

Prevencción de crisis entre industrias y comunidades: mecanismos de consenso y disenso locales

Industry-community crisis prevention: mechanisms of local consensus and dissent



Arturo Fitz Herbert
Universidad Austral
aftzher@austral.edu.ar

Resumen

Los estudios sobre comunicación de crisis suelen enfocar su atención en los momentos en que la situación ya fue definida como tal. Pero, por más aciertos de comunicación que se tengan, las crisis entre industrias y comunidades tienen la característica de ser muy difíciles de resolver una vez producidos. La pregunta, por lo tanto, tiene que desplazarse hacia la prevención de la crisis: ¿qué mecanismos producen consenso hacia una industria en una comunidad? Este artículo comparará dos comunidades de la Argentina que se vincularon con Monsanto: en Rojas, la empresa operó una planta acopiadora de semillas por más de 20 años. En Malvinas Argentinas, un movimiento ambientalista impidió la construcción de una planta similar. ¿Qué acciones buscadas y no buscadas explican que en una comunidad la misma industria experimente el rechazo y en otra la aceptación? El artículo propone una serie de mecanismos ligados a la comunicación y al funcionamiento de las industrias que permiten un mayor consenso o manejo del disenso en las comunidades.

Palabras clave

Asuntos públicos; crisis; consenso; disenso; comunicación; Monsanto; industrias; relaciones con la comunidad.

Abstract

Studies on crisis communication tend to focus on periods when the situation has already been defined as a crisis. But no matter how successful the communication strategies, crises between industries and their communities have the characteristic of being very difficult to solve once they have emerged. The question, therefore, has to shift towards crisis prevention: what mechanisms produce consensus towards an industry in a community? This article will compare two communities in Argentina that were linked to Monsanto: in Rojas, the company operated a seed storage plant for more than 20 years. In Malvinas Argentinas, an environmental movement prevented the construction of a similar plant. What intended and unintended actions explain why the same industry experiences rejection in one community and acceptance in another? The article proposes a series of mechanisms linked to communication and the functioning of industries that allow for greater consensus or management of dissent in communities.

Keywords

Public affairs; crisis; consensus; dissent; communication; Monsanto; industries; community relations.

Enfrentar una crisis con un movimiento social puede ser una de las situaciones más complejas que experimente una empresa: los reclamos de los movilizadores suelen ser diversos y contradictorios, los liderazgos son múltiples y los intereses se entremezclan con las emociones. Las negociaciones con actores de estas características son muy difíciles, si es que se pueden producir.

En algunas industrias, las crisis de este tipo con movimientos ambientalistas se han vuelto frecuentes. La minería, la petroquímica, la energía nuclear y los rellenos sanitarios se han habituado a elaborar planes de relacionamiento con las comunidades para evitar estas situaciones. Pero, sobre todo a partir de la difusión de las redes sociales y la facilidad con las que los grupos de la comunidad pueden organizarse en torno a nuevas agendas (por ejemplo, los derechos de los animales), es posible imaginar que en un futuro el tipo de industrias que enfrentan conflictos con sus comunidades se diversifique.

En un escenario como éste, cobran relevancia las estrategias de asuntos públicos que las compañías desarrollan con el fin de generar los consensos necesarios para continuar sus operaciones ante potenciales reclamos. Pero no solo es necesario tener una estrategia de este tipo, sino saber cuáles de sus herramientas funcionan y cuáles no, según los diferentes contextos. Este artículo pretende colaborar en la producción del conocimiento necesario para prevenir crisis con movimientos ambientalistas en una comunidad.

Con ese objetivo se compararán las estrategias de asuntos públicos de la empresa Monsanto en dos ciudades de la Argentina: Malvinas Argentinas, donde la empresa tuvo que abortar la construcción de una planta acopiadora de semillas por los reclamos de un movimiento ambientalista local; y Rojas, donde Monsanto operó una planta similar durante más de 20 años sin grandes problemas.

Del análisis se desprenden tres proposiciones:

- Las crisis con movimientos ambientalistas crecen en complejidad a medida que la comunidad se organiza, por lo cual la estrategia más efectiva es prevenir la movilización mediante la construcción de consensos previos al surgimiento de dudas o disensos respecto a la empresa.
- Las estrategias preventivas tienen que ser tanto arriba-abajo como abajo-arriba. Las primeras son tradicionales de las áreas de asuntos corporativos, mientras que las segundas son más habituales en áreas de relaciones con la comunidad.
- Las estrategias necesitan un fuerte componente local: los mensajes estratégicos deben ser adaptados al lenguaje y las condiciones de recepción de la comunidad; y los medios de asuntos públicos deben apuntar a la construcción de una sólida reputación en el territorio.

El artículo está organizado en seis secciones. En la primera, se revisan los estudios previos sobre relaciones entre industrias y comunidades. En la segunda, se presenta la teoría de Luciano Elizalde sobre los asuntos públicos. En la tercera, se explica la metodología utilizada para la comparación de ca-

sos. En la cuarta y quinta se desarrollan los casos de Malvinas Argentinas y de Rojas. En la última sección se presentan las conclusiones.

1. Antecedentes

A medida que los conflictos ambientalistas entre industrias y comunidades se hacen más frecuentes, también proliferan las investigaciones académicas acerca de sus causas y efectos. Por lo general, estos estudios provienen de disciplinas como la sociología, la ciencia política o la psicología social y se preguntan acerca del origen de las percepciones de riesgo o de la movilización social. Y, si bien las variables de interés suelen ser las de estas disciplinas, entre los mecanismos relevantes suele aparecer la comunicación.

La mayoría de las investigaciones son estudios de casos positivos, es decir, de situaciones donde se producen conflictos. Aunque en un primer momento abundaban los argumentos deterministas que consideraban que ciertas industrias como la energía nuclear o la minería inevitablemente producirían conflictos con sus comunidades¹, en la actualidad puede verse que las relaciones entre industrias y comunidades no están determinadas por las condiciones materiales de la industria ni se producen en relaciones de causa-efecto unidireccionales.

