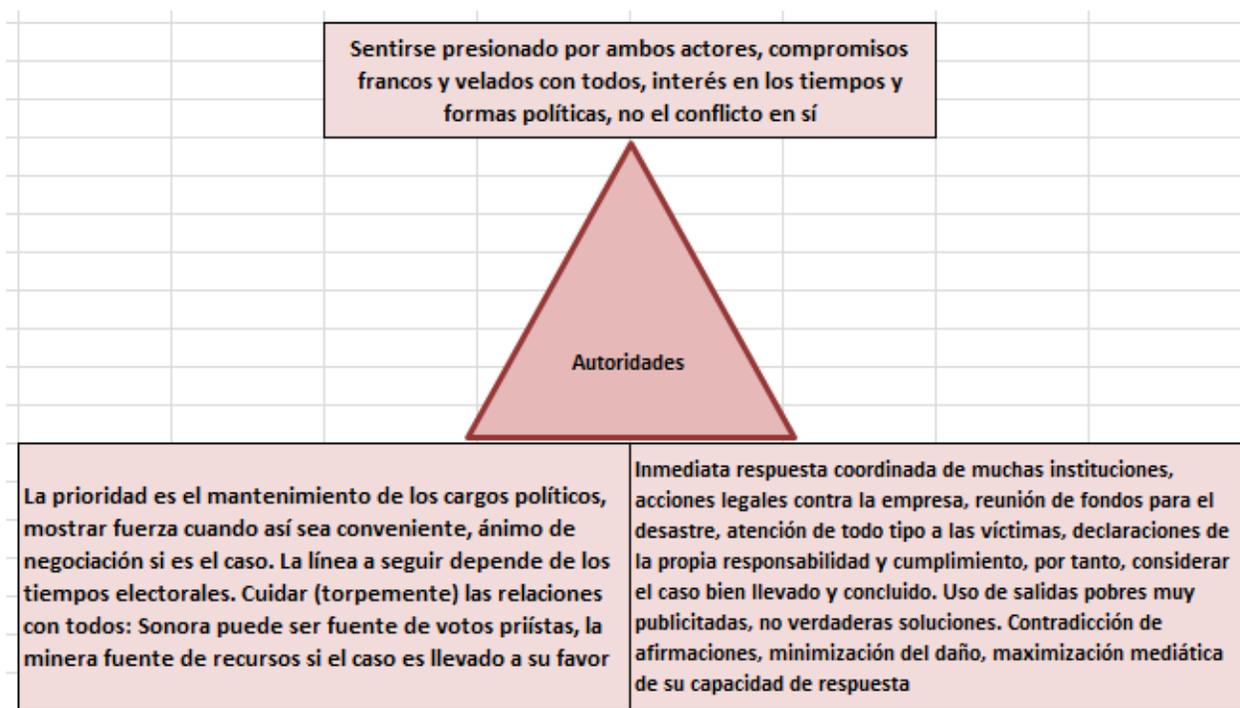
Gráfica 6. Las caras del triángulo



Fuente: Galtung, véase nota al pie.

Siguiendo este esquema, el resultado que obtenemos al abstraer las acciones del actor autoridades en su conjunto, y colocarlas según la conceptualización sugerida en la herramienta anterior, es el siguiente gráfico:

Gráfica 7. Las tres aristas del actor autoridades



Fuente: elaboración propia

Un actor aparentemente poco homogéneo, con manifiesta divergencia entre las partes que lo conforman,⁵² y múltiples intereses a los cuales atender. Las autoridades, suponemos, tendrán el interés de regular, de reparar el daño con respecto a sus atribuciones, de poner en orden a Grupo México y a las comunidades organizadas, de mediar. Hay un pero a todo esto, la percepción de los afectados. Ellos aseguran que las autoridades no han hecho lo suficiente, o que su actitud a lo largo de los meses ha sido extrañamente ambigua:

Fue evidente el cambio de postura del gobierno federal, pues al principio reconoció que se trataba de la peor catástrofe ambiental relacionada con la minería en México y

⁵² Por ejemplo, en agosto de 2014, mismo mes en que inició el conflicto, el anterior titular de la SEMARNAT llama al derrame: “el peor desastre ambiental de la industria minera del país” (Enciso, Angélica. 2014. Desastre ambiental en Sonora, el peor de la minería en el país. *La Jornada*, 26 de agosto). En octubre de 2015, pese a múltiples informes desmintiendo lo siguiente, el actual secretario afirma que ya no hay rastros del derrame (Navarro, Gaspar. 2015. SEMARNAT sólo mira residuos fecales en el Río Sonora. El acabose, 9 de octubre. Consultado el 10 de febrero de 2016, <http://www.elacabose.com.mx/vercolumnsanteriores.php?artid=17663&categoria=32>). Ese mismo mes, ante las declaraciones del vicepresidente de Grupo México, Xavier García de Quevedo, acerca de que para la empresa la limpieza del río y pagos a la población habían concluido, el delegado estatal de la PROFEPA, Jorge Flores Monge, reviró que los trabajos de limpia y monitoreo continuarán por lo menos 5 años más (Navarro, Gaspar. 2015. Exige PROFEPA a minera limpiar el Río Sonora. *Crítica*, 7 de octubre de 2015. Consultado el 8 de octubre de 2015, <http://www.conflictosmineros.net/contenidos/23-mexico/18238-exige-profepa-a-minera-limpiar-el-rio-sonora>).

llamaba a la población a no tomar agua de los pozos de la región, y apenas unos meses después asegura que “todo desapareció” y que el agua y la tierra están libres de contaminación.⁵³

2.2.3. Comunidades organizadas. Luego de unos meses de inconformarse sin una estructura formal, en 2015 se crea una organización propiamente dicha, por parte de las comunidades afectadas y trabajadores de la sección 65 del sindicato de mineros: el Frente Todos Unidos contra Grupo México. Es de notar que el nombre es completamente combativo, antagónico, no deja lugar a la negociación amistosa, en la que se cede un poco para lograr acuerdos. Y esto es así por la actitud que los afectados perciben de Grupo México a lo largo del conflicto, una de escaso acercamiento-reconocimiento o sensibilidad. Tomas de carreteras y de alcaldías ocurrieron en los meses posteriores al derrame, en 2014. En 2015, luego de la creación de la organización, hubo una movilización un poco más planeada, que dejaba ver un esbozo de estrategia: el más claro ejemplo se da el 16 de marzo, cuando la movilización tomó por la fuerza una zona industrial que abastece de agua a la mina Buenavista, afectando la producción de la mina.

Con respecto a las orientaciones cognitivas,⁵⁴ el grupo organizado de las comunidades afectadas y mineros comparte objetivos, tienen una idea clara de lo que quieren, se identifican en el papel de agredido, de contraparte de la poderosa minera. Obreros y campesinos mexicanos, su visión de la vida es similar, son clases sociales que se colocan en el extremo opuesto del disfrute de la riqueza social por ellos producida. Sus dolencias, indignación y expectativas sociales son las mismas. La proximidad e inclusión con pueblos originarios, y toda una vida en los alrededores del río Sonora, les hace particularmente sensibles al daño causado a su fuente de trabajo, vida e identidad cultural-geográfica. No es un edificio lo que se dañó, no es sólo una fuente de trabajo la que se terminó, es el río Sonora, una fuerza biológica vital que define la existencia de las comunidades que viven alrededor de él.

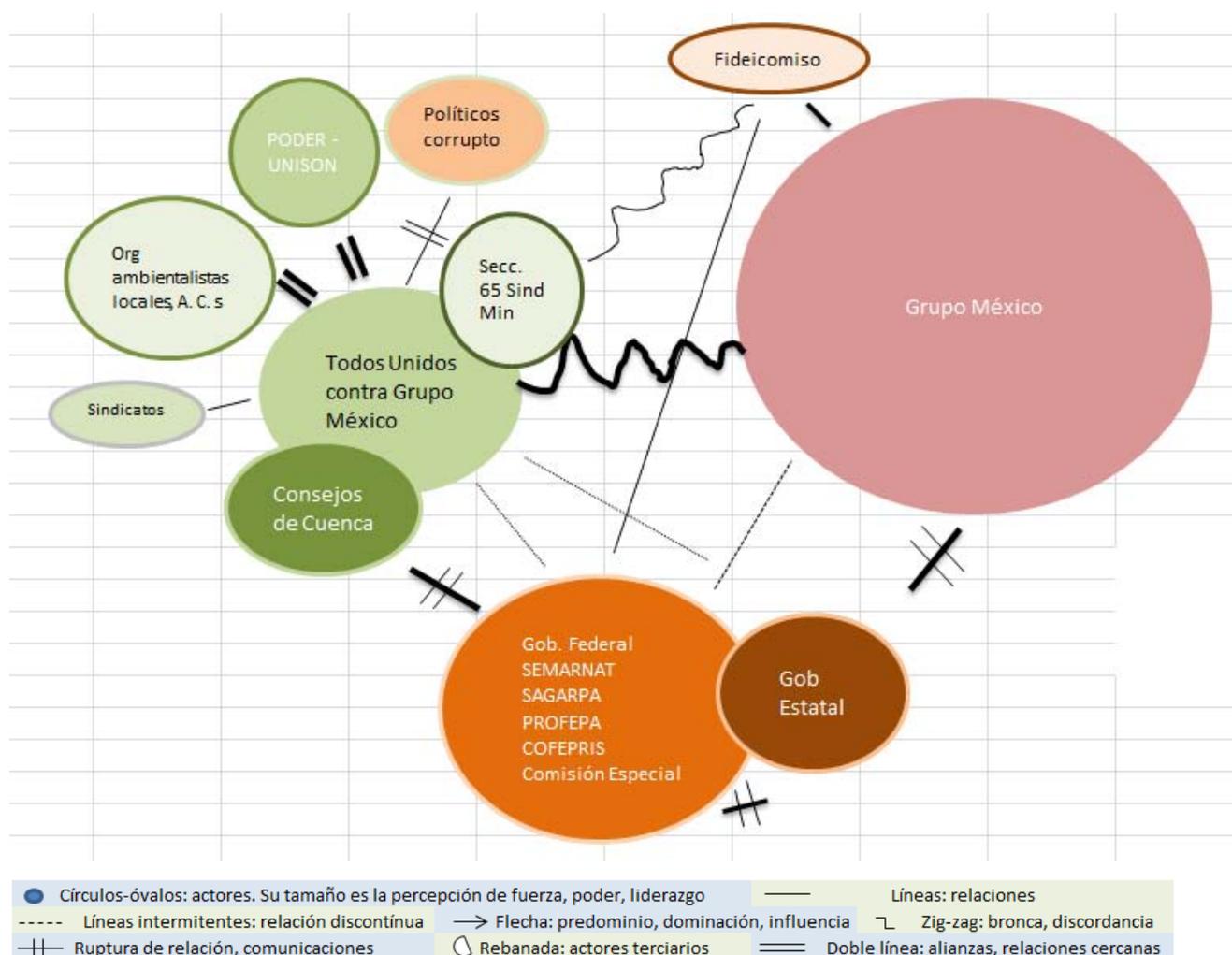
⁵³ Entrevista a la profesora Loyda Valdez, de las comunidades afectadas, en el marco de la aparición de nuevos casos de infecciones por contaminación. *La Jornada*, 21 de agosto de 2015. Consultada el 18 de noviembre de 2015, www.jornada.unam.mx

⁵⁴ Uno de los elementos de la definición de conflicto de Lorenzo Cadarso, Pedro Luis.2001. *Fundamentos teóricos del conflicto social*, España: Siglo XXI, p.12.

A lo largo del desarrollo conflictivo tenemos los siguientes objetivos: la cancelación de la concesión minera de Buenavista del Cobre a Grupo México, pago de daños causados, limpieza del río y remediación del ecosistema, garantizar el suministro de agua potable y para actividades productivas, y construcción de un hospital de especialidades que pueda atender los daños a la salud causados por el desastre ecológico.

Notemos en el siguiente mapa la marcada diferencia entre las perspectivas del actor GM con el actor comunidades organizadas:

Gráfica 8. Perspectiva del conflicto del actor comunidades



Fuente: elaboración propia

Leamos la gráfica anterior de la siguiente forma: se consideran a sí mismos menores que GM y las autoridades, pero no por mucho. Su brazo legal, los Consejos de Cuencas del Río Sonora, y la sección 65 del Sindicato de Mineros no son aliados, son ellos mismos en diferentes encarnaciones, por ello se les muestra como círculos compartiendo el mismo espacio. Relaciones rotas, antagónicas con GM y el Fideicomiso Río Sonora, al que consideran un brazo de la minera y de las autoridades que les dieron la espalda. Rompimiento total con políticos regionales y alcaldes que se mostraron aliados en un primer momento, y luego se descubre que aceptaron sobornos de parte de GM por medio del Fideicomiso.

