



Maderacre

**PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA
TRANSFORMACIÓN CONSTRUCTIVA DE
CONFLICTOS**

ÁREA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN CONSTRUCTIVA DE CONFLICTOS

1. MARCO REFERENCIAL

a) ¿Qué es un conflicto?

Los conflictos pueden ser entendidos como una serie de acontecimientos organizados alrededor de las diferencias construidas entre los actores locales y la empresa y las posiciones y acciones emprendidas por ambos a lo largo del tiempo. Las diferencias entre las posiciones y los objetivos de los diversos actores, que constituyen la situación de conflicto, generan tensiones o fricciones permanentes que eventualmente desembocan en acciones de presión.

Los conflictos son expresión propia de la naturaleza de los seres humanos y las sociedades. Todos los días estamos expuestos a conflictos en la medida que cada persona tiene intereses y deseos particulares que entran en contradicción con intereses y deseos de otras personas o grupos. Los conflictos en sí mismos no son malos ni buenos, son procesos cotidianos de convivir y relacionarnos.

A nivel empresarial, los conflictos tienen características particulares:

- Los intereses dejan de ser individuales y reflejan intereses colectivos.
- Las partes involucradas tienen interlocutores naturales e interlocutores formales.
- Dentro de cada parte involucrada pueden existir corrientes de opinión e intereses diversos.

En el Perú, la conflictividad social vinculada al cuestionamiento de las actividades extractivas se ha incrementado en los últimos años. Esto es reflejo de malas prácticas empresariales durante décadas anteriores (generadoras de contaminación, relaciones inequitativas con poblaciones locales, etc.) y del accionar de organizaciones que ideológicamente confrontan a la industria extractiva. Gerencia la dimensión social se convierte en factor clave para la viabilidad del negocio, y puede significar, en términos financieros, un ahorro significativo de recursos si se prevén acciones planificadas para administrar los conflictos.

b) El enfoque de transformación de los conflictos

Desde el punto de vista empresarial, un conflicto puede significar tanto una amenaza como una oportunidad. Es amenaza cuando la empresa no se encuentra en condiciones de establecer una negociación clara pues sus procedimientos son evidentemente atentatorios de derechos y posibilidades de desarrollo de las comunidades o grupos de interés (entonces tiene que ceder a presiones cuyos costos son definitivamente altos). Pero puede ser también una oportunidad si la empresa está en condiciones de negociar y TRANSFORMAR el conflicto en una nueva relación empresa – comunidad, relación en la que se han establecido acuerdos sostenibles, beneficiosos para ambas partes y se ha instituido el diálogo como forma de resolver las diferencias.

Por otro lado, se entiende que no siempre los conflictos se pueden resolver (en el sentido de satisfacer todas las demandas de todos los actores mediante una negociación), sino tan solo “transformar”. Por lo tanto, transformar el conflicto también puede implicar la modificación de las demandas de unos y de otros, desplazando el conflicto a un escenario de negociación diferente desde el punto de vista tanto espacial como temporal.

2. SOBRE EL PROTOCOLO Y SUS PRINCIPIOS

Es una herramienta de gestión que establece las pautas de actuación empresarial frente al surgimiento de conflictos con poblaciones vecinas u otras organizaciones sociales (se excluyen de este protocolo los conflictos con la institucionalidad pública u otros de carácter administrativo). El cumplimiento de los principios de este protocolo es de cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores de la empresa así como para sus contratistas y proveedores.

a) Principios

- ▶ **Natural:** Se entiende que todo conflicto es expresión de la propia naturaleza social y de la interacción de las personas y empresas con su entorno.
- ▶ **Diálogo:** Se entiende que el diálogo constructivo es la estrategia fundamental para la resolución del conflicto.
- ▶ **Autocrítica:** Se asume que la empresa está en posición privilegiada frente a las poblaciones locales, por ello, debe adoptar una actitud extremadamente autocrítica y cuidadosa en lo referido a sus actuaciones.
- ▶ **Promotor de buenas prácticas con la Comunidad:** Asimismo, se entiende que los territorios pertenecen principalmente a sus pobladores originarios, por lo que

se promoverá siempre el respeto al desarrollo de sus actividades económicas, sociales y culturales; y se las privilegiará frente a las operaciones de la empresa

- **Relación con principios Internacionales:** La empresa se adhiere a los tratados internacionales, principios del FSC y otras normas de Derechos Humanos destinadas a proteger a las poblaciones indígenas.
- **Cooperación:** La empresa está dispuesta a establecer relaciones de respeto y colaboración con otras empresas colindantes, buscando siempre el desarrollo armónico de la comunidad.
- **Comunicación Participativa:** Se promueve la participación informada en la solución de conflictos de las partes involucradas, lo que supone que para que el ciudadano pueda participar necesita tener una comprensión de los hechos y que en las situaciones de conflicto social, la información y el análisis objetivo permitirían la toma de decisiones adecuadas.