Las percepciones generales de la comunidad pueden cambiar a medida que sus miembros interactúan entre sí, con líderes de opinión y expertos. Boyd muestra cómo una comunidad pasó del apoyo a un proyecto de captura de dióxido de carbono al conflicto a partir de la oposición de un terrateniente local y la difusión de mensajes de riesgo en los medios locales (Boyd, 2015). En un trabajo sobre las movilizaciones en contra de la minería en Mendoza, Lucrecia Wagner (2014) muestra que en algunas comunidades la noticia sobre la llegada de inversiones mineras fue bien recibida, porque generaría puestos de trabajo. Sin embargo, tras ser alertados acerca de los riesgos de la minería a gran escala y de no obtener respuestas de las autoridades gubernamentales para sus inquietudes, muchos vecinos pasaron a percibir a la minería como un riesgo al ambiente. A partir de las investigaciones sobre redes, que descubrieron un importante nexo entre la influencia interpersonal y la proximidad en una red social, Scherer y Cho (2003) propusieron que la probabilidad de «contagio» de un riesgo es mayor si uno interactúa en una red donde hay personas que perciben un riesgo.

La confianza con el personal de la industria es un modelador importante las percepciones: en un caso de contaminación con *E. Colli* en Walkerton, en los Estados Unidos, los medios responsabilizaron a los administradores del servicio de agua, pero la comunidad no les creyó porque los dueños eran vecinos que iban a la Iglesia, participaban de eventos comunitarios y eran amigos de muchos de los vecinos. Cuando se presentó información que apuntaba con mucha claridad a su culpabilidad, los miembros de la comunidad

1. Gran parte de la literatura sobre el fenómeno NIBMY («Not in my backyard») contenía argumentos de este tipo (Dear, 1992).

tomaron una actitud comprensiva frente a lo que percibieron como un desliz ocasional (Driedger, 2008).

Aunque los estudios de casos negativos –es decir, de comunidades donde no se producen conflictos con industrias de riesgo locales– sean poco frecuentes, sus hipótesis son muy significativas para comprender cómo funcionan las relaciones entre industrias y comunidades. Auyero y Swistun (2008) estudiaron una comunidad que presentaba indicadores objetivos de contaminación, pero donde nunca se produjeron conflictos ambientalistas. Los autores indicaron que hay mecanismos de comunicación que insertan dudas en los miembros de la comunidad, como la presencia de discursos negadores de la contaminación y las acciones de responsabilidad social que desempeña Shell, la empresa que los activistas externos señalan como causa de los problemas ambientales y que en la comunidad goza de buena reputación. Además, Auyero y Swistun indican que los problemas sociales se presentan ordenados en una jerarquía: el ambiente no forma parte de las conversaciones cotidianas porque los miembros de la comunidad están preocupados por temas que juzgan más urgentes, como las carencias materiales o la violencia. Finalmente, hay mecanismos que son perceptuales, pero que anulan la efectividad de los mensajes de riesgo –en términos del *framing*, los hacen menos resonantes (Snow y Benford, 1988)– la supervivencia de las personas opera como una señal de sentido común, que lleva a las personas a razonar que la contaminación no puede ser tan grave si no afecta a todos. En este sentido, y al igual que ocurre en otras comunidades que presentan indicadores objetivos de contaminación, los pobladores normalizan a las fuentes de riesgo (Álvarez, 2012)².

La bibliografía también incluye algunos valiosos estudios comparados sobre «comunidades en riesgo de movilización», donde se evita la selección en torno a la variable dependiente –la movilización– a través de la investigación de comunidades que conviven o entran en conflicto con industrias que tienen que presentar estudios de impacto ambiental (Walsh *et al.*, 1997; Sherman, 2011; McAdam y Boudet, 2012). Daniel Aldrich (2008) utilizó esta metodología para investigar la localización de «males públicos»³ en Francia y Japón, poniendo el foco tanto en las comunidades como en las estrategias estatales para controlar los disensos. Según el autor, el factor clave para resistir la instalación de males públicos es la fortaleza de la sociedad civil, que opera incluso antes de que se inicien los proyectos, ya que las autoridades seleccionan los sitios no solo con criterios técnicos sino con los sociales: el emprendimiento se instala allí donde se cree que no habrá oposición firme.

Hillary Schaffer Boudet ha utilizado el método de las comunidades en riesgo en casos de los Estados Unidos. En sus trabajos ha mostrado que la

2. Respecto a la normalización, Jenkins-Smith *et al.* (2011) aportan datos interesantes acerca de la aceptación de los miembros de una comunidad donde existe un depósito de residuos nucleares: esta es mayor entre los residentes más cercanos al predio y entre las personas que se encuentran dentro de la ruta de transporte de los residuos nucleares. Según los autores, estos datos indican que, una vez que un proyecto polémico logra instalarse, la familiaridad con la tecnología empieza a transformar el rechazo en aceptación.

3. Los males públicos son emprendimientos que producen bienes generales (energía, limpieza, transporte, etc.) pero que concentran los costos en una población reducida: la que vive en las inmediaciones de las industrias o de los centros de recepción, como los basurales o los aeropuertos.

problematización de las industrias está muy influida por las experiencias del pasado de la comunidad. La presencia de tecnologías similares podía producir aceptación o rechazo según hubiera generado experiencias positivas o negativas. Asimismo, las penurias económicas pueden hacer que la comunidad esté más abierta a discutir la instalación de una industria con una nueva tecnología que en aquellos lugares donde los temas económicos estén resueltos (Wright y Boudet, 2012; McAdam y Boudet, 2012). En cualquier caso, la percepción sobre los riesgos ambientales es un prerrequisito para la movilización ambientalista, y existen indicios de que las industrias pueden influir en esta percepción. Por ejemplo, McAdam y Boudet (2012) preguntaron a un legislador por qué la empresa BP recibió apoyo en una comunidad, y éste respondió:

«BP es uno de nuestros mejores empleadores... paga muchos impuestos, tienen una gran planta... son excelentes ciudadanos corporativos y vecinos de Whatcom County, entonces, ¿por qué no los vamos a apoyar si hacen tantas cosas buenas por la comunidad?» (p. 110).

Asimismo, en Cheniere muchos entrevistados mencionaron el efecto de la estrategia de relaciones públicas de ExxonMobil para evitar disensos importantes respecto a una planta de gas natural licuado. Aunque McAdam y Boudet no las conceptualicen como variables, estas evidencias indican que las estrategias de comunicación de las industrias pueden producir importantes efectos en los consensos y disensos sociales.

Los estudios comparados sobre comunidades expuestas a una misma industria son los que prometen más avances para comprender los mecanismos que explican las relaciones entre industrias y comunidades, pero tienden a enfocar su atención en las variables tradicionales de la sociología y la ciencia política⁴. El estudio de estas variables es necesario, pero también se precisa comprender cómo los actores condicionan las situaciones mediante sus acciones y, más específicamente, mediante sus estrategias de asuntos públicos.