Fueron testigos del rompimiento de relaciones de GM con el gobierno estatal, y de éste con las autoridades federales. Hay también rompimiento de relaciones con las autoridades que un día sí los apoyan, y otro no, y la parte legal encarnada en Consejos, esto expresado en demandas. En si el movimiento central, el Frente Todos Unidos, tiene una percepción discontinua del trabajo de las autoridades, quienes han mostrado fuerza y acompañamiento, a la vez que sumisión e indiferencia.

Alianza con los muchos sindicatos que se han manifestado a favor del movimiento, y realizado manifestaciones en su nombre. Fuerte acompañamiento con las organizaciones civiles nacidas de las poblaciones afectadas, y los investigadores varios de la Universidad de Sonora, y la organización PODER, quienes han dado cada paso con ellos, informando, criticando, guiando.

Si utilizamos herramientas de análisis similares a las usadas con el actor GM (para identificar posiciones e intereses), hallaremos que el grado de complejidad del actor comunidades es un poco más alto que con la minera. Está compuesto por varios grupos, fracciones y miles de individuos. Afortunadamente, ninguna de sus partes ha mostrado posiciones diferentes a la del clamor manifestado, parece ser un movimiento homogéneo. Las piezas más visibles son el Frente Todos Unidos Contra Grupo México (formado a su vez por habitantes de las comunidades afectadas y trabajadores pertenecientes a la sección 65 del sindicato de mineros), y los Consejos de Cuenca Río Sonora.

El primero es la vanguardia oficial del movimiento, siempre presente en las movilizaciones, acciones, demostraciones de fuerza varias. El segundo representa al movimiento en su pelea mediante herramientas legales. Sin embargo, la exposición mediática del movimiento se ha dado más por actores pequeños, como distintos investigadores, asociaciones civiles, organizaciones, habitantes de las comunidades.

Con respecto a sus intereses, diremos que los objetivos del movimiento, vistos más arriba, les representan fielmente. Es decir, las comunidades exigen la reparación del daño, más la desaparición de la mina que causó el problema, Buenavista del Cobre. Sus objetivos podrían ser solucionados con el uso del Fideicomiso Río Sonora, que el gobierno federal obligó a crear a la minera en septiembre de 2015, con un fondo de 2,000 millones de pesos. Sin embargo, la desaparición de la mina se antoja imposible en el actual estado de cosas: en estos mismos meses (invierno 2015) dicho proyecto minero está ampliando sus capacidades y producción. Además, Grupo México ha obstaculizado los pagos del Fideicomiso, y detuvo el proceso todo como pretexto de la veda electoral a principios de 2015, habiendo pagado sólo 7 millones de pesos. Los intereses de ambos bandos parecen ser completamente antagónicos.

Finalmente, hagamos uso una vez más de la técnica de triángulos también para este actor. Al colocar las tres caras que le componen tenemos esta imagen de su perspectiva y formas de actuación:

Gráfica 9. Las caras del actor comunidades



Fuente: elaboración propia

Para ayudarnos a entender estas perspectivas, recurramos a una última técnica para visualizar el conflicto. Mediante una línea del tiempo, ubicaremos eventos que marcan el conflicto, y la respectiva respuesta de cada actor, mismas que configuran su comportamiento ante el proceso.

Gráfica 10. Línea del tiempo: eventos y reacciones

Población	Se crean asociaciones civiles y otro tipo de organizaciones, se demanda a autoridades y minera, se presentan las exigencias de la población	Bloqueo carretera, aparición del Frente Todos Unidos Contra Grupo México Toma de la zona de rebombeo Los Patos, corto del suministro de agua Muerte de Karla Duarte Frente toma accesos de la mina, enfrentamiento con la policía Consejos de Cuencas suman 5 demandas de amparo colectivas contra GM Protestas de muchos sindicatos para que los afectados sean atendidos	Frente busca ayuda médica internacional
Grupo México	Aviso derrame 6 días después Se culpa del problema a lluvias Se culpa al contratista TECOVIFESA Acciones de remediación, notificación Mina continúa en operación, se construyen plantas, apoyo a la población Odile no generó más daños Propuesta de Remediación, Buenavista	Se retira de la mesa del Fideicomiso Se suspenden pagos por veda electoral Se reparte dinero del Fideicomiso a políticos de la región Se da por concluido el caso	No hay más declaraciones
Autoridades	Acciones CONAGUA, cierre de pozos-norias Pipas, potabilizadoras portátiles Creación Comisión Especial Cámara de Diputados Procedimientos administrativos contra GM COFEPRIS, saneamiento básico PROFEPA, medidas legales, evaluación daño Se culpabiliza a GM SEMARNAT trabaja a través de CONAGUA, PROFEPA y CONAFOR Reuniones con la minera Creación Fideicomiso Río Sonora Se recogen peticiones de las comunidades afectadas Termina fase contingencia	Conclusión de resarcimientos económicos a población Comisión Especial declara concluida la fase de contingencia PROFEPA declara exitosa remediación ambiental de los primeros 30 kms. Se anuncia el inicio de obras de la Unidad de Vigilancia Epidemiológica y Ambiental de Sonora, UVEAS PROFEPA advierte que el proceso de remediación continuará por 5 años SEMARNAT afirma que ya no hay restos del derrame en el río Fideicomiso anuncia la próxima construcción de 30 plantas potabilizadoras SEMARNAT declara concluida la fase de remediación de daños	SEMARNAT inaugura 2 plantas potabilizadoras en Bacanuchi
Hechos	Agosto, derrame tóxico	Huracán Odile	Inestabilidad social Actos violentos
			Veda electoral Caso concluido oficialmente
			Plantas potabilizadoras
	2014		2015
			2016, Febrero

Fuente: elaboración propia

Resumiendo el estilo con el que se han desenvuelto en el conflicto los tres actores principales, tenemos que: el actor minera ha usado en la práctica un estilo de evitar-eludir, el actor comunidades organizadas uno predominantemente de confrontación, y el actor autoridades uno un tanto ambiguo, que ha oscilado entre la competencia, el compromiso y el acomodamiento. Estos estilos podrían ser una guía para el tipo de negociación a manejarse en el futuro, o para la posible actuación de gestores del conflicto. Si se ubica de dónde parte cada actor, será tarea del transformador de conflictos llevarlos a un espacio de colaboración, o al menos compromiso.

3. Escenarios de coyuntura y de prospectiva del conflicto

A dos años de iniciado el conflicto, no se avizoran indicios de solución estructural o reparación del daño. La actitud ante la problemática, por parte de todos los actores, no es una que construya procesos de negociación, sino todo lo contrario. De continuar esto ¿qué podemos esperar? Mirar hacia hipotéticos futuros del conflicto y así lograr reflexiones que contengan posibles soluciones a partir de lo que deseamos que suceda, o evitaríamos por completo, es el reto de este capítulo prospectivo.⁵⁵

Antes de plantear escenarios, se revisará la situación actual de los tres actores, el momento del que se partirá para trazar futuros. Consideraremos lo ocurrido en los meses alrededor de agosto de 2016, segundo año del derrame, pues estos mantienen la tendencia general de comportamiento de los actores durante todo el conflicto, a la vez que fueron meses llenos de contenido novedoso. Se tomará en cuenta también el contexto nacional e internacional.

Una vez examinado el momento actual del proceso conflictivo, se creará una primera serie de escenarios, los cuales seguirán la tendencia de los comportamientos ante el conflicto mostrados por los tres actores. Los preceptos de la negociación distributiva o no cooperativa serán los imperantes en esta sección.

Los escenarios así surgidos no tienen la capacidad de mostrarnos formas de acercamiento entre los actores, debido a esto la siguiente sección revisará varias propuestas de solución al conflicto, hechas por los mismos actores. Los actores comunidades y autoridades son los autores de la proposiciones, aunque debe aclararse que fue el actor comunidades quien aportó más, en cantidad y calidad.

El apartado final del capítulo retomará herramientas de la teoría y la prospectiva para crear escenarios que permitan visualizar soluciones, la recuperación de los lazos perdidos y dañados, o en su defecto, la gestión del conflicto.

⁵⁵ El concepto de prospectiva que usaremos es el enseñado durante varios seminarios de la Especialización en Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales, impartidos por la Dra. Guillermina Baena: “Es una ciencia social que sirve para entender los problemas complejos en estructuras sistémicas, nos permite ver 'más allá de donde ven los ojos' para reconsiderar el pasado y descubrir nuevas posibilidades futuras. Es una actividad que permite la construcción de diversos futuros para tomar decisiones más acertadas ante los hechos o situaciones. Es la gestión de la incertidumbre, es la herramienta metodológica que nos permite sistematizar conocimientos múltiples, es un ensayo inacabado porque el futuro no ha sucedido pero se concilian en él nuestros sueños y esperanzas”, Baena Paz, Guillermina. 2016. *La narrativa del futuro... introducción a la prospectiva*. México. UNAM, Proyecto PAPIME Prospectiva política y social. Materiales didácticos para su apropiación No. PE303815, p. 60.

3.1 Situación actual del conflicto

Comunidades. Los investigadores y académicos que forman parte de las bases de apoyo y guía del movimiento, insisten en la gravedad del daño, en la no resolución del problema ambiental y social. Investigadores de El Colegio de Sonora, El Colegio de la Frontera Norte y la Universidad de Sonora realizarán un proyecto que determinará la valoración económica objetiva y subjetiva de los activos productivos y ambientales dañados por el derrame. Aseguran que las estimaciones económicas que realizó la mina en su momento no son acertadas. La investigación apunta a replantear la pertinencia toda de la actividad minera como eje del desarrollo económico en el territorio.⁵⁶

El mismo día en que la Cámara de Diputados del estado de Sonora presentó exhortos y puntos de acuerdo para llamar la atención de la empresa y autoridades federales (véase nota 62), diversos miembros de las comunidades estaban presentes en la sesión. Su sentir era de incredulidad y desesperanza, no esperaban resultado alguno de ese día legislativo, acorde con las insuficientes acciones e interés que han percibido de las partes involucradas. Luego de dos años de problemas de salud y desempleo como consecuencia del desastre ambiental, los habitantes afectados se encontraban ahí para solicitar que al menos se abriesen fuentes de empleo.⁵⁷

Si pudiésemos nombrar con una sola palabra, e inclusive identificar la etapa en la que se encuentran las comunidades luego de dos años de sufrir las consecuencias y luchar, esa palabra sería desgaste. La Universidad de Sonora realizó dos encuestas que nos permiten medir esto, en noviembre de 2015 y marzo de 2016. Algunos datos reveladores son: 90.12 por ciento de la población sigue muy preocupada por el derrame; 85 por ciento no confía en las instituciones públicas; 65 por ciento cree que a la minera responsable no le importa el medio ambiente; 85.37 por ciento opina no haber podido superar el problema de contaminación; sólo 6.2 por ciento cree en sí mismo, en su capacidad para soportar otro problema de similar magnitud.⁵⁸

⁵⁶ Noticias Terra. 2016. Analizan impacto económico por derrame tóxico en Río Sonora. *Noticias Terra*, 9 de septiembre, sección Latinoamérica. Consultada el 9 de septiembre de 2016. <https://noticias.terra.com/mundo/latinoamerica/analizan-impacto-economico-por-derrame-toxico-en-rio-sonora,e59f343aff294d272c768d0fe01a1626sueajxcc.html>

⁵⁷ Velarde, Margarita. 2016. Habitantes afectados por la contaminación del Río Sonora piden empleos. *Uniobregón*, 5 de septiembre. Consultada el 5 de septiembre, <http://www.uniobregon.com/noticias/sonora/434899/habitantes-afectados-por-la-contaminacion-del-rio-sonora-piden-empleos.html>

⁵⁸ Esparza, Jael. 2016. Preocupa contaminación a 90.12% de pobladores del Río Sonora. *Unimexicali*, 1 de septiembre. Consultada el 1 de septiembre, <http://www.unimexicali.com/noticias/hermosillo/434241/preocupa-contaminacion-a-90.12-de-pobladores-del-rio-sonora.html>

Al cumplirse los dos años exactos del suceso, el 6 de agosto de 2016, se realizaron varias movilizaciones por parte de las comunidades: marchas, mítines, concentraciones para informar a la población, peticiones públicas y más. Todas ellas pacíficas.