3. APLICACIÓN

Nuestra herramienta de gestión para una transformación efectiva del conflicto se encuentra inmersa en una realidad local que gesta características particulares dentro de su actividad económica, social y cultural. Serán estas características las que den un panorama de los posibles conflictos que puedan suscitarse y que sean generador de conflictos, los cuales son:

- Acciones de la empresa que afecten de manera grave los intereses colectivos de las comunidades cercanas.
- Actividades de la empresa que afecten y cambien bruscamente y sin previo aviso los hábitos y costumbres de la población.
- Solicitudes no atendidas por la empresa superando el máximo de días hábiles representados en los protocolos de actuación.
- Quejas reincidentes sobre el mismo tema o solicitud de organizaciones sociales o población en general.
- Procesos de consulta o información no desarrollados ante acciones no habituales de la empresa.
- Alteración grave a las actividades económicas, salud pública y de bienestar social de la comunidad.
- Posiciones en contra por parte de organizaciones sociales o población frente a las actividades de la empresa.

- ▶ Ejecución de obras no autorizadas o consensuadas entre empresa y agente social.

4. PAUTAS DE ACTUACIÓN

a) *Análisis del conflicto: Se determinará una persona responsable de la transformación del conflicto, la misma que deberá desarrollar por escrito el siguiente análisis:*

- ▶ Actores involucrados en el conflicto: ¿Quiénes son? ¿A quiénes representan?
- ▶ Análisis de intereses: ¿Cuáles son los intereses de cada involucrado?
- ▶ Análisis de argumentos: ¿Cuáles son los argumentos de negociación de cada una de las partes? ¿En qué medida los argumentos de negociación / demandas pueden ser atendidos?
- ▶ Análisis de las causas aparentes y de las causas de fondo: ¿Son los argumentos expuestos los únicos intereses en juego?
- ▶ Análisis de los efectos del conflicto en el momento actual: ¿Cómo el conflicto afecta a las operaciones de la empresa? ¿Cómo afecta la imagen de la empresa? ¿Cómo afecta a la economía, salud, bienestar, etc. de las partes involucradas?
- ▶ Análisis de los efectos de no solucionarse el conflicto: ¿Cuáles son los efectos futuros de no resolverse el conflicto, en el mediano y largo plazo? ¿Cómo saldrían afectadas otras partes involucradas?

b) *Establecimiento de condiciones para el diálogo*

Luego de haberse desarrollado el análisis del conflicto, la empresa deberá convocar a las partes involucradas con la finalidad de ponerse de acuerdo sobre las condiciones del diálogo bajo las cuáles todos se comprometen a obrar. Las condiciones del diálogo deben considerar al menos los siguientes puntos:

- ▶ Determinar claramente, la agenda del conflicto, es decir ¿sobre qué tenemos que ponernos de acuerdo?
- ▶ Establecer a los interlocutores válidos para cada una de las partes: ¿quién “hablará” en representación de quién? Se deberá tener especial cuidado en que los interlocutores tengan representatividad y gocen de la confianza de aquellos a los que representan.
- ▶ Determinar una secuencia y cronograma para el diálogo.
- ▶ Fijar pautas de respeto, transparencia y buena voluntad en el desarrollo de los momentos de negociación.

c) Desarrollo de la negociación

La negociación constituye básicamente un proceso de diálogo en el que participan las personas designadas para tal fin. Es deseable que se arriben a acuerdos en el menor número posible de momentos de diálogo o negociación, pues este proceso es de por sí muy desgastante para todos los involucrados. Si se han tenido ya muchas reuniones y no se ha podido llegar a establecer un acuerdo compartido, entonces se podría decidir conjuntamente, la participación de un facilitador quien ayude en el proceso. Sí aun así no se lograra llegar a acuerdos aceptados por los involucrados, entonces habría que discutir la posibilidad de nombrar a un árbitro, cuya decisión debería ser de aceptación obligatoria para todos. El siguiente gráfico muestra este proceso

d) Adopción