2. Marco teórico

Los casos fueron analizados desde la teoría de Luciano Elizalde sobre los asuntos públicos. Para este autor, un asunto público es una situación en la cual el problema y/o la solución requiere que otros jugadores sociales hagan o dejen de hacer algo (Elizalde, 2009). En estas situaciones, el jugador que desea ejercer un derecho tiene un problema de autonomía, ya que otros bloquean su ejercicio o manejan recursos que el autor necesita para actuar.

Cuando un asunto es público, aparece «la necesidad actuar ante los demás, de establecer algún tipo de posición delante de otros actores y agentes sociales» (Elizalde, 2009: 63) para obtener consenso o controlar el disenso

4. Por ejemplo, indicadores socioeconómicos; sobre el sistema de partido y los alineamientos de los partidos políticos; el capital social; etc.

(Elizalde, 2017). En efecto, la meta de las estrategias de asuntos públicos es la exhibición de los consensos o, en su defecto, la contención de los disensos.

Las actuaciones tienen cuatro medios básicos: el discurso público, las conversaciones privadas, la producción de hechos y los medios de acción jurídica. El discurso público incluye la gestión del espacio público urbano, de la prensa y de los medios de comunicación que el jugador controla; es decir, son los medios más habitualmente asociados a las estrategias de comunicación. Los medios de acción judicial son las acciones judiciales que se orientan a colocar las bases mínimas para conseguir consenso de la justicia. Los medios de producción de hechos reales o medios de acción directa son aquellos que producen hechos de cualquier tipo, que pueden ser conocidos e interpretados por observadores (por ejemplo, comprar o vender comida, dejar sin empleo a cierta cantidad de trabajadores, donar dinero a una organización). Las conversaciones privadas son medios de transacción, de intercambio de objetos, de recursos, de derechos, de acciones para llegar a un acuerdo o a un compromiso (Elizalde, 2009: 88).

Como puede verse, la teoría de Elizalde considera medios que van más allá de los habitualmente considerados por los estudios de comunicación. Sin embargo, el autor los analiza en su dimensión de mensajes que afectan las percepciones de los jugadores sociales. Así, por ejemplo, un fallo judicial no solo tiene consecuencias legales, sino que es leído como una confirmación o negación de la posición de un jugador social –en los casos aquí analizados, una industria de riesgo.

Cuando son efectivas, las estrategias de asuntos públicos construyen una reputación favorable y, en el mejor de los casos, la institucionalización de los jugadores. La reputación es la percepción que otros tienen sobre la capacidad técnica o la forma ética de actuar de un individuo u organización. Cuando la reputación crece, el consenso es más fácil de obtener (Elizalde, 2006). La institucionalización se logra cuando se les asigna a los jugadores funciones objetivas, impersonales y colectivamente relevantes que legitiman sus acciones frente al público. Todo esto solo puede lograrse mediante una comunicación coherente a lo largo del tiempo.

La institucionalización y la reputación pueden contribuir a una condición más estable de consensos: la aceptación o reconocimiento social. Cuando hay aceptación social, quienes no están de acuerdo con los derechos a actuar de alguien de todas maneras los aceptan, porque se desaniman y no intentan perjudicar al portador del derecho o porque, cuando lo intentan, no logran efectos (Elizalde, 2009: 101).

Como último punto, cabe destacar que las actuaciones siempre se producen en contextos sociales donde los receptores las interpretan desde un trasfondo de esquemas de referencia aporreados, compuestos por de conceptos y esquemas lógicos de sentido común (Elizalde, 2017: 99). Dentro de este sentido común también se incluye un lenguaje social a partir del cual las palabras activan marcos de referencia, modelos explicativos y esquemas de problema-solución (Elizalde, 2017: 100).

En consecuencia, la adecuación entre objetivos, medios, actuaciones y trasfondo es crucial para el éxito de una estrategia de asuntos públicos.

3. Metodología

Este artículo utiliza el método comparado de «casos más similares» (Gerring, 2001) para elaborar teoría acerca de los mecanismos que llevan al consenso o disenso de una industria con la comunidad en la que opera⁵. Para ello, se estudiaron dos comunidades de la Argentina en las que la empresa de biotecnología Monsanto buscó operar plantas acopiadoras de semilla: en una (Rojas) opera sin conflictos, en la otra (Malvinas Argentinas), tuvo que abortar la construcción a partir de la presión de un movimiento ambientalista.

La recolección de datos incluyó estadías en las comunidades; 38 entrevistas cara a cara con miembros de la empresa, funcionarios públicos y vecinos de la comunidad; 429 noticias de diarios locales y 359 posteos de Facebook del movimiento ambientalista que se opuso a Monsanto en Malvinas.

Luego, los casos fueron analizados mediante el procedimiento de *rastreo de procesos*, que realiza un «análisis de la evidencia acerca de procesos, secuencias y coyunturas de eventos dentro de un caso, con el propósito de desarrollar o testear hipótesis acerca de mecanismos causales que podrían explicar el caso» (Bennett y Checkel, 2015: 7). El procedimiento busca abrir la «caja negra» (Bunge, 1997) que permanece implícita en la mayoría de las teorías que explican la realidad a partir de variables.

Para identificar los mecanismos se realizó una codificación de los datos mediante el software *Atlas.ti*. Primero se identificaron los mecanismos de asuntos públicos utilizados por la industria –y, en el caso de Malvinas Argentinas, de los utilizados por el movimiento ambientalista– y a los principales jugadores de cada comunidad. Luego se codificaron los efectos de consenso y disenso que estos medios produjeron en esos jugadores. Finalmente, los mecanismos se ordenaron en secuencias temporales.

4. Monsanto y la crisis en Malvinas Argentinas

Monsanto era una empresa multinacional dedicada a la biotecnología aplicada a la agricultura que fue fundada en 1901 y vendida a Bayer en 2018. En 2016 era la principal productora de semillas transgénicas del mundo, em-

5. Tal como señalan los expertos en metodologías cualitativas, éstas son más pertinentes para la comprensión profunda de casos y para la elaboración de teoría, mientras que las cuantitativas resultan adecuadas cuando se quiere estudiar la significancia y la influencia de variables ya identificadas por teorías previas (Brady y Collier, 2010).

pleaba a más de 20 mil empleados y estaba valuada en aproximadamente 45 mil millones de dólares.

En 2012, la empresa tenía una posición dominante en el mercado, pero no gozaba de buena reputación ética. Un indicador de esa situación es que hasta la venta de la empresa existía una jornada conocida como «marcha mundial contra Monsanto», que en 2013 reunió a aproximadamente dos millones de personas de 52 naciones⁶.