El día a día de los pobladores cambió drásticamente con el derrame. Actualmente a la molestia por la falta de acción y no cumplimiento de compromisos de las autoridades y Grupo México, se suman las pequeñas y enormes diferencias para sobrevivir. Si no se han construido las plantas potabilizadoras, ni reubicado los pozos de agua, los habitantes tienen ahora que comprar (en otras localidades, a veces, por lo que hay que sumar gastos de viaje) más de 5 garrafones de agua por semana. Los cultivos de 2014 se perdieron, hasta el presente año comienzan a verse algunos cultivos simples, como el forraje, pese a la falta de apoyo de autoridades y empresa. Estos nuevos cultivos se hacen mediante el aumento de deuda con los bancos. En general, la economía de los pueblos afectados cayó alrededor de 60%, y el turismo un 90%. Los productos de la región, como el queso, leche y carne, ya no se venden: la gente teme a la posible contaminación. Aunemos los problemas de salud constantes, no sólo dermatológicos sino principalmente gástricos, que han bajado considerablemente la calidad de vida de los habitantes, y tenemos un cuadro más acertado de la situación.⁵⁹

Autoridades. Un ex alcalde de uno de los municipios afectados, declaró públicamente que existe un acuerdo entre partidos y la empresa minera (mediante arreglos económicos) para dar fin al caso sin solucionarlo, para afirmar que todo está resuelto.⁶⁰

Concluidos los trabajos de remediación en 2 de 5 secciones en que se dividió la zona, el delegado de PROFEPA en Sonora, Jorge C. Flores, dio a conocer que no hay rastros de contaminación, y que las siguientes secciones son las menos afectadas, augurando un trabajo menos complicado en el porvenir.⁶¹

⁵⁹ Valero, Marlene. 2016. El daño que hicieron, no tiene precio: habitantes Río Sonora. *La Silla Rota*, 2 de agosto. Consultado el 3 de agosto, <http://lasillarota.com/a-dos-anos-de-la-contaminacion-en-rio-sonora-bacauchi#.V6KE7vnhAdU>

⁶⁰ Debemos anotar que una declaración de tal magnitud debe ser investigada, no podemos considerarla así sin más, aunque parezca explicar el comportamiento de los actores que involucra. La anotamos, pues, porque refleja el estado ambivalente y contradictorio de las autoridades. Tomada de Velarde, Margarita. 2016. Habitantes del Río Sonora temen carpetazo al caso de contaminación. *Unimexicali*, 29 de septiembre. Consultado el 7 de octubre de 2016, <http://www.unimexicali.com/noticias/hermosillo/439593/habitantes-del-rio-sonora-temen-carpetazo-al-caso-de-contaminacion.html>

⁶¹ Crítica, Redacción. 2016. No hay señas de contaminantes en polígonos del Río Sonora: Profepa. *Crítica*, 19 de septiembre. Consultado el 19 de septiembre, <http://www.critica.com.mx/vernoticias.php?artid=69004&mas=1>

Considerando que las acciones de remediación han sido insuficientes, a inicios de septiembre el Congreso de Sonora solicitó a la gobernadora actuar en este caso como interlocutora ante la empresa y las autoridades federales involucradas. La Comisión Especial Río Sonora instó también a la empresa Grupo México y al Fideicomiso Río Sonora a cumplir los acuerdos, particularmente los de la construcción de una clínica de especialidades y las plantas potabilizadoras.⁶²

Expertos del Instituto de Ecología de la UNAM terminaron en abril de 2016 un estudio sobre la catástrofe ambiental. La investigación da cuenta del gravísimo daño al estado base de los ecosistemas y recursos naturales, del deterioro químico, físico y biológico del río Sonora. Se menciona también la grave afectación en flora, fauna y seres humanos (lo que contradice lo declarado por la empresa minera y por las mismas autoridades), y que la contaminación por metales pesados llegó hasta la presa El Molinito, responsable del agua potable de la zona norte de Hermosillo. El 23 de junio de 2016 fueron publicados estos resultados en la página del Fideicomiso Río Sonora, sin embargo, a mediados de julio del mismo año la SEMARNAT, a través de sus funcionarios que se encargan del fideicomiso, desaparecieron de la página toda la información publicada por los expertos.⁶³

A mediados de julio de 2016, la gobernadora sonorensa Claudia Pavlovich hizo una declaración pública al respecto del caso, insinuando que su gobierno no tenía los recursos para enfrentar la problemática, que era por tanto responsabilidad de Grupo México y de la federación. Acorde con esto, solicitó por escrito al titular de la SEMARNAT (Rafael Pacchiano) que exigiese a Grupo México el cumplimiento de responsabilidades adquiridas con los habitantes afectados, refiriéndose específicamente a la construcción de la clínica y las plantas potabilizadoras.⁶⁴

⁶² Opinión Sonora. 2016. Piden a Grupo México cumpla acuerdo en Río Sonora. *Opinión Sonora*, 5 de septiembre. Consultado el 5 de septiembre, <https://opinionsonora.com/2016/09/05/piden-a-grupo-mexico-cumpla-acuerdo-en-rio-sonora/>

⁶³ Gómez Lima, Cristina. 2016. Oculta Semarnat investigación sobre ecocidio de Grupo México en Sonora. *La Jornada*, 18 de julio, sección Estados. Consultado el 20 de julio, <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/07/18/oculta-semarnat-investigacion-sobre-ecocidio-de-grupo-mexico-en-sonora>

⁶⁴ Gómez L. Cristina. 2016. Demanda Sonora que Grupo México atienda a los afectados por el derrame. *La Jornada*, 12 de julio, sección Estados. Consultado el 12 de julio, <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/07/12/demanda-sonora-que-grupo-mexico-atienda-a-los-afectados-por-derrame>

Minera. La empresa no ha hecho declaraciones luego del primer año, como ya se anotó en el capítulo pasado, pero sí ha continuado con su actuar, que no pasa desapercibido para los habitantes de las comunidades. En estos dos años luego del derrame tóxico, la mina en Cananea ha expandido enormemente su extracción, así, Buenavista del Cobre actualmente ya no sólo consigue toneladas de cobre para el ámbito internacional, ahora también extrae oro y plata, para lo que es necesario el uso de alrededor de 400 litros de arsénico por día.⁶⁵

Múltiples señalamientos hacia la empresa se han dado en los últimos meses, sobre todo para exigir el cumplimiento de responsabilidades. Grupo México no ha respondido a ninguna autoridad o grupo organizado, pero esto no significa que la empresa haya sido completamente invisible. En junio de 2016 se llevó a cabo en Hermosillo una ceremonia de premiación para algunas mineras, GM era una de ellas. El título de Industria Limpia 2015-2016 fue entregado por la subprocuraduría de Inspección Industrial; como testigos asistieron representantes de la PROFEPA y SEMARNAT. La certificación fue otorgada, pues, “a empresas del sector minero que desarrollan prácticas ambientales correctas”.⁶⁶

Pese a que a inicios de 2016 hubo indicios de más cooperación por parte del Fideicomiso Río Sonora, que actúa siempre y cuando GM así lo decida, para finales del mismo año ninguna autoridad sabía nada acerca de las fechas de construcción de las más de veinte plantas potabilizadoras de agua, uno de los principales compromisos con la minera.⁶⁷

Contexto nacional. El activista por los derechos humanos, el padre Alejandro Solalinde visitó Sonora a finales de septiembre de 2016. Se refiere al problema como ecocidio, crimen de *lesa humanidad* que debe tener como consecuencia, vía una consulta a todos los sonorenses, la

⁶⁵ Castro, Oscar y Gutiérrez, Fernando. 2016. ¡Focos rojos en el histórico mineral! *Dossier Político*, 6 de agosto. Consultado el 8 de agosto, <http://www.dossierpolitico.com/vernoticias.php?artid=177735&relacion=&tipo=Sonora&categoria=1>

⁶⁶ Martínez, Milton. 2016. Certifican como “industrias limpias” a mineras que derramaron tóxicos en Sonora. *Proceso*, 27 de junio. Consultado el 29 de junio, <http://www.proceso.com.mx/445488/certifican-industrias-limpas-a-mineras-derramaron-toxicos-en-sonora>

⁶⁷ Miranda, Mónica. 2016. Aún no hay fecha para instalación de potabilizadoras: Wenceslao Cota. *Uniobregón*, 16 de diciembre. Consultado el 20 de diciembre, <http://www.uniobregon.com/noticias/sonora/454249/aun-no-hay-fecha-para-instalacion-de-potabilizadoras-wenceslao-cota.html>

destitución total o parcial de la minera. Los resultados serían llevados a la Corte Penal Internacional, para que autoridades y propietarios involucrados sean juzgados.⁶⁸

En la Ciudad de México, la Cámara de Diputados aprobó un exhorto que solicita al gobierno federal que exija a Grupo México el cumplimiento de compromisos ambientales y económicos. La propuesta vino de los legisladores priístas de Sonora. Se aprovechó ese espacio para hablar de la situación, a favor de las comunidades y criticando severamente a la empresa. En el recinto estuvieron varios alcaldes sonorenses de municipios afectados por el derrame.⁶⁹

A dos años de iniciado el conflicto, y a dos de las próximas elecciones presidenciales, el Partido de la Revolución Democrática, PRD, realizó un primer acto de protesta en el estado por el caso. Encabezados por la secretaria general del partido, Beatriz Mojica, tomaron simbólicamente las oficinas de la PROFEPA en Sonora. La exigencia principal de este acto público fue recordarles a las autoridades, concretamente al ejecutivo de Sonora y a la SEMARNAT, que son ellas las encargadas de poner orden, las indicadas para exigir a la empresa minera el cumplimiento de acuerdos.⁷⁰

Contexto Internacional.- Una visita de observadores internacionales de la ONU dejó en claro que hay mucho trabajo por hacer en México. Mediante una conferencia de prensa en la capital del país, una de las delegadas dijo que la cultura empresarial mexicana se quedó estancada en una versión anterior que valoraba el progreso por sobre todo, dando poca o nula importancia a los costos ambientales y sociales. Por esto mismo, no existe una buena anticipación de contingencias en dicha cultura.⁷¹

Uno de los efectos que los integrantes del actor comunidades obtuvo (específicamente la ONG Poder) fue lograr un poco más de visibilidad para el caso al llevarlo al terreno internacional. Así, un juez de Phoenix, Arizona, en Estados Unidos, falló a favor de una solicitud

⁶⁸ Gómez, Cristina. 2016. Solalinde busca consulta ciudadana para frenar a Grupo México. *La Jornada*, 20 de septiembre, sección Estados. Consultado el 20 de septiembre, <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/09/20/solalinde-busca-consulta-ciudadana-para-frenar-a-grupo-mexico>

⁶⁹ Crítica, Redacción. 2016. Exigen que Grupo México cumpla compromisos en Río Sonora por derrame de tóxicos. *Crítica*, 13 de septiembre. Consultado el 14 de septiembre, <http://www.critica.com.mx/vernoticias.php?artid=68910&relacion=critica&mas=2>

⁷⁰ Dossier Político. 2016. Exige PRD reparar daño en río Sonora. *Dossier Político*, 12 de agosto. Consultado el 19 de agosto, <http://www.dossierpolitico.com/vernoticias.php?artid=178053&relacion=&tipo=Noticias&categoria=1>

⁷¹ Telesur TV. 2016. Mexican Elites Ignore the Social Costs of Business: UN. *Telesur TV*, 8 de septiembre, sección English News- Latin America. Consultado el 9 de septiembre, <http://www.telesurtv.net/english/news/Mexican-Elites-Ignore-the-Social-Costs-of-Business-UN-20160908-0043.html>

para que la empresa Southern Copper Corporation entregue información sobre el derrame. Recordemos que dicha empresa es la matriz de la mina Buenavista del Cobre de Grupo México. Esto en el contexto de una dura lucha por parte de la minera para no hacer pública información sobre el caso en México, más los amparos para evitar que la SEMARNAT publique resultados sobre el programa de remediación propuesto por la empresa, pese a que el mismo Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, INAI, ordenó a Semarnat presentar dichos resultados.⁷²

Es ese el panorama actual en el que discurren nuestros tres actores. El actor que por definición debería poner orden, administrar, deslindar responsabilidades, hacer cumplir la ley, se ha mostrado cuando menos ambiguo, desinteresado y sin mucha autoridad. Así, las autoridades federales han minimizado la problemática o se contradicen entre ellas, mientras que las autoridades en Sonora dicen que el problema es federal. En conjunto este actor no se ha mostrado exigente con Grupo México ni con el fideicomiso. El actor minera no ha hecho o dicho nada con respecto al caso en mucho tiempo, por tanto no acepta error alguno y no ofrece disculpa, pasos necesarios para una reconciliación y evolución del conflicto. Las comunidades ganan fuerza internacional pero se encuentran en una grave fase de desgaste.