Muchas de las críticas a la empresa estaban centradas en la corrupción y en el daño ambiental. *El Mundo según Monsanto*, una investigación de la periodista francesa Marie-Monique Robin que fue publicada como libro y documental y que es de acceso libre en Internet⁷, resume muchas de las críticas.

Monsanto tenía importantes operaciones en la provincia de Córdoba, uno de los polos agroindustriales de la Argentina. También allí era relacionada con casos de contaminación. En 2012, un grupo de vecinos de Ituzaingó, un barrio de la capital provincial, acusaba a productores agropecuarios locales de haberlos enfermado de cáncer mediante el rociamiento de sus campos con glifosato, el herbicida comercializado por Monsanto.

Pero esta situación no impidió que la empresa eligiera a la ciudad de Malvinas Argentinas, ubicada a 14 kilómetros de la ciudad de Córdoba, para ser la sede de la que se proyectaba como la mayor planta acopiadora de semillas de Latinoamérica. Esta elección estuvo basada en la ubicación estratégica de Córdoba, núcleo del «circuito maicero» en la Argentina; en su capacidad de infraestructura y en el apoyo del gobernador José Manuel de la Sota al proyecto, que supondría una inversión de 400 millones de dólares.

Asimismo, los directivos de Monsanto suponían que los vecinos de Malvinas «recibirían con los brazos abiertos» la inversión y las promesas de empleo. En efecto, Malvinas era una ciudad de infraestructura deficiente⁸ y con una mayoría de la población de estratos socioeconómicos bajos. Asimismo, tenía muy poco empleo local, y una de las quejas frecuentes de sus vecinos era que los trabajos y los entretenimientos se encontraban en Córdoba, por lo cual Malvinas no era más que una «ciudad dormitorio», a la que solo se vuelve para dormir. Esta condición también producía un capital social muy bajo en Malvinas, donde la mayoría de los vecinos no se conocía entre sí.

Para iniciar el proyecto, Monsanto desarrolló una estrategia arriba-abajo, buscando acuerdos con los poderes ejecutivos a través de conversaciones privadas y confiando en que un discurso público basado en el efecto derrame de las inversiones sería suficiente para lograr apoyo de la comunidad.

A través de las conversaciones privadas y la promesa de una acción importante, como la inversión que proyectaba Monsanto, la empresa logró

6. Ver en <https://www.rt.com/news/monsanto-gmo-protests-world-721/>

7. Una versión doblada al español está disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=PwxCEKotnbg&t=308s>

8. La ciudad no contaba con bancos y la mayoría de los habitantes no tenía agua potable, calles asfaltadas ni servicios de salud cercanos a sus domicilios.

construir una coalición con todos los niveles de gobierno. La planta cuadraba con intereses de todos los actores: el de la presidenta Cristina Fernández de Kirchner de mostrar inversiones extranjeras mientras era criticada por su modelo económico; el del gobernador José Manuel De la Sota para mostrarse como atractor de inversiones en una eventual campaña presidencial; y el del intendente Daniel Arzani por el impacto económico que suponía en una comunidad de muy bajos recursos.

La empresa no consideró la posibilidad de relacionarse con los vecinos de Malvinas para explicar el proyecto. Si bien había conciencia del problema de Ituzaingó y de la reputación de Monsanto, la situación económica en Malvinas hizo creer a los miembros de la empresa que iban a ser los «salvadores de la comunidad»: la empresa esperaba algunas manifestaciones en Córdoba como las que habitualmente hacía la izquierda en Buenos Aires, pero no mucho más que eso.

La medida de previsión de Monsanto para el problema social era «mantener el perfil bajo». Pero la magnitud de las inversiones generó una cobertura en los medios provinciales que en un principio se centró en el impacto económico positivo, y solo residualmente en potenciales problemas ambientales. Monsanto centró su discurso público en dos ejes: el aumento de la productividad de forma sustentable –probablemente más adecuado para sus principales clientes, los productores– y el efecto derrame que produciría. El único vínculo que la empresa tuvo con la comunidad de Malvinas Argentinas fue el reparto de algunos folletos que explicaban el proyecto.

En un principio, la estrategia de Monsanto pareció funcionar: los funcionarios de la provincia aprobaron la construcción de la planta, que comenzó a mediados de 2012. No obstante, en la comunidad comenzó un proceso de activación del riesgo entre vecinos que conocían la reputación de Monsanto o que a través de Internet dieron con *El mundo según Monsanto*. Estos vecinos difundieron sus preocupaciones entre sus allegados y empezaron a interrogar a los funcionarios de la intendencia sobre el proyecto. Pero, más allá de las inversiones, Arzani y su círculo de confianza no tenían demasiada información. En específico, no habían sido alertados sobre los problemas de reputación de Monsanto, los cuestionamientos que podría generar en sectores ambientalistas y los detalles sobre el tipo de proyecto que se proponían realizar. Por lo tanto, ante cada reclamo pedían que se confiara en ellos, pero sin ofrecer demasiados fundamentos.

Sin interlocutores de la empresa y con el círculo del intendente cerrado a los reclamos, los vecinos que percibían un riesgo siguieron difundiendo sus preocupaciones en la comunidad y lograron apoyos externos de líderes ambientalistas, partidos de izquierda, movimientos opositores a Monsanto de la ciudad de Córdoba y un grupo de sacerdotes de la zona.

Los vecinos se fueron organizando como movimiento ambientalista mediante asambleas en las que decidieron reclamar mediante marchas, cortes de ruta y, más adelante, actividades culturales. En septiembre de 2013 tomaron una decisión crucial: iniciaron un bloqueo a la planta de Monsanto que, gracias a apoyos externos, lograron mantener hasta febrero de 2016.

Los disensos en torno al proyecto activaron una respuesta de Monsanto, que decidió enviar a una empleada, Carla Romero, a la comunidad. A partir de la actividad de Romero, Monsanto empezó un proceso de prueba y error que terminó configurando una estrategia abajo-arriba basada en las conversaciones privadas con vecinos; la construcción de un discurso público local y la producción de dos hechos relevantes: la organización de talleres de capacitación y las visitas a Rojas, donde funcionaba una planta similar a la que pretendían construir.

Romero primero tomó contacto con operadores políticos cercanos a Arzani, pero después logró aumentar su red de relaciones mediante la organización de reuniones en los hogares de todos aquellos que estuvieran interesados en saber acerca del proyecto. Las conversaciones de Romero servían para hacer circular el mensaje de la empresa en la comunidad, algo que no se lograba a través de los medios y en lo que, en cambio, el grupo ambientalista era muy eficaz.