3.2 Escenarios inerciales

Si el conflicto se desarrolla como hasta ahora, de existir un espacio de negociación sería uno distributivo,⁷³ por los intereses antagónicos de las partes, la posición de poder de la minera (que le permite imponer condiciones, ceder poco, y no reconocer al actor comunidades), y la actitud ambivalente hasta el punto de la contradicción del actor autoridades.

Ensayemos entonces escenarios acordes con esta visión de la negociación, la de ganar-perder. Usaremos para ello la teoría de juegos.⁷⁴ En este esquema ambos jugadores (Grupo México-Comunidades), intentarán maximizar su ganancia esperada, y considerarán que el otro

⁷² Barragán, Sebastián. 2016. Juez de EU obliga a Grupo México a transparentar derrame en Sonora. *Aristegui Noticias*, 5 de agosto. Consultado el 5 de agosto, <http://aristeguinoticias.com/0508/mexico/juez-de-eu-obliga-a-grupo-mexico-a-transparentar-derrame-en-sonora/>

⁷³ Es decir, uno en donde no se crea más valor para dejar satisfechas a las partes, donde los actores tendrán que pelear por repartirse el valor original que inició el conflicto. Este tipo de negociación crea un sentimiento de pérdida para alguno de los actores, resentimiento y, a futuro, un nuevo conflicto con los mismos detonantes.

⁷⁴ Este apartado está basado en el seminario impartido por el Dr. Martín De Los Heros durante la Especialización de Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales, específicamente en las lecciones de octubre de 2015, cuando se expuso la teoría de juegos y varias de sus modalidades.

hará exactamente lo mismo, lo que la teoría de juegos llama racionalidad. Por el tipo difícil de conflicto, le caracterizaremos como un tipo de juego no cooperativo, en donde la solución es el equilibrio de Nash. El tipo de juego a utilizar, la matriz de pagos, será el *Dilema del prisionero*, esto porque los incentivos para no cooperar son fuertes por parte de ambos actores (Grupo México, al no cooperar, no invierte mucho en la cuantiosa reparación del daño, y las comunidades tienen como uno de sus objetivos el cierre de la mina Buenavista, lo cual se logra arrebatando, no cooperando), aunque los beneficios sociales de hacerlo son muy atractivos: optar entre la cooperación y el conflicto es complicado.

La siguiente matriz de pagos mostrará los resultados de las opciones Negociar-Ceder, o Mantenerse igual. Considerando los pagos del 0 al 10, para las Comunidades 10 sería obtener todas y cada una de sus demandas, pero por la dificultad del caso consideramos posible un máximo de 5-6. Para Grupo México 10 significaría recuperar su imagen ante todos, ganar incluso más apoyo a sus proyectos mineros, no perder mucho dinero en la reparación de daños; sin embargo consideramos igualmente imposible esto, 5-6 es lo más a obtener.

Tenemos entonces cuatro escenarios, revisémoslos:

Tabla 2. Matriz de pagos del dilema del prisionero

		Jugador 2, Comunidades	
		Mantenerse igual- Confrontación	Negociar-Ceder
Jugador 1, Grupo M	Mantenerse igual- Indiferencia, Simulación	I (3,3)	II (6,1)
	Negociar-Ceder	III (1,6)	IV (5,5)

Fuente: elaboración propia

I.- El equilibrio de Nash. Esta es la solución del juego, el escenario más cercano a la realidad no cooperativa actual de ambos jugadores. Grupo México continúa su indiferencia-simulación, intentando no reparar los daños; las comunidades buscan el cierre de la mina y siguen confrontando. Ambos buscan dichos intereses esperando que el otro ceda a sus presiones. El resultado es no negociación y poco beneficio para ambos: Grupo México, aunque vuelva a la

mesa del fideicomiso -acercamiento con los actores- podrá justificar la falta de respuestas por la actitud violenta de las comunidades, o simplemente seguir dando largas a los pagos. Las comunidades ganan un poco en organización social y más aliados paulatinamente, pero lo poco que consiguen es por medio de las autoridades (quienes se han mostrado limitadas en recursos y actuación) y no por grandes concesiones de Grupo México.

II.- El mejor escenario para Grupo México, las comunidades ceden: dejan a un lado sus protestas y violencia contra instalaciones de la mina, esto les hace perder la fuerza organizativa que tenían. Grupo México, con la simulación de cooperación en medios de comunicación y por la creación del fideicomiso, no pierde mucho apoyo social, y la falta de demostraciones de fuerza por parte de las comunidades hace pensar que la mina tiene razón, pero sin pagar mucho más del fideicomiso o cumplir las demás demandas de las comunidades.

III.- El mejor escenario para las comunidades, Grupo México cede y se sienta a considerar los pagos del fideicomiso con las autoridades. Buenas reparaciones al daño hecho salen de esto, todas de manos de la mina. Las comunidades ganan fuerza y presión con su organización, arrastrando a Grupo México a cerrar su mina Buenavista del Cobre, mientras el peso de las negociaciones recae en las autoridades locales y federales.

IV.- El óptimo social, ambos jugadores cooperan, ceden, y se sientan a negociar. La opinión pública nacional e internacional está con ellos, ambos pierden un poco en la mesa de negociaciones, pero ganan muchos acuerdos benéficos.

Puesto que ambos jugadores son racionales, verán el beneficio de no negociar, de mantener la situación actual, elegirán dicho escenario y conseguirán el equilibrio de Nash, pese a que el escenario de negociación conjunta es más apetecible socialmente.

Vemos entonces que las posibilidades futuras de negociación obtenidas del uso de la teoría de juegos, basándonos en el difícil panorama actual del conflicto, no son deseables. Intentemos otro acercamiento, usaremos otras herramientas para visualizar futuros, pero se incluirán más factores que podrían acercarnos a una comprensión más amplia del fenómeno social. Para ello, en el siguiente apartado revisaremos algunas propuestas de solución y escenarios diversos planteados por los mismos actores.

3.3 Propuestas de solución de los actores

Durante la visita del Grupo de Trabajo sobre Empresas y Derechos Humanos de la ONU, realizada en varios puntos de la república a finales de agosto y principios de septiembre de 2016, habitantes de los municipios afectados se reunieron con los delegados en su paso por Sonora, no sólo para denunciar las omisiones de las autoridades y la impunidad de la empresa responsable, sino para hacer recomendaciones a la comisión de la ONU que puedan verse reflejadas en su reporte final. Estas fueron:

Las empresas han de asumir su responsabilidad para que los derechos humanos no se vean afectados en ningún proceso de su cadena de valor. Se han de realizar procesos de debida diligencia en derechos humanos ex ante, donde se involucre a las comunidades potencialmente afectadas. Las casas matrices han de responsabilizarse por el actuar de sus subsidiarias en diferentes jurisdicciones, y siempre apegándose al estándar más alto. Se deben fortalecer las instituciones gubernamentales encargadas de regular el actuar empresarial, incluyendo aquellas a cargo de las evaluaciones de impacto social y medioambiental. Se han de potenciar y asegurar espacios de información y participación de comunidades y ciudadanos frente a proyectos que afectan su forma de vida.⁷⁵

El actor autoridades tiene interesantes propuestas de solución, pero en espera, latentes por distintas razones que no acierta a hacer públicas, excepto la muy usada frase de *Grupo México está obstaculizando*.⁷⁶ Tenemos el caso de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA, sección Sonora, que desde octubre de 2014 propuso un *Plan Integral de Desarrollo y Productividad* enfocado en los municipios afectados, con un costo de alrededor de 307 millones de pesos. Desarrollo de infraestructura, equipamiento tecnológico, mejorar la disponibilidad del agua con obras de retención y conducción para el riego tecnificado, la renovación genética del ganado, continuar realizando muestreos de los niveles de toxicidad por

⁷⁵ Al momento MX, Redacción. 2016. Supervisa ONU trabajos en Río Sonora por contaminación. *Al momento MX*, 5 de septiembre. Consultado el 5 de septiembre, <http://www.almomento.mx/supervisa-onu-trabajos-en-rio-sonora-por-contaminacion/>

⁷⁶ Poderosa razón, es cierto, pero ¿no son ellos *las autoridades*, es decir, la máxima voz de un país?

metales pesados durante los próximos cinco años, son algunos de los contenidos de dicho plan, el cual descansa, invisible, en algún archivero del Fideicomiso Río Sonora.⁷⁷

En un posicionamiento en junio de 2016, el presidente de la comisión especial del tema en Sonora, el diputado Javier Dagnino Escobosa mencionó las propuestas para el gasto del fideicomiso: mantenimiento y operación en las plantas tratadoras, pozos y unidades de salud en los próximos años, reactivación económica con la marca Río Sonora, limpieza y remediación en el río, promoción de una cultura de cuidado del agua, transparencia total en la administración del fideicomiso. Propuso también un frente común: autoridades federales, estatales, municipales y el Congreso del estado, para ser el enlace entre la sociedad afectada y vigilar el cumplimiento de las responsabilidades de Grupo México.⁷⁸

En abril de 2016 un grupo multidisciplinario de expertos norteamericanos realizó una seria investigación en la zona del desastre. Su amplio abanico de conocimientos⁷⁹ les permitió estudiar el hecho con rigor, lo que los llevó a apoyar las demandas de las comunidades basados en su propia investigación y anteriores experiencias en conflictos obrero – patronales. Ellos lo expresaron en las siguientes demandas:

- 1 Que el gobierno restablezca el estado de derecho en el conflicto obrero patronal de la minera de Cananea y abra un canal de negociación entre Grupo México y Sección 65 del sindicato minero que lleve al reconocimiento de la relación laboral.
- 2 Que el gobierno exija a GM la instalación de clínicas en las comunidades rurales afectadas para la valoración de la salud de sus habitantes
- 3 Que se indemnice a quien verdaderamente fue afectado por el derrame de ácido y se reponga el procedimiento para la remediación de las actividades económicas y productivas.

⁷⁷ Méndez, Ernesto y Sánchez D., Daniel. 2016. Una región en quiebra; impacto económico del derrame tóxico en Sonora. *Excelsior*, 12 de agosto. Consultado el 12 de agosto, <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/08/12/1110560>

⁷⁸ Crítica, Redacción. 2016. Importante atender necesidades de los habitantes del río Sonora: Javier Dagnino Escobosa. *Crítica*, 30 de junio. Consultada el 1 de julio de 2016, <http://www.critica.com.mx/vernoticias.php?artid=67514&relacion=critica&mas=8>

⁷⁹ El grupo estaba formado por líderes sindicales, fotoperiodistas, activistas de los derechos humanos, laborales y ambientales, expertos en higiene y salud, antropólogos, etc., Castro, Óscar y Gutiérrez, Fernando. 2016. Dudan expertos de EUA sea real remediación del Río Sonora. *Dossier Político*, 6 de abril. Consultado el 6 de abril, <http://www.dossierpolitico.com/vernoticias.php?artid=172290&relacion=&tipo=Noticias&categoria=1>

4 Grupo México debe pagar el costo de una real limpieza y remediación de la zona afectada para evitar daños a mediano y largo plazo en el ambiente y en la salud de los habitantes.

5 Que GM compense de manera directa y transparente a familias y comunidades afectadas, incluyendo el costo de las cosechas y producción pecuaria, así como proveer agua para riego agrícola y consumo humano.

6 El Gobierno mexicano debe vigilar el real cumplimiento por parte de GM de las leyes y tratados internacionales en materia de medio ambiente, ecología, desarrollo social, humano, calidad de vida y las que han sido violentadas reiteradamente.⁸⁰

También en abril, vecinos organizados de varios poblados del río Sonora se reunieron en el Comité Ejecutivo Estatal del partido Morena para hacer públicas sus preocupaciones sobre futuras acciones de solución.⁸¹ Para empezar, una de las acciones próximas es la instalación de filtros para metales en pozos de agua, los cuales están muy cerca del río contaminado, poniendo en riesgo a las comunidades y animales, además de ser un esfuerzo inútil. Los vecinos propusieron que sean construidos nuevos pozos, al menos a dos kilómetros del río.

El segundo problema detectado es el lugar en el que se planea construir un hospital, en Ures. La zona es una que se utiliza para descarga de aguas negras. El efecto en la salud de los pacientes sería contraproducente, por decir lo menos. Reubicación, es la exigencia en este punto. Los vecinos organizados dan cuenta de la falta de estudios al terreno y consultas a la población por parte de las autoridades: si les preguntaran, los pobladores podrían indicar lugares más apropiados o detallar el problema de las aguas negras, se afirmó.