Romero tuvo la capacidad de comprender la importancia de lo que la Escuela de Palo Alto conceptualiza como aspectos conativos de la comunicación. Según Paul Watzlawick *et al.* (1981), las relaciones se construyen a medida que las personas interactúan intercambiando mensajes que implican aspectos tanto de contenido –aspectos referenciales, transmitidos principalmente a través del lenguaje– como de relación –aspectos conativos, transmitidos con el lenguaje no verbal. Romero explica:

Me fui dando cuenta de que las herramientas convencionales no servían. Inclusive, desde cómo me vestía, cómo me peinaba, cuántas veces sacaba el celular de la cartera, qué cartera usaba, hasta a veces había lugares que trataba de ir caminando en vez de en el auto, cosa difícil porque son calles de tierra. Y trataba de identificar cuáles eran los momentos en que para ellos era importante que yo esté. En la medida que construís lazos la gente te empieza a invitar al acto de fin de año, al bautismo del sobrino. Y es el día de hoy que me escriben «feliz día del amigo», «feliz día de la primavera». Mi vínculo con la gente era del terreno. Iba a tomar mate, pero me daba cuenta de que el tomar mate terminaba resultando en que las encuestas empiecen a mejorar para nosotros. Creo que convencí mucho más a la gente escuchándole un problema que hablando sobre Monsanto.

Mediante su trabajo de campo, Romero descubrió la importancia de la construcción de relaciones como mecanismo de transformación de la imagen institucional, algo que, según ella, muy pocas empresas entienden: «cuando vamos a reuniones de otras empresas y escuchás lo que hacen los otros, (ves que) no existe un modelo de gestión de la empatía con la sociedad. Es: ‘¿vos qué hiciste?’ ‘Pusimos US\$300 mil en computadoras para la sociedad’».

La interacción con vecinos también le sirvió a Romero para detectar cuáles eran preocupaciones locales y adaptar a ellas los mensajes de la empresa. Mediante una ONG dedicada a la inclusión social consiguió la colaboración de un grupo de jóvenes que llevaban folletos de la empresa cada por casa y cuyos mensajes que respondían a las circunstancias del momento.

Para el medio de producción de hechos, Monsanto contaba con un recurso muy importante: la planta situada en Rojas, que utilizaba la misma tecnología que se proyectaba en Malvinas. Esa planta era un mensaje muy potente, porque estaba instalada en una ciudad mucho más próspera y porque la tranquilidad del entorno parecía refutar el mensaje del ambientalismo, que resaltaba las enfermedades –sobre todo, el cáncer–, las malformaciones, etc.

Ricardo Aznar, ex directivo de Monsanto, resalta el contraste que generaba la planta con la comunicación ambientalista y el efecto positivo que tenía Rojas sobre el proyecto de Malvinas:

El relato que se hacía en las escuelas era que una nube tóxica iba salir de la planta de Monsanto, que se iba a dirigir sobre la ciudad y que iba a precipitarse sobre los chicos. Era un relato bastante apocalíptico. (...) Nosotros llevamos a la gente a Rojas. Era como el antídoto. Es más, en un momento dijimos: «vamos a tener que traer a todo el pueblo». Porque era la única forma de que cambie esto. Y capaz no era tanto el costo si veías el beneficio. (...) La gente que convencimos era porque estaban realmente convencidos o porque los llevamos a Rojas. Eso era infalible. Y esos después contagiaban a otros, les decían: «mirá, yo fui a Rojas y todo lo que están diciendo son pavadas».

La efectividad de los viajes no solo era una percepción de Monsanto, sino que era confirmada por vecinos. Carlos Robleda cuenta que hizo el viaje a Rojas por su cuenta, para no ser influenciado por la empresa:

Fui a Rojas y traté de sacarme todas las dudas. Entonces fui a preguntarle a un hombre que tenía un negocio. Nos pusimos a charlar. «¿Podemos sentarnos en la vereda?» «Sí, sí», dice, «claro». «Porque está este tema de Monsanto acá en frente. Por la contaminación, ¿no hay peligro?» «No, m'hijo, quédese tranquilo, ¿sabe cuánto hace que está acá en Rojas Monsanto? Treinta y pico de años. Cuando esta planta se instala acá, nosotros no teníamos alumbrado, no teníamos las calles que tenemos ahora, no teníamos colegios, y gracias a Monsanto hoy tenemos de todo. Es una gran ciudad». Y yo pensaba en Malvinas, todo lo trasladaba a Malvinas. Y dije «a nosotros nos hicieron buena propuesta, entonces». Entonces le preguntamos si había habido algún problema de contaminación. «Nooo, nunca jamás. Y, si no, fíjese. Dé la vuelta y la casa donde vive el gerente, esa casa amarilla que está ahí a la vuelta, ésa es la casa de gerente. Frente a la planta. Si eso fuera contaminante, a lo mejor él toma sus precauciones y se manda mudar después».

El relato de Robleda muestra la diversidad de mensajes que le daban potencia a las visitas: no solo la planta, sino principalmente la presencia de vecinos aparentemente sanos en las inmediaciones y la cercanía de la casa familiar de uno de los gerentes.

En la producción de hechos, Monsanto también organizó cursos de oficios –jardinería, instalaciones eléctricas y de gas, etc. En el primer año se anota-

ron 90 personas a los cursos, y más tarde participaron 200 personas más. Según funcionarios de la intendencia, los cursos eran «excelentes» y tenían una gran aceptación en la comunidad.

A pesar de que estas iniciativas abajo-arriba eran muy efectivas entre quienes estaban dispuestos a participar de ellas, la presión de los ambientalistas logró que Monsanto suspendiera el proyecto en agosto de 2016. Por lo tanto, ¿qué fue lo que falló?

En la empresa, la intendencia y entre vecinos de la comunidad hay un diagnóstico compartido: Monsanto llegó tarde. Cuando se inició el vínculo con la comunidad ya circulaban muchos mensajes contrarios a la planta y muchos vecinos no querían escuchar la versión de Monsanto. La falta de un escenario de conflicto influyó sobre el resultado. Según Nicolás Piccardo, ex gerente de Asuntos Corporativos de Monsanto:

Si hubiéramos sabido que tendríamos este nivel de tensión, probablemente el proyecto de aceptación social de la obra y demás lo hubiéramos arrancado 10 años antes. Pero, evidentemente, nosotros no vimos que esto iba a venir. Veíamos que era una cosa superpositiva y que iba tener el apoyo de toda la comunidad de Malvinas, como lo tuvo más tarde.