Desde el desastre, y principalmente por la forma, el comportamiento ante el conflicto que ha mostrado Grupo México, la empresa dejó de recibir el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, ESR.⁸² Este preciado reconocimiento es una de las propuestas de diversos

⁸⁰ *Ídem.*

⁸¹ Dossier Político, Redacción. 2016. Impune, Grupo México por Río Sonora. *Dossier Político*, 4 de abril. Consultado el 4 de abril, <http://www.dossierpolitico.com/vernoticias.php?artid=172176&relacion=dossierpolitico&categoria=1>

⁸² Como muestra, referimos al lector a dos notas, una de 2015 <http://mundoejecutivo.com.mx/rse/2015/03/04/grandes-empresas-sin-distintivo-esr> y otra de 2016 <http://www.responsabilidadsocial.mx/100-noticias/rse/1134-lista-de-empresas-que-obtuvieron-el-distintivo-esr-2016.html>

académicos en Sonora, el anhelo de buscar la solución del conflicto para volver a ser dignos de él.

Las ventajas del distintivo son muchas, todas ellas muy apreciadas por los empresarios nacionales. Entre ellas tenemos: la facilidad para entrar a mercados globales que confiere el ser reconocida como empresa sustentable, amigable con el medio ambiente y las comunidades circundantes; el aumento de la venta de productos mediante la clara diferenciación con la competencia que carece del distintivo; una creciente contratación de personal de primer nivel, junto con el deseo de permanencia de los talentos; la cada vez menos necesidad de agencias fiscalizadoras, al tiempo que aumenta el entendimiento de cumplir con requerimientos legales; atrae inversionistas por la creciente confianza, así como la disminución de percepción de riesgo; mejora sustancial de la imagen pública, y por tanto de la credibilidad y fidelidad de los clientes.⁸³

Dada la historia de la empresa minera ante conflictos como el que hemos estado revisando, es lícito el preguntarse cómo fue posible que Grupo México haya obtenido el distintivo ESR en años anteriores, puesto que los requisitos son tan loables como complejos. Algunos de ellos son: la búsqueda de la sustentabilidad, lo que implica contribuir al desarrollo y bienestar social de las comunidades en que la empresa opera; por esto mismo, al definir la estrategia y toma de decisiones, deberán considerarse las necesidades del entorno social; los compromisos sociales deberán ser públicos, así como la medición de las metas al respecto alcanzadas; fomentar el desarrollo humano y profesional de los trabajadores y sus familias, que deberían provenir de las comunidades en donde se asienta la empresa; respetar, preservar y en su caso regenerar el entorno ecológico en cada proceso operativo.

3.4 Escenarios varios, acercando a los actores

Habiendo revisado nuevos factores a considerar para nuestra creación de futuros, así como propuestas hechas por algunos de los actores en conflicto, se mostrarán a continuación nuevos escenarios, algunos de ellos en los que exista la posibilidad de acercamiento entre actores, de nivelación del terreno, de una posible negociación que deje satisfechos a todos. Comenzaremos

⁸³ La información de estos párrafos está basada en el trabajo de De la Rosa Leal, María Eugenia y Ballesteros Grijalva Mónica. 2015. *La distinción socialmente responsable en la industria extractiva*. Universidad de Sonora, Departamento de Contabilidad, p. 9. Los requisitos, en el sig. párrafo, son de la p. 13.

con el modelo usado en la sección dos de este capítulo, demostrando que la teoría de juegos puede usarse también para graficar situaciones cooperativas.

Versión II, variación del dilema del prisionero. El tiempo transcurrido desde el inicio del conflicto ha tenido una consecuencia directa en el actor víctima, las comunidades han crecido en apoyo y organización. Este proceso debe continuar y fortalecerse, tal vez haciendo un uso más efectivo de los medios de comunicación a su alcance (es difícil seguir las acciones del Frente, pues al contrario de otras organizaciones sociales más viejas y experimentadas, no cuentan con, por ejemplo, una página electrónica), visibilizando su problema y adhiriendo a gente nacional e internacional a su causa. Si estas condiciones se logran, estarán un paso más cerca de significar una fuerza a considerar por Grupo México, en un intento por salir del punto muerto en que se encuentran ahora.

Un nuevo escenario, con las condiciones planteadas arriba, podría llevar a Grupo México a flexibilizar su posición, volver a los pagos del Fideicomiso, considerar la construcción de un hospital de especialidades: recomponer su imagen ante Sonora y las comunidades. Los grupos afectados responderían con un cese de acciones violentas, manifestaciones, demostraciones de fuerza. Este escenario hipotético sería la base para construir una zona de negociación.

Ensayaremos, pues, un juego del prisionero distinto, uno en el que la cooperación es más atractiva, será como rellenar la matriz de pagos con las enseñanzas del dilema del prisionero para lograr una negociación exitosa, basada en la cooperación.

Los valores van de 0 a 10, considerando 0 la nula obtención de objetivos y 10 el éxito total. Para las comunidades 10 sería el cumplimiento de sus demandas: la construcción de las plantas potabilizadoras, el hospital de especialidades, el resarcimiento económico del daño, así como la reparación ambiental. Todo esto al tiempo que se fortalece estructuralmente su organización, la cual contaría con mucho apoyo y visibilidad, sin perder recursos en confrontaciones ni hacer uso de la violencia.

La obtención de 10 para la empresa minera significaría mantener una imagen de responsabilidad social y ambiental ante el público e inversionistas, posicionarse como líderes en la defensa de la biodiversidad, recuperando la confianza de las comunidades afectadas y el ambiente de paz propicio para su actividad extractiva, todo esto sin grandes pérdidas económicas.

Tabla 3. Matriz de pagos del dilema del prisionero, versión cooperación

		Jugador 2, Comunidades	
		Negociar-Ceder	Mantenerse igual- Confrontación
Jugador 1, Grupo M	Negociar-Ceder	I (5,5)	II (6,1)
	Mantenerse igual- Indiferencia, Simulación	III (1,6)	IV (2,2)

Fuente: elaboración propia

I.- El mejor escenario posible, el óptimo social. En este ambos jugadores ceden un poco, perdiendo la posibilidad de obtener 10, pero obteniendo a cambio 5, posibilidades reales. Tal vez, para Grupo México, recuperar poco a poco su credibilidad, no devaluar más sus acciones, pagar varios cientos de millones de pesos en reparación de daños, dejar de tener pérdidas por huelgas y manifestaciones violentas. Para las comunidades, no obtener el cierre de la mina, pero sí la apertura de norias y pozos, previamente resarcido el daño (por Grupo México y autoridades), adecuación de unidades médicas para tratar las infecciones y enfermedades por contaminación, cortesía de Grupo México; volver a trabajar (ganado, agricultura, turismo), la organización social ganada con la lucha, el reconocimiento de todo el estado, México y el mundo por una difícil lucha victoriosa. Este escenario, actualmente, es improbable.

II.- Grupo México regresa al fideicomiso, llama a las autoridades y comunidades a negociar; las comunidades muestran intransigencia y continúan con demostraciones de fuerza e inconformidad. En este escenario, por haber cedido y flexibilizado (aparentemente), Grupo México se lleva el aplauso de toda la sociedad, mientras la imagen de las comunidades se deteriora. Al haber comenzado ellos las negociaciones, impondrán condiciones con las autoridades y pasarán por encima de los intereses de las comunidades, pero con el visto bueno de la sociedad, sin perder realmente mucho, sólo lo necesario para ser ejemplo mediático mundial.

III.- Grupo México continúa con la simulación y la actitud de indiferencia-no reconocimiento a las comunidades, pero éstas detienen la confrontación, y llaman a la concordia y negociación. Ganan instantáneamente el reconocimiento, respeto y admiración de todo México

y el mundo. Esta nueva fuerza y seguros nuevos aliados obligan a las autoridades a ofrecerse a la mediación, sin poder ponerse del lado de Grupo México, esto mismo obliga a Grupo México a sentarse. En este escenario las comunidades obtendrían ventaja en la mesa de negociaciones, consiguiendo gran parte de sus objetivos por la presión nacional e internacional. Grupo México tendría mucho que ceder, pero se sentó y eso es reconocido.

IV.- En el escenario cuatro ambos mantienen sus posturas de simulación-confrontación. Son menos los beneficios para ambos: Grupo México continúa debilitando su imagen, y cediendo poco a poco ante las autoridades (a las que tiene que responder sí o sí), pero no lo pierde todo pues sigue sin pagar la mayor parte del fideicomiso. Las comunidades siguen ganando fuerza y organización, pero Grupo México no se sienta a negociar, y lo poco que obtienen son concesiones mínimas dadas a las autoridades por la minera, o de las autoridades directamente.

Así, en esta segunda versión el equilibrio de Nash es también el óptimo social, pues ambos jugadores ganan cuando negocian. Ganan más si el otro no negocia, pero si ambos se dan cuenta de los beneficios, buscarán negociar primero, encontrándose en el escenario idílico número I.

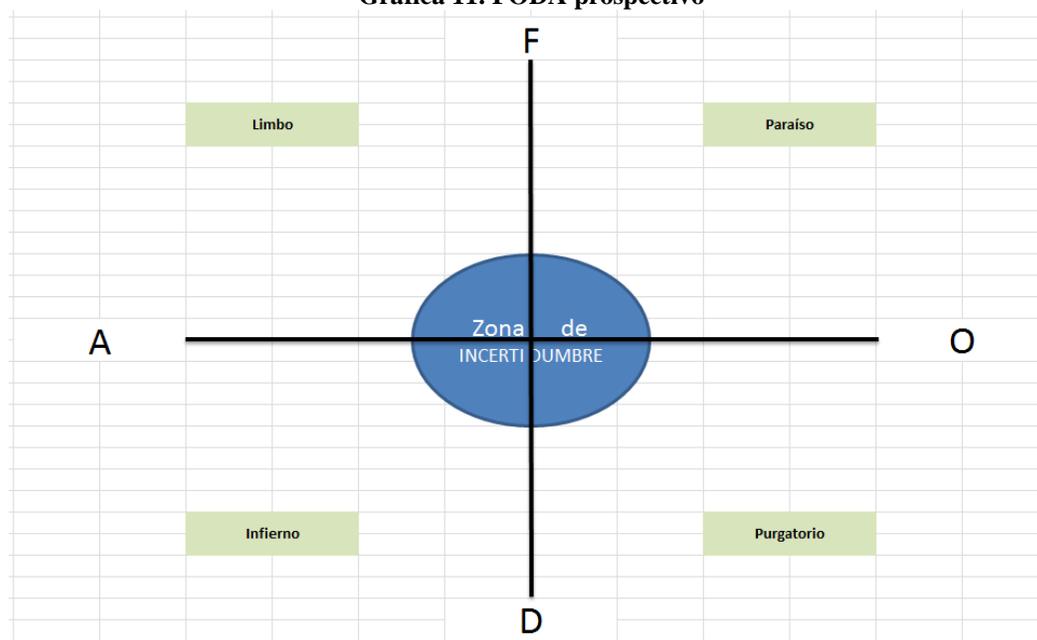
FODA prospectivo. Con el objetivo de incluir más variables para nuestra construcción de futuros, se usará esta interesante herramienta. Normalmente utilizado para la elaboración de diagnósticos, el clásico método FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ha sido transformado por la prospectiva en una técnica que vigila posibles futuros hacia los que se dirige nuestro objeto de estudio. Nos permite visualizar múltiples causas y determinar futuros alternativos. El FODA tradicional se ancla en el presente para su análisis, el enfoque prospectivo considera que todo cambia constantemente, en su paso hacia el futuro.

Con preguntas que nos mueven hacia el futuro,⁸⁴ el FODA prospectivo crea cuatro sugerentes escenarios futuros formados por las combinaciones de los elementos conocidos: fortalezas, debilidades, etc., como se muestra en la imagen 1. Así, el limbo es el resultado del movimiento de las variables fortalezas y amenazas, el paraíso se forma con las fortalezas y

⁸⁴ Fortalezas ¿las tendremos?, ¿cuáles necesitaremos? Oportunidades ¿se presentarán?, ¿cuáles tenemos que provocar? Debilidades ¿aún las tendremos?, ¿cuáles podrían ser? Amenazas ¿ocurrirán? ¿qué afectará nuestro futuro? Pueden hallarse estas preguntas, y la explicación del FODA prospectivo (al cual se le puede encontrar también como FODA dinámico, o con enfoque prospectivo), en la obra no publicada de Baena, Guillermina. 2016. *Prospectiva: sus métodos y sus técnicas*. México. Instituto de Administración Pública del Estado de México, pp. 160-163.

oportunidades, el purgatorio con las oportunidades y debilidades, y el infierno con las amenazas y debilidades.

Gráfica 11. FODA prospectivo



Fuente: basado en el mismo esquema de Baena, véase nota 84, p. 163.

Con los datos obtenidos hasta ahora: el estudio de caso, la actitud de los actores, las propuestas de solución y/o demandas del actor víctima, más el conjunto de información hemerográfica que parece lanzar destellos que nos permiten vislumbrar futuros, se llenará el esquema del FODA prospectivo, pensando particularmente en el actor que con su actitud y posición inicial de poder ha determinado mayormente el rumbo del conflicto, Grupo México.

Infierno, debilidades y amenazas. Grupo México tiene como una de sus debilidades su reiterado incumplimiento de las normas ambientales en los países en los que trabaja, lo que (luego de la revisión histórica de sus conflictos) pareciera ser un rasgo estructural. Otra gran debilidad es la calidad de su tecnología, que no es la más avanzada ni adecuada, esto en pos de abaratar costos. El ejemplo perfecto es el inicio del conflicto, pues la falla en la represa de jales que ocasionó el derrame fue una negligente y advertida falla técnica. Como amenaza constante en los últimos años, la empresa ha peleado con múltiples demandas judiciales en varias naciones; actualmente se encuentra en conflictos legales, y su comportamiento histórico apunta a que esto continuará con cada nueva obra de la empresa. Una amenaza, hermana de la anterior, es la aparición de movimientos sociales cada vez que la minera ocasiona un accidente social o

ambiental. Es este el caso actual de México y Perú, movimientos que no han llegado a una fase de negociación, así que permanecerán unos años más.

Escenario infierno. Dos grandes hechos sociales se juntan, iniciando y potenciando otros en 2017: la cercanía con las elecciones presidenciales mexicanas de 2018 e inesperados movimientos económicos del flamante gobierno norteamericano. El fantasma de la corrupción recorre los gobiernos priístas, los cuales responden con grandes golpes mediáticos en contra de reconocidos personajes oscuros, desde gobernadores hasta empresarios beneficiados por el sistema. Las fuerzas de oposición aprovechan este caldo de cultivo para trabajar conjuntamente con las autoridades, abonando el terreno para las próximas elecciones presidenciales. En Sonora, esto significa un ataque severo de parte de las autoridades hacia GM, al que de pronto le es exigido el cumplimiento irrestricto de la ley. A las multas, penas administrativas y demás (cada vez de montos más altos), se junta el eco nacional de activistas por los derechos humanos (invitados al estado por la oposición) que apunta a formas novedosas como la consulta ciudadana para decidir si se cierra definitivamente la problemática minera o no.

Como resultado, el movimiento social de las comunidades cobra una fuerza nunca antes vista, cercando cada decisión de la minera, al punto de comenzar a ser un interlocutor directo y no sólo la víctima a la que las autoridades salvarán. Aprovechando el momento, los movimientos en otros países donde la minera ha causado conflicto resurgen y se fortalecen, exigiendo ferozmente el cumplimiento de las leyes. Lo mismo sucede con las demandas penales contra GM y Germán Larrea otrora congeladas, todas ellas cobran nuevo auge y la atención de los respectivos públicos nacionales.

El pelear en muchos frentes al mismo tiempo lleva a cada vez más desorden y negligencia, los accidentes se multiplican y los gobiernos se preguntan si vale la pena seguir protegiendo a la minera, socio en desgracia que parece atraer un costoso infortunio. Cuando salen a la luz los nombres de los importantes personajes públicos que fueron beneficiados económicamente por su silencio (dinero sacado del fideicomiso), el gobierno aprovecha para cazar corruptos menores pero mediáticos, y la imagen de GM cae a su punto más bajo. Acorralada, la minera se encuentra dispuesta a ceder, a negociar en gran medida, pero el daño acumulado (ambiental, social y económico) es tan alto, que las comunidades tienen muy poco que rescatar. Además, la empresa no cuenta ya con los fondos para resarcir daños efectivamente, ha sido drenada por las autoridades y demandas penales de varios países.

Purgatorio, debilidades y oportunidades. A las debilidades mencionadas pueden agregarse amenazas que con el tiempo se convierten en oportunidades, como el continuo ataque de movimientos y activistas por los derechos sociales y ambientales. Una molestia para la empresa a primera vista, pero una oportunidad (en el escenario correcto) para buscar la aprobación de las autoridades al cumplir leyes ambientales, regresando así a ser candidata del distintivo de empresa socialmente responsable, u otros, y estar mejor posicionada ante la imagen pública para futuras negociaciones. Otra oportunidad a considerar es la fase actual de desgaste del movimiento en su contra, que le coloca en una posición donde es fácil conformarse.

Escenario purgatorio. Entendiendo los peligros inmediatos que sus faltas legales más el espinoso panorama internacional auguran, la empresa decide comenzar a ceder, lo suficiente como para que sea notorio y de relevancia para las comunidades afectadas, pero no tanto como para ser considerado pérdida. GM anuncia su triunfal regreso al Fideicomiso Río Sonora, los obstáculos administrativos para realizar los pagos de agricultores y ganaderos perjudicados son aligerados, lo que crea esperanza en la población. Sin la mediación de las autoridades, la empresa se hace cargo de financiar y contratar personal calificado para la construcción de pozos, pero no como está planificado actualmente, sino lejos del río para evitar posible contaminación, tal y como lo habían solicitado los pobladores. La construcción incluye avanzados sistemas para la depuración de metales en el agua, medida precautoria que, por el tipo específico geográfico de la región, no contraviene las anteriores declaraciones de la minera acerca de que el río en realidad nunca estuvo tan contaminado, pues la región es rica en metales de por sí.

La empresa hace uso, como es su costumbre, de las facilidades que la existencia de servidores públicos corruptos confiere, pero cuidándose mucho más, exagerando precauciones para que la audaz prensa del estado no se alerte. Como resultado, ante un ambiente exterior de ataques económicos y un ambiente interno de resurgimiento paulatino del nacionalismo, la empresa comienza a ser vista con buenos ojos por el conjunto de autoridades y por las comunidades. Muy a su pesar, el movimiento organizado en su contra baja ostensiblemente su nivel de demostraciones de fuerza, a la espera de más concesiones de la empresa.

Sin embargo el movimiento no baja los brazos tan fácilmente. Aprovechando el clima benévolo, exigen a las autoridades la presencia de expertos ambientalistas y activistas por los derechos humanos internacionales. El movimiento, en estado latente, más la presión internacional obligan a las autoridades a mostrarse más rígidas, impulsadas también por los tiempos

electorales. La empresa logra cumplir poco a poco con los estándares ambientales, mediante una mezcla de inversión en sus procesos productivos y corrupción que asegure que está bien hecho lo que no. Todos los actores han ganado un poco y perdido considerablemente. La visión superficial es de paz, pero ojos conocedores miran aquí un conflicto sin terminar, en reposo.

Limbo, amenazas y fortalezas. A las amenazas mencionadas aunemos el peligro, para la empresa, de que se lleve a cabo ese incipiente fenómeno jurídico puesto en marcha hace varios meses: que la Suprema Corte de Justicia de la Nación lleve el caso del derrame tóxico, encontrando culpable a la minera, obligándola a hacerse responsable por el medio ambiente del que forma parte. Esto sentaría un precedente histórico para todo tipo de empresa en el país. Una amenaza más es la muy seria contaminación gradual de Hermosillo, la capital del estado, junto con todas las nuevas dificultades para GM que esto acarrearía. Mencionemos ahora las fortalezas, contraparte de todos los factores que los escenarios han manejado. Su primera gran fuerza es su tremendo poder económico, capaz de colocarle fácilmente en la mejor de las posiciones en un sinfín de circunstancias; su carácter internacional, que le ha llevado a buscar la extracción de metales preciosos en varios países, y tomando ventaja de los climas de corrupción y laxitud legal con que se encuentre o provoque; ha desarrollado programas sociales superficiales pero muy publicitados (como el *Doctor Vagón*, tren equipado con material médico y doctores que deambula repartiendo el bien y la gentileza, como nos informan los hermosos comerciales que pueden disfrutarse en los cines de la cadena Cinemex). No olvidemos que es una poderosa y bien estructurada organización, con mucha historia y experiencia, lo que significa una gran ventaja al entrar en conflicto contra movimientos sin mucha sistematización, o autoridades dispersas, confrontadas entre sí o eventuales; por esto mismo es un organismo que no suele pelear mucho consigo mismo, es decir, entre las partes que le conforman: comparten una sola visión del mundo y del futuro.

Escenario limbo. En su peor momento de credibilidad, y seriamente peligrando importantes puestos políticos en próximas contiendas electorales, las autoridades deciden hacer un audaz movimiento para recuperar la confianza nacional e internacional, al poner en el banquillo de los acusados a la vigorosa empresa, comenzando así el camino para sentar ese precedente histórico de responsabilidad ambiental del que ya se ha hablado. La respuesta es positiva e inmediata, principalmente por parte del movimiento en Sonora, nutrido en últimas fechas por los brotes infecciosos y falta de agua (mas no contaminada, esa sobra) causados por el

desastre ambiental, que golpea fuertemente a la muy visible Hermosillo, ahora sufriendo una sequía.

Grupo México no cae en la desesperación, ya ha salido avante de contratiempos similares. Nota con satisfacción que los pasos contra ella no fueron iniciados por el movimiento en su contra, sino por las autoridades, es por tanto una jugada eventual superable, al tiempo que deja a las comunidades en papel de víctimas a la espera de las decisiones de los demás. Siguen a esto grandes declaraciones de la empresa, recordando a todos el papel emprendedor y altruista que la caracteriza, y asegurando que colaborará con las autoridades. Ni siquiera el ser obligada por la corte a hacerse responsable de su ambiente social y ambiental le supone un obstáculo, pues el cumplimiento irrestricto de la ley no es posible en un ambiente político cambiante y con instituciones débiles. El escenario se mantiene, pues, por varios años; la minera pierde poco, invirtiendo en publicidad y compra de lealtades, más colaboraciones reales, aunque no estratégicas. El movimiento de las comunidades se debilita, pero los afectados crecen en número y aguardan, a la llegada de un momento propicio para explotar.

Paraíso, fortalezas y oportunidades. No hay mucho más por decir, una vez nombrados todos los elementos del esquema FODA. Apuntemos tan sólo la gran variedad de temas políticos, económicos y sociales que sabemos estarán golpeando fuertemente la atención del público nacional en los próximos años, lo que será bien recibido por la empresa.

Escenario paraíso. Ningún movimiento en contra de los *accidentes* de la empresa ha prosperado como para debilitarla, sin importar que haya sido iniciado por activistas, comunidades o autoridades. Pese a cada embate, GM tiene los recursos suficientes para triunfar, ya sea poderío económico, tratos abiertos y velados con las administraciones de los lugares donde radican sus operaciones, o gastos importantes en difusión masiva a su favor. Todo esto es aplicado consistentemente por la empresa, que mira con beneplácito cómo las voces disidentes son olvidadas, ignoradas y paulatinamente apagadas. El difícil panorama internacional acerca a las autoridades a sus empresarios, concediendo enormemente, olvidando y negociando, afirmando que los errores que pudieron haberse cometido han sido subsanados, para regocijo de todos los actores, excepto las comunidades. A ellas, su dispersión, falta de estructura y visión estratégica las lleva a la desaparición que significa la no visibilidad o trascendencia social. Con muy pocas concesiones, prácticamente nulas pérdidas, la empresa logra mantener abierta la mina Buenavista, logra una expansión exitosa de este centro, y planea aún más compras de terrenos abaratados para

próximos proyectos, todo esto impulsado por los desplazamientos silenciosos que sufre la población, que se ha visto reducida por la muerte, la salud debilitada, la falta de empleo, el desgaste de una lucha desigual.

¿Un escenario deseable? Pareciera que de todos los escenarios no formamos ni uno favorable por completo para todos los actores. De las anteriores suposiciones podemos rescatar elementos que abonarían para un acercamiento de los actores: el panorama internacional y nacional que obliga al actor autoridades a acercarse a la empresa; la presión que lleva a la minera a conceder, a regresar al fideicomiso e incluso considerar a las comunidades como actor; la fuerza paulatina concentrada que fortalece al actor víctima, permitiéndole actuar y no sólo responder o manifestarse; la atención de factores internacionales y nacionales que no han cesado en su intento por visibilizar el conflicto y exponer a quienes consideran deben someterse a la justicia.