Para Romero, la llegada tarde implicó «trabajar con los mensajes en contra ya en la cancha», algo que para ella «es muy difícil, porque tenés que refutarlos. Es posicionar los mensajes nuestros y refutar los otros». Aznar presenta el mismo diagnóstico al hablar de las visitas a Rojas: «el problema es que no toda la gente iba. Pudimos llevar poca gente de los que estaban en contra. Porque esos ni siquiera quieren que les cuentes la historia. Para qué me voy a sentar con el enemigo si yo ya lo declaré enemigo».

Robleda sostiene una opinión similar: «cuando se quiso salir a informar (a favor del proyecto de Monsanto) ya había aparecido la otra cara de la moneda. Ya era tarde, era como querer apagar el fuego con nafta».

Romero señala un agregado a la llegada tarde: la escasa adaptación del mensaje a la cultura local y la falta de escucha de las oficinas centrales al diagnóstico que ella construía desde el territorio. En el marco teórico se ha señalado la importancia que Elizalde asigna al uso de un lenguaje adecuado al sentido común de los receptores para lograr más empatía y, por lo tanto, mayor consenso (Elizalde, 2017). Romero considera que la comunicación institucional de Monsanto no siempre lograba conectar con el sentido común de Malvinas:

Jugaba en contra el desconocimiento del terreno de mis propios compañeros de trabajo. En un llamado yo te puedo decir «esto va» o «no va, bajemos más el mensaje», pero había cosas que se entendían y otras que no. Para que te des una idea, yo veo esto (señala un folleto) y me costaba un montón decirles que no se puede hablar así a la comunidad. Estábamos «aggiornados» a la comunicación corporativa. Había palabras que no se entendían. Y si uno no conoce el terreno, el mensaje no sirve.

La empresa podría haber adecuado la forma de su mensaje al lenguaje de la comunidad para ser más efectiva. En las entrevistas con vecinos que apoyaban a la industria puede verse que sus ideas sobre las consecuencias positivas de la llegada de Monsanto eran muy concretas. Los vecinos no solo pensaban en la consecuencia directa, como son las fuentes de trabajo, sino en otros efectos más indirectos, como tener un banco o un hotel en la ciudad. Dice Mariela Gómez, «yo cuando fui a Monsanto lo primero que pedí fue un banco. Porque es necesario, soy una persona grande y no voy al centro, la mando a mi nuera. Si tuviera un banco acá, a lo mejor no la molesto mi nuera». Mientras tanto, Robleda dice que su sueño era tener cuadras de pavimento, una estación de servicio y un hotel, tal como había visto en Rojas.

A partir de estos testimonios, puede suponerse que hablar de una ciudad futura con bancos, restaurantes u hoteles hubiera sido una forma más concreta y más atractiva de representar el efecto «derrame» de Monsanto. Para comparar, vale recordar el lenguaje que usaba la empresa al anunciar su proyecto: «Monsanto tiene un compromiso por delante, que es duplicar la producción por hectárea desde 2000 hasta 2030 (...). Esto va a ayudar a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde se logre; habrá un derrame social»⁹.

Además, es importante señalar que durante mucho tiempo Romero estuvo sola en el territorio. Monsanto podría haber encarado el desafío de una comunicación más extensa con los vecinos, ya que Malvinas no era una ciudad de muchos habitantes y que la empresa contaba con recursos económicos y experiencia, dado que muchos de sus canales de venta son cara a cara. No obstante, es difícil saber si todos hubieran tenido la habilidad de Romero para relacionarse con los vecinos de Malvinas.

5. La aceptación social a Monsanto en Rojas

El segundo caso estudiado es el de Rojas, una ciudad de 23.432 habitantes¹⁰, ubicada en el noroeste de la Provincia de Buenos Aires, y donde funciona una planta acopiadora de semillas de Monsanto desde 1994. Rojas es descrita por sus habitantes como una comunidad tranquila y de alto capital social, donde «todo el mundo se conoce». Sus miembros valoran la ausencia de conflictos sociales, señalan la vinculación de la comunidad con las actividades agropecuarias, y se quejan por la falta de entretenimientos locales y la ausencia de nuevas fuentes de trabajo, que produjo un alejamiento de los jóvenes hacia otras ciudades de mayores oportunidades.

En Rojas, Monsanto nunca enfrentó disensos importantes. Los miembros de la comunidad entrevistados para este trabajo coincidieron en que Monsanto goza de un gran apoyo en la comunidad. Este consenso es reconocido incluso por parte de quienes son críticos de la industria, que se sienten en

9. «Críticas con trasfondo ideológico», en La Voz del Interior (19 de agosto de 2012).

10. Según el Censo 2001 (INDEC).

amplia minoría. ¿Por qué allí el mismo tipo de industria nunca produjo disensos exhibidos?

De los datos analizados se desprenden cuatro grandes motivos por los cuales Monsanto construyó consensos: primero, un trasfondo comunitario favorable a la producción agropecuaria; segundo, al crecimiento gradual de la planta en un momento en que el ambiente no era un asunto público; y tercero, factores asociados al funcionamiento de la planta.

En cuanto al trasfondo, en la comunidad señalan que Rojas tiene «cultura del campo», es decir, un vínculo con una forma de producción agropecuaria en la cual es habitual la utilización de los agroquímicos y de las semillas transgénicas y, por lo tanto, no se los percibe como un riesgo. Según el funcionario Martín Lavolpe, Rojas es «una ciudad netamente agrícola», y eso hace que mucha gente sepa «hacer la diferencia» entre el mensaje de riesgo ambientalista y el «efecto real» del uso de los productos de Monsanto. A pesar de la relevancia de la «cultura del campo», hay entrevistados que señalan diferencias entre quienes viven en contacto con la agroindustria y quienes viven una vida netamente urbana. Según Enzo Girotti, «[los que perciben que hay contaminación] son gente de la ciudad, la gente que tiene contacto con el campo no tiene ningún tipo de pruritos».

Respecto al proceso de instalación y crecimiento de la planta, señalan que su dimensión inicial no llamaba la atención. Tomás Lecanda, dueño de una empresa que brindaba servicios a Monsanto, explica: «cuando Monsanto se instala, nadie lo mencionaba, era una empresita más. Después fue creciendo, no es que vinieron y montaron la superplanta».