Sin embargo, ¿es todo esto suficiente para pensar en un futuro escenario realista, plausible, en el que los actores converjan y veamos una adecuada gestión del conflicto, unas negociaciones óptimas? Será esta reflexión el centro del apartado final.

Conclusiones

Muchos de los escenarios posibles del último capítulo son poco optimistas. Como bien se advirtió desde la introducción, el presente es un caso en verdad complejo ¿Por qué no enfocarse en los escenarios adversos para la empresa, que podrían significar un emparejamiento con el actor comunidades y por tanto un precursor de negociaciones? La respuesta es, como se intentó mostrar para dichos escenarios, que a nadie conviene extremar las condiciones del conflicto. Llevar a alguno de los actores a su escenario infierno no es sinónimo certero de que el otro tendrá mejores condiciones, pues podría significar el recrudecimiento de las hostilidades, o el fin del proceso conflictivo (por haber sido aplastado un actor) que dé comienzo a un nuevo proceso donde los resentimientos y la necesidad de revancha presagie un conflicto aún más violento.

La perspectiva de la teoría negociadora a la que este trabajo se adhiere es una, insistimos, donde los actores pierdan lo menos posible y juntos trabajen para un mejor escenario: que todos ganen. Ni infierno ni paraíso, sino óptimo social.

Si lo resumimos, el estado del conflicto es el siguiente: el proceso parece estancado y en una fase de desgaste para el actor comunidades; ellas han avanzado enormemente en su organización y alcances, el movimiento a su alrededor ha llegado incluso al terreno internacional y nacionalmente han logrado mantener una presión constante para visibilizarse y mantenerse vigente. Sin embargo, las dinámicas más efectivas han sido resultado de todos los que apoyan a las comunidades y no de ellas mismas, que insisten en añejas formas de lucha (la gran mayoría pacíficas) y muy poco uso de la tecnología y tácticas actuales. El principal objetivo de este actor ronda entre el resarcimiento del daño (que es posible negociar) y la terminación de las operaciones mineras de Grupo México en Sonora, postura radical que los aleja de un escenario de negociación.

Los otros dos actores se muestran anclados estructuralmente en posiciones poco favorables para una negociación o gestión óptima del conflicto.⁸⁵ Las autoridades muestran todavía un poco de contradicción, pero se perfilan paulatinamente a lo que pareciese una negociación interna con la empresa con vistas a los futuros tiempos electorales, dejando de lado los intereses de las comunidades y declarando el caso concluido. El actor minera, acorde con

⁸⁵ Por las autoridades, su falta de visión estratégica, de planeación nacional. Si no existe una visión de país, un articulado coherente que guíe las acciones político-administrativas en pos del desarrollo nacional, lo que queda es luchar con todas sus fuerzas por los cargos, ya sean en los partidos políticos o en instituciones administrativas. Así, la fuerza de los pronunciamientos será casi siempre pensando a corto plazo: elecciones, oportunidades de negocio.

esto, mantiene una postura elusiva, no realiza declaraciones y en cambio continúa la expansión de sus operaciones. El resultado de estos tres estilos de comportamiento ante el conflicto sería, como se propuso en el capítulo prospectivo, una negociación distributiva, en donde autoridades y empresa perderían poco y ganarían mucho, mientras que las comunidades perderían demasiado.⁸⁶

Ante tan complejo panorama, ¿cuáles son las expectativas para un equipo negociador? Resolver el conflicto idealmente no es realista. Por ello debemos concentrarnos en las fortalezas de cada actor y aprovechar las oportunidades para incidir. Primeramente, construir un campo parejo para los actores contendientes, esto robusteciendo al actor víctima y mostrando al actor victimario los beneficios de la negociación, como vimos ya en varios de los escenarios. El papel discursivo del negociador es clave aquí, pues debe buscar atenuar lo más posible la violencia de ambos bandos, que pierdan lo menos posible, que se reconozcan como grupos de seres humanos y no enemigos a vencer.

Esto es muy difícil, la historia nos muestra cientos de casos donde las víctimas nunca obtienen justicia ni retribución, donde la reconciliación entre las partes parece imposible. Sin embargo, hay fenómenos sociales de últimos tiempos que llevan este camino del encuentro entre las partes, de otras formas no violentas de convivir; percatémonos tan sólo del avance en los derechos humanos. Ellos no se cumplen a cabalidad, es cierto, pero no podemos rendirnos, como científicos sociales, y para los constructores de paz, debemos creer que ésta es la senda correcta, la que vale la pena transitar.

Corregir los errores estructurales no es la misión de los negociadores o fin del proceso conflictivo, sino un esfuerzo social supremo que involucra a cada estructura. Parece inútil aspirar a ello al enfrentarse a un conflicto, pero no hace daño apuntar hacia allá. Busquemos aprovechar las circunstancias del contexto nacional e internacional para sentar precedentes históricos, como el considerar a las empresas responsables de su entorno social y ambiental; demostremos a dichas empresas, que verían esto como su peor escenario, que puede en cambio dejar grandes ganancias a mediano y largo plazo, que la inversión en tecnología amigable y la aceptación y apoyo de las comunidades sólo puede beneficiar.

⁸⁶ Menester es recordar aquí la hipótesis que dirigió el trabajo, consignada en la introducción, en la que se hablaba de cómo la correcta caracterización y estudio de las actitudes ante el conflicto, por parte de los actores, podría llevar al investigador a crear todo tipo de escenarios de negociación, como lo hecho en el capítulo tres y el presente apartado.

Mencionemos una vez más los factores que el final del capítulo prospectivo considera que pueden acercar actualmente a los actores, o vigorizar al más débil de cara a futuras negociaciones: la presión de movimientos y activistas por los derechos humanos que en el país y fuera de éste apoyan a las comunidades afectadas y exigen a la empresa y autoridades la retribución del daño; esto mismo podría llevar a la empresa a regresar al fideicomiso y reconocer finalmente el daño hecho y la existencia de su actor opuesto.

Ante las debilidades mostradas por las comunidades organizadas podemos ver las muchas oportunidades de potencia recóndita. Un equipo negociador podría optar por el fortalecimiento de este actor mediante varias tácticas: el uso de redes sociales; la creación de una página oficial con sus demandas, bitácora de lucha, perspectivas del conflicto; obligar a acudir a los medios masivos de comunicación para cubrir constantemente la nota para no perder visibilidad; uso de formas creativas de protesta, incluso artísticas, con el objetivo de hacer visible y patente el problema.

Uno de los problemas de la comunidad es su falta de organización y planeación. Esto podría corregirse transformando las organizaciones creadas por el movimiento para que no sean sólo de lucha, sino de nacimiento y reforzamiento de lazos, de comunicación. Esto crearía cohesión, fuerza, comunidad, resiliencia.

Notar las diferencias es fácil, tratemos entonces de enfocarnos en aquello que puede acercar a los actores antagónicos. Las comunidades, a consecuencia del desastre económico ocasionado por el derrame, necesitan empleo. Grupo México puede ofrecerlo. Comparten una región geográfica a la que hay que cuidar por intereses comunes. Necesitan ambos agua, y un medio ambiente limpio para el máximo desarrollo de sus actividades. Luego de un par de años en conflicto y algunos días en los que la violencia ha estallado, es fácil para ambos coincidir en que un medio ambiente pacífico es siempre una mejor opción. Son mexicanos todos ellos y tenemos frente un adverso panorama futuro nacional e internacional.

No olvidemos que en el transcurso del proceso conflictivo varios de los actores han presentado en algunas ocasiones propuestas de solución y acercamiento plausibles, algo de esto se revisó en el tercer capítulo. Muchas más podrían diseñarse por todo aquél que busque aminorar el conflicto: facilidades para una zona económica especial que reactive la producción en la región; que la energía eléctrica de los pozos de agua sea cubierta por GM con el aliciente de reducción de impuestos, etc.

Todo lo anterior podría obligar a un observador de los procesos sociales a acusarnos de ingenuos, de idealistas. La intención de la especialización, su propósito al formar futuros negociadores y mediadores es el de abonar por la progresiva construcción estructural de paz social, pero con bases de ciencia social: cada equipo negociador debe conocer a profundidad el caso, sus implicaciones y contexto para luego actuar.

El conocimiento del caso del derrame tóxico no resulta precisamente en optimismo por parte del investigador.⁸⁷ Cierta especialista revisado en el segundo capítulo habla de cómo mejorar los sistemas de las presas, hacer todo más seguro, cumplir con las normas de protección ambiental, prevenir desastres contra el medio ambiente y cada ser vivo alrededor. Pero ésta no es información exclusiva, clasificada y conocida sólo por unos cuantos expertos. GM sabe de esto, conoce cada informe, proyección de desastre, recomendación. Es sólo que elige no seguirlas, toma decisiones que afectan en el tiempo a grandes cantidades de personas y regiones en el país o países donde opere. No es la maldad por sí misma el origen de estas terribles decisiones, sino la ambición, la costumbre de operar de cierto modo, la cultura de impunidad y falta de legalidad, la normalización de la violencia, del daño a otros seres humanos sin la conciencia para saber qué se está haciendo, o la capacidad de reflexión que llevaría a alejarse de estos comportamientos. Y cómo no, si todo esto pertenece al contexto específico del modo de producción capitalista y su peculiar forma de extraer lo que las sociedades necesiten o crean necesitar, siempre bajo esquemas de explotación natural y humana más allá de lo racional o sustentable.⁸⁸

El cambio, pues, no puede esperarse venga de una repentina muda de consciencia por parte de Grupo México, o la repentina desaparición de intereses políticos y corrupción por parte de las autoridades. Si el problema es, como vemos, social, la solución debe serlo también, una de tipo estructural. Pero mientras no lleguemos a dicho estadio de solución, tendremos que

⁸⁷ Recordamos al lector las tres hipótesis particulares para los actores (en el siguiente orden, empresa, autoridades y comunidades), mismas que con el tiempo resultaron ciertas: 1a, la enorme cantidad de recursos de todo tipo con que cuenta GM, le permite enfrentar el conflicto generado por el derrame tóxico sin llegar a una verdadera negociación o reconocer a las partes involucradas, lo cual agrava el conflicto y le convierte en uno de difícil resolución. 2a, la actitud laxa de aplicación de las leyes ambientales por parte de las autoridades locales y federales, ha alargado e intensificado el conflicto, propiciando que la minera responsable haga uso de un comportamiento de tipo elusivo. 3a, una respuesta lenta, así como organizaciones con poca proyección nacional e internacional (además del uso exclusivo de formas de lucha tradicionales, sin la consideración de nuevos aspectos como el uso de redes sociales), ha imposibilitado que las comunidades organizadas se posicionen más favorablemente ante el conflicto, resultando de esto que sus exigencias y crítica a la labor realizada por los otros actores tengan poco o nulo eco.

⁸⁸ En el primer capítulo se mencionó la propuesta del materialismo histórico y dialéctico sobre el origen del conflicto.

conformarnos con los pequeños intentos que apuntalan a cambios estructurales, a construir paz social mediante las acciones que puedan alejarnos de nuestra interiorizada lógica de la violencia como respuesta a todo.

Fuentes consultadas

- Alfie Cohen, Miriam. 2015. Conflictos socio-ambientales: la minería en Wirikuta y Cananea. *El Cotidiano* 191:97-108. Consultado el 5 de septiembre de 2015. <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/pdf/19111.pdf>
- Al momento MX, Redacción. 2016. Supervisa ONU trabajos en Río Sonora por contaminación. *Al momento MX*, 5 de septiembre. Consultado el 5 de septiembre, <http://www.almomento.mx/supervisa-onu-trabajos-en-rio-sonora-por-contaminacion/>
- Baena Paz, Guillermina. 2016. *La narrativa del futuro... introducción a la prospectiva*. México. UNAM, Proyecto PAPIME Prospectiva política y social. Materiales didácticos para su apropiación No. PE303815.
- Baena Paz, Guillermina. 2016. *Prospectiva: sus métodos y sus técnicas*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México. Obra sin publicar.
- Barragán Sebastián. 2016. Juez de EU obliga a Grupo México a transparentar derrame en Sonora. *Aristegui Noticias*, 5 de agosto. Consultado el 5 de agosto, <http://aristeguinoticias.com/0508/mexico/juez-de-eu-obliga-a-grupo-mexico-a-transparentar-derrame-en-sonora/>
- Calle, María Alejandra. 2007. *Estado del arte en el estudio de la negociación internacional*. Medellín: Universidad EAFIT
- Cámara de Diputados, LXII Legislatura. 2014. Primer informe de trabajo de la comisión especial para dar seguimiento a la problemática generada por el derrame de diversas sustancias contaminantes a los ríos Sonora y Bacanuchi. *Gaceta Parlamentaria*, XVII (4113-V).
- Castro Óscar y Gutiérrez Fernando. 2016. Dudan expertos de EUA sea real remediación del Río Sonora. *Dossier Político*, 6 de abril. Consultado el 6 de abril, <http://www.dossierpolitico.com/vernoticias.php?artid=172290&relacion=&tipo=Noticias&categoria=1>
- Castro Oscar y Fernando Gutiérrez. 2016. ¡Focos rojos en el histórico mineral! *Dossier Político*, 6 de agosto. Consultado el 8 de agosto, <http://www.dossierpolitico.com/vernoticias.php?artid=177735&relacion=&tipo=Sonora&categoria=1>
- COFEPRIS. Consultada el 19 de noviembre de 2015, www.cofepris.gob.mx/
- Colosi, Thomas y Arthur Berkeley. 1989. *Negociación colectiva. El arte de conciliar intereses*. México: Limusa.