Otro aspecto importante es que la instalación y el posterior crecimiento se produjeron cuando el ambiente todavía no era un tema público. Sebastián Milito, miembro del Foro Ambiental de Rojas, cuenta que incluso existió alguna información en contra de la empresa, pero que no resultó relevante para quienes la recibieron: «cuando llega Monsanto, no se habla de temas ambientales. Había personas que traían la información de que íbamos a crear una crisis de cáncer y otras enfermedades muy graves. Y todo el mundo la consideró loca a esa gente porque no existía la experiencia. Hoy sí tenemos la experiencia».

La hipótesis de que la instalación podría haber sido diferente años más tarde es un contrafáctico; lo cierto es que a partir de que la planta empezó a operar se produjeron efectos sobre los consensos y disensos locales. Un efecto no buscado es el consenso que genera la planta por brindar trabajo e impactar considerablemente en la economía local.

En una ciudad donde el trabajo es uno de los principales problemas públicos, Monsanto está entre los empleadores más importantes. Según cálculos de la Secretaría de Producción de Rojas, Almar y Monsanto son las empresas que más habitantes emplean en la comunidad. Lecanda explica que además del empleo directo se producen efectos de derrame:

A nivel empresa es una fuente de desarrollo, porque trabajan mucho con empresas locales y Pymes. Son generadores de mano de obra externa (...), [Monsanto] es la industria que mueve Rojas. Porque toma mucha gente que gana bien. Esa plata vuelve al comercio. Trabaja con proveedores locales, alquila campos. Contrata servicios que hacen los trabajos de campos. Es un gran mundo. Contrata camiones, fletes.

Esta incidencia económica se destaca como el principal motivo de apoyo a Monsanto en Rojas. Según Matías Gallardo, que es distribuidor de fitosanitarios:

En realidad, es más grande la gente está a favor, te diría casi todos, por la generación de trabajo, por un montón de cosas que hizo Monsanto en Rojas, por lo que cambió la ciudad desde que está Monsanto, y porque mucha gente también trabaja externamente, o sea que mueve también trabajo indirecto.

Además, el impacto económico tiende a ocultar los disensos. Quienes se oponen a la empresa tienen miedo a manifestar su opinión. Milito dice:

Lo primero que aparece (cuando criticás a Monsanto) es que vas contra los empleos y todas las dádivas que Monsanto hace. Regala ambulancias, pinta escuelas. (...) ¿Por qué (los otros opositores no se expresan)? Porque tienen un primo en Monsanto, porque le vende algo, porque maneja un camión de Monsanto, porque tiene alguno trabajando en la administración del proceso o en otro lado.

El segundo factor generador de consenso a partir de la operación de Monsanto es la estrategia de asuntos públicos que la empresa empezó a desarrollar a partir del conflicto en Malvinas Argentinas y que ha sido muy efectiva para generar una reputación local independiente de la reputación global. Esta estrategia, elaborada en 2014 como un nuevo plan de relaciones con la comunidad, está basada en un nuevo discurso público y en una mayor producción de hechos relevantes para Rojas.

En su discurso público, Monsanto ha elaborado argumentos para negar los efectos negativos de las actividades industriales sobre el ambiente y la salud. Según Micaela García, directora de un centro educativo, «Monsanto ha ido con esa misma carpeta demostrando que no contaminan o de qué manera trabajan ellos para no contaminar».

Desde un punto de vista opositor, Micaela también resalta la efectividad de este mensaje:

Toda esta mentira (que dice Monsanto) se mete en la cabeza de la gente. Vos le decís «todo esto no es así», y «no, ¿cómo? Si los ingenieros de Monsanto me han dicho... y he leído en los folletines de Monsanto esto». Entonces, luchar contra eso es difícil, porque es fácil recibir información de Monsanto y es más difícil recibir las de nosotros, que disponemos solo de las redes sociales. No publicamos en los diarios, las radios temen hacernos entrevistas, porque tienen publicidades de Monsanto... Esto pasa en Rojas.

En cuanto a la producción de hechos, los miembros de la comunidad recordaban acciones como la entrega de una ambulancia al Rotary Club y de equipamiento a los bomberos; la pintada de un centro educativo y la contratación de más de 100 mujeres para parte de la campaña agrícola. Muchos vecinos de Rojas indicaron que estas acciones mejoraron la reputación de Monsanto. Un ejemplo es el de García:

Monsanto hace dos años pintó todo (el centro educativo). Cuando cumplimos las bodas de oro vinieron 120 voluntarios en cinco horas... Esto era algo nunca visto para mí. Fue la experiencia máxima que tuve acá dentro. Después de esto, dije: «¿qué más voy a vivir?» ¿Vos sabés lo que eran 120 personas? Te decían: «este enchufe está roto» y cambiaban. (...) Cuando publicamos (lo que había hecho la empresa) dije «ahora, lo que se va venir». No, nadie criticó. Para nada, al contrario, agradeciendo a Monsanto, agradeciendo a la gente. (...) A mucha gente le cambió la percepción acá.

No obstante, hay que aclarar que la opinión positiva sobre estas acciones no es unánime: muchos las ven como un intento de «soborno» o de «lavar culpas»¹¹. Según Tomás López, «parece que se contradicen. Están devolviendo: por un lado intoxican y por otro lado pintan». Del mismo modo, Lavolpe indica que «algunos dicen que se lavan la cara».

Finalmente, cabe destacar un efecto no buscado de la producción de hechos: Monsanto tiene políticas ambientales y de seguridad que funcionan como «señales» (Elizalde, 2017) para gran parte del público. Por ejemplo, García visitó la planta y se llevó una gran sensación de seriedad y seguridad:

En Monsanto, entrar y saber la seguridad que tiene, cómo se manejan... a mí me pareció un lugar ideal. Para ellos no existe otra manera de trabajar. (...) (en la visita) caminábamos por una senda y decíamos: ¿estamos en Rojas? No, cuando llegamos... Ya el estacionamiento, ya es como otro lugar, una organización... Después acá vinieron los chicos de seguridad e higiene, charlas sobre uso y manipulación de matafuegos. Para ellos es fundamental y creo que no deben entender que uno trabaje sin que sea prioritario.

6. Conclusiones

El caso de Monsanto en Malvinas Argentinas muestra que la máxima de William Ury para la resolución de conflictos aplica también para las relaciones entre industrias y comunidades: «contener si es necesario y resolver si es posible; lo mejor es prevenir» (Ury, 2000: 126). El inicio tardío de la estrategia de asuntos públicos en la comunidad supuso un contexto adverso que la empresa nunca pudo remontar. La efectividad de sus iniciativas para esta-

11. La bibliografía previa indica que estas etiquetas son frecuentes y se engloban bajo el concepto de *greenwashing*.

blecer relaciones de «abajo hacia arriba» con la comunidad –o, al menos, con aquellos que todavía estaban dispuestos a escuchar la versión de la empresa– muestra que el conflicto podría haberse evitado.