- Crítica, Redacción. 2016. Exigen que Grupo México cumpla compromisos en Río Sonora por derrame de tóxicos. *Crítica*, 13 de septiembre. Consultado el 14 de septiembre, <http://www.critica.com.mx/vernoticias.php?artid=68910&relacion=critica&mas=2>
- Crítica, Redacción. 2016. Importante atender necesidades de los habitantes del río Sonora: Javier Dagnino Escobosa. *Crítica*, 30 de junio. Consultada el 1 de julio de 2016, <http://www.critica.com.mx/vernoticias.php?artid=67514&relacion=critica&mas=8>
- Crítica, Redacción. 2016. No hay señas de contaminantes en polígonos del Río Sonora: Profepa. *Crítica*, 19 de septiembre. Consultado el 19 de septiembre, <http://www.critica.com.mx/vernoticias.php?artid=69004&mas=1>
- De la Rosa Leal, María Eugenia y Ballesteros Grijalva Mónica. 2015. *La distinción socialmente responsable en la industria extractiva*. Universidad de Sonora, Departamento de Contabilidad
- De Los Heros, Martín. 2015. Notas del seminario *Métodos y técnicas cuantitativas aplicadas a la negociación*. Especialización en Negociación y gestión de conflictos políticos y sociales, FCPyS-UNAM.
- Dossier Político. 2016. Exige PRD reparar daño en río Sonora. *Dossier Político*, 12 de agosto. Consultado el 19 de agosto, <http://www.dossierpolitico.com/vernoticias.php?artid=178053&relacion=&tipo=Noticias&categoria=1>
- Dossier Político, Redacción. 2016. Impune, Grupo México por Río Sonora. *Dossier Político*, 4 de abril. Consultado el 4 de abril, <http://www.dossierpolitico.com/vernoticias.php?artid=172176&relacion=dossierpolitico&categoria=1>
- Enciso, Angélica. 2014. Desastre ambiental en Sonora, el peor de la minería en el país. *La Jornada*, 26 de agosto.
- Esparza, Jael. 2016. Preocupa contaminación a 90.12% de pobladores del Río Sonora. *Unimexicali*, 1 de septiembre. Consultada el 1 de septiembre, <http://www.unimexicali.com/noticias/hermosillo/434241/preocupa-contaminacion-a-90.12-de-pobladores-del-rio-sonora.html>
- Estévez, Dolia. 2014. Germán Larrea, el multimillonario más misterioso de México. *Forbes*, 27 de septiembre, <http://www.forbes.com.mx/german-larrea-el-multimillonario-mas-misterioso-de-mexico>

- Fideicomiso Río Sonora. Fideicomiso-Monto comprometido. Consultado el 29 de febrero de 2016. <http://www.semarnat.gob.mx/fideicomisoriosonora>
- Fisas, Vincenç. 2005. Abordar el Conflicto: la negociación y la mediación. *Revista Futuros*, Vol. III (10). Sin más datos, material proporcionado en el seminario impartido por el Dr. Pablo Romo, en la Especialización en Negociación y Gestión de Conflictos Políticos y Sociales.
- Fisher, Simon et al. 2001. *Working with conflict*. United Kingdom: Zed books.
- Galtung, Johan. 2003. *Trascender y transformar. Una introducción al trabajo de conflictos*. México: Transcend-Quimera.
- García Prince, Evangelina. 2010. Estilos de negociación vinculados a marcos culturales. Taller *Negociación Positiva para el Liderazgo Efectivo*. España: Universidad de Vigo.
- Gómez L. Cristina. 2016. Demanda Sonora que Grupo México atienda a los afectados por el derrame. *La Jornada*, 12 de julio, sección Estados. Consultado el 12 de julio, <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/07/12/demanda-sonora-que-grupo-mexico-atienda-a-los-afectados-por-derrame>
- Gómez Lima Cristina. 2016. Oculta Semarnat investigación sobre ecocidio de Grupo México en Sonora. *La Jornada*, 18 de julio, sección Estados. Consultado el 20 de julio, <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/07/18/oculta-semarnat-investigacion-sobre-ecocidio-de-grupo-mexico-en-sonora>
- Gómez, Cristina. 2016. Solalinde busca consulta ciudadana para frenar a Grupo México. *La Jornada*, 20 de septiembre, sección Estados. Consultado el 20 de septiembre, <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/09/20/solalinde-busca-consulta-ciudadana-para-frenar-a-grupo-mexico>
- Grupo México. Consultada por varios meses de 2015 y 2016, <http://www.grupomexico.com>
- Gutiérrez Ruelas, Ulises. 2015. Aumentan enfermedades por derrame tóxico en Sonora, aseguran habitantes. *La Jornada*, 21 de agosto. Sección Estados. Consultada el 18 de noviembre de 2015, <http://www.jornada.unam.mx/2015/08/21/estados/029n2est>
- Harris, Peter, Ben Reilly y Daniel Zovatto, ed. 2001. *Democracia y conflictos profundamente arraigados: Opciones para la Negociación*, Suecia: International Institute for Democracy and Electoral

- Lammers, Gerardo. 2014. Río Sonora, la historia detrás del derrame. *Crónica ambiental* 5: 20-30. Consultado el 5 de septiembre de 2015. <http://www.cronicaambiental.com.mx/ediciones/05/rio-sonora.pdf>
- Lorenzo Cadarso, Pedro Luis. 2001. *Fundamentos teóricos del conflicto social*, España: Siglo XXI.
- Maldonado, Mario. 2014. Germán Larrea, el millonario invisible. *El Financiero*, 26 de marzo. Sección Blogs, <http://www.elfinanciero.com.mx/blogs/historias-de-negoceos/german-larrea-el-ceo-invisible.html>
- Maristany, Jaime. 2007. *El poder, la empresa, el manager*: Editorial Digital Ave Fénix.
- Martínez, Milton. 2016. Certifican como “industrias limpias” a mineras que derramaron tóxicos en Sonora. *Proceso*, 27 de junio. Consultado el 29 de junio, <http://www.proceso.com.mx/445488/certifican-industrias-limpias-a-mineras-derramaron-toxicos-en-sonora>
- Martínez de Murguía, Beatriz. 1999. *Mediación y resolución de conflictos, una guía introductoria*. México: Paidós.
- Marx, Engels. 2000. *Manifiesto del Partido Comunista*. México: El Caballito.
- Méndez Ernesto y Sánchez D. Daniel. 2016. Una región en quiebra; impacto económico del derrame tóxico en Sonora. *Excelsior*, 12 de agosto. Consultado el 12 de agosto, <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/08/12/1110560>
- Miranda, Mónica. 2016. Aún no hay fecha para instalación de potabilizadoras: Wenceslao Cota. *Uniobregón*, 16 de diciembre. Consultado el 20 de diciembre, <http://www.uniobregon.com/noticias/sonora/454249/aun-no-hay-fecha-para-instalacion-de-potabilizadoras-wenceslao-cota.html>
- Navarro, Gaspar. 2015. Grupo México cierra caso de contaminación minera. *Crítica*, 1 de octubre. <http://www.remamx.org/grupo-mexico-cierra-caso-de-contaminacion-minera>
- Navarro, Gaspar. 2015. SEMARNAT sólo mira residuos fecales en el Río Sonora. El acabose, 9 de octubre, <http://www.elacabose.com.mx/vercolumnasanteriores.php?artid=17663&categoria=32>

- Navarro, Gaspar. 2015. Exige PROFEPA a minera limpiar el Río Sonora. *Crítica*, 7 de octubre de 2015, <http://www.conflictosmineros.net/contenidos/23-mexico/18238-exige-profepa-a-minera-limpiar-el-rio-sonora>
- Noticias Terra. 2016. Analizan impacto económico por derrame tóxico en Río Sonora. *Noticias Terra*, 9 de septiembre, sección Latinoamérica. Consultada el 9 de septiembre de 2016. <https://noticias.terra.com/mundo/latinoamerica/analizan-impacto-economico-por-derrame-toxico-en-rio-sonora,e59f343aff294d272c768d0fe01a1626sueajxcc.html>
- NTX/EGMO. 2010. Niegan amparo al Sindicato Minero en Cananea. *El informador*, 9 de diciembre, sección Estados. Consultado el 8 de noviembre de 2015, <http://www.informador.com.mx/mexico/2010/255360/6/niegan-amparo-al-sindicato-minero-en-cananea.htm>
- Opinión Sonora. 2016. Piden a Grupo México cumpla acuerdo en Río Sonora. *Opinión Sonora*, 5 de septiembre. Consultado el 5 de septiembre, <https://opinionsonora.com/2016/09/05/piden-a-grupo-mexico-cumpla-acuerdo-en-rio-sonora/>
- Parra Sepulveda, Darío. 2012. La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 3(2): 253-271.
- PROFEPA. Consultada durante septiembre y noviembre del 2015, www.profepa.gob.mx/
- Programa Único de Especializaciones en Ciencias Políticas y sociales, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México. Consultada el 5 de diciembre de 2016, <http://www.especializaciones.politicas.unam.mx/funda.html>
- Redacción. 2015. ¿Podría Germán Larrea perder Grupo México? Un juez decidirá pleito de años en unas semanas. *Sin embargo*, 8 de diciembre. Sección Economía, http://www.sinembargo.mx/08-12-2015/1572882?utm_source=Relacionados&utm_medium=Lista&utm_campaign=SEO
- Sánchez Dórame, Daniel. 2015. Grupo México obstaculiza al Fideicomiso Río Sonora: Segob. *Excelsior*, 8 de enero. Sección Nacional. Consultado el 7 de septiembre de 2015, <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/01/08/1001666>
- Saorín-Iborra, M. Carmen. 2007. Los comportamientos de negociación ¿Dicotomía o continuum? *EsicMarket* 129: 153-181.

- Secretaría de Economía del estado de Sonora. Consultada el 17 de noviembre del 2015, www.leconomiasonora.gob.mx/
- Telesur TV. 2016. Mexican Elites Ignore the Social Costs of Business: UN. *Telesur TV*, 8 de septiembre, sección English News- Latin America. Consultado el 9 de septiembre, <http://www.telesurtv.net/english/news/Mexican-Elites-Ignore-the-Social-Costs-of-Business-UN-20160908-0043.html>
- Tobón L., José Ignacio. 1997. *Método Harvard de Negociación. Cómo negociar con inteligencia*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Valero, Marlene. 2016. El daño que hicieron, no tiene precio: habitantes Río Sonora. *La Silla Rota*, 2 de agosto. Consultado el 3 de agosto, <http://lasillarota.com/a-dos-anos-de-la-contaminacion-en-rio-sonora-bacauchi#.V6KE7vnhAdU>
- Velarde, Margarita. 2016. Habitantes afectados por la contaminación del Río Sonora piden empleos. *Uniobregón*, 5 de septiembre. Consultado el 5 de septiembre, <http://www.uniobregon.com/noticias/sonora/434899/habitantes-afectados-por-la-contaminacion-del-rio-sonora-piden-empleos.html>
- Velarde, Margarita. 2016. Habitantes del Río Sonora temen carpetazo al caso de contaminación. *Unimexicali*, 29 de septiembre. Consultado el 7 de octubre de 2016, <http://www.unimexicali.com/noticias/hermosillo/439593/habitantes-del-rio-sonora-temen-carpetazo-al-caso-de-contaminacion.html>
- Villamil, Jenaro. 2015. Caso Iguala: la crisis del sexenio. *El Cotidiano* 189:31-36. Consultado el 19 de noviembre del 2015, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32533819004>
- Villanueva, Javier. 2012. *Análisis y estrategia, manual para la transformación positiva de conflictos*. México: Serapaz.