Como contrapartida, el caso de Rojas muestra que una industria con mala reputación global puede lograr altos niveles de consenso a nivel local. Algunas percepciones positivas son efectos sobre las percepciones no buscados por las industrias: por ejemplo, a partir de los efectos económicos en términos de empleos directos e indirectos o de la exhibición de los procedimientos de seguridad se pueden lograr tanto consensos como ocultamiento de los disensos.

Sin embargo, otras percepciones dependen de las estrategias de comunicación. Por ejemplo, los apoyos a las acciones de relacionamiento con la comunidad o las percepciones de bajo riesgo ambiental a partir del discurso de los ingenieros de la planta son efectos que Monsanto produjo a partir de un nuevo plan de relaciones con la comunidad. Las acciones de este plan podrían haber colaborado con un mejor humor social al momento de la instalación de la planta de Monsanto en Malvinas Argentinas. En efecto, muchas de las acciones del plan desplegado en Rojas son imitaciones de las iniciativas llevadas a cabo en Malvinas, con un resultado global distinto.

Tal como se relató, los directivos de Monsanto no tenían preparado un escenario de conflicto con la comunidad de Malvinas, por lo cual siguieron el «manual» de las estrategias clásicas de asuntos corporativos: negociaciones con los titulares del poder político y discurso a través de los medios masivos. La complejidad del nuevo ambiente social, que Elizalde caracteriza como una sociedad del disenso (Elizalde, 2017), muestra las limitaciones de esta estrategia.

Las industrias deberían agregar a sus manuales la construcción de discurso y de relaciones en el territorio. El punto de partida debería ser un estudio del trasfondo de las comunidades: los esquemas aporoblemáticos de los habitantes pueden ser más o menos favorables a determinados tipos de producción. Asimismo, deben considerarse a los temas públicos como mecanismos de consenso o disenso para la industria: en Córdoba, donde el ambiente ya estaba instalado como tema público, Monsanto tuvo cuestionamientos que en Rojas no se produjeron.

De observarse un potencial de apoyo al emprendimiento, la inserción local y la capacidad de hablar el lenguaje de las comunidades son prerrequisitos para la construcción de consensos. En otras palabras, hay que estar en el territorio y hablar con los códigos locales. Más aún, sobre estas bases es más probable la efectividad de la comunicación de crisis.

Para los investigadores en comunicación de crisis, el artículo señala la relevancia de estudiar los mecanismos de prevención. Además de los manuales de crisis, que sirven como guías para el momento en que el problema ya se produjo, los mecanismos de consenso y manejo del disenso deberían servir como medidas para evitar las crisis o para dar mayor poder de intervención si no se las evita.

Referencias bibliográficas

- Aldrich, D. (2008): *Site Fights. Divisive Facilities and Civil Society in Japan and the West*. Nueva York: Cornell University Press.
- Álvarez, R. N. (2012): *La basura es lo más rico que hay. Relaciones políticas en el terreno de la basura. El caso de los quemeros y los emprendimientos sociales en el relleno Norte III de CEAMSE*. Buenos Aires: Dunken.
- Auyero, J. y Swistun, D. A. (2008): *Inflamable. Estudio del sufrimiento ambiental*. Buenos Aires: Paidós.
- Bennett, A. y Checkel, J. T. (2015): «Process tracing: from philosophical roots to best practices». En: *Process Tracing. From Metaphor to Analytic Tool*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 3-37.
- Boyd, A. (2015): «Examining Community Perceptions of Energy Systems Development: the Role of Communication and Sense of Place». *Environmental Communication*, 11(2): 184-204.
- Brady, H. E. y Collier, D. (2010): *Rethinking Social Inquiry. Diverse Tools, Shared Standards*. Plymouth: Rowman & Littlefield Publishers.
- Bunge, M. (1997): «Mechanism and explanation». *Philosophy of the Social Sciences*, 27(4):410-465.
- Dear, M. (1992): «Understanding and overcoming the NIMBY syndrome». *Journal of the American Planning Association*, 58(3): 288-300.
- Driedger, S. M. (2008): «Creating shared realities through communication: exploring the agenda building role of the media and its sources in the E. Coli contamination of a Canadian public drinking water supply». *Journal of Risk Research*, 11(1-2): 23-40.
- Elizalde, L. (2006): «La comunicación gubernamental: problemas y soluciones estratégicas». En *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*. Buenos Aires: La Crujía.
- Elizalde, L. (2009): *Gestión de la comunicación pública. Empresas, grupos e instituciones en el escenario público*. Barcelona: Bosch.
- Elizalde, L. (2017): *Manejando el disenso. Estrategias, tácticas y modelos de gestión*. Buenos Aires: Parmenia.
- Gerring, J. (2001): *Social Science Methodology. A Criterial Framework*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Jenkins Smith, H.C.; Silva, C. L.; Nowlin, M. C. y deLozier, G. (2010): «Reversing Nuclear Opposition: Evolving Public Acceptance of a Permanent Nuclear Waste Disposal Facility». *Risk Analysis. An International Journal*, 31(4): 629-644.
- McAdam, D. y Boudet, H. S. (2012): *Putting Social Movements in their Place: Explaining Opposition to Energy Projects in the United States, 2000-2005*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Scherer, C. y Cho, H. (2003): «A social network contagion theory of risk perception». *Risk Analysis*, 23(2): 261-267.
- Sherman, D. J. (2011): *Not Here, Not There, Not Anywhere. Politics, Social Movements, and the Disposal of Low-Level Radioactive Waste*. Londres: RFF Press.
- Snow, D. A. y Benford, R. D. (1988): «Ideology, frame resonance, and participant mobilization». *International social movement research*, 1(1): 197-217.

- Ury, W. (2000): *Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver los conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*. Buenos Aires: Paidós.
- Walsh, E. J.; Warland, R. y Clayton Smith, D. (1997): *Don't Burn it Here. Grassroots Challenges to Trash Incinerators*. Pensilvania: The Pennsylvania State University Press.
- Wagner, L. (2014): *Conflictos socioambientales. La megaminería en Mendoza, 1884-2011*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Watzlawick, P.; Bavelas, J. B. y Jackson, D. D. (1981): *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Onceava ed. Barcelona: Herder.
- Wright, R. A. y Boudet, H. S. (2012): «To Act or Not to Act: Context, Capability, and Community Response to Environmental Risk». *American Journal of Sociology*, 118(3): 728-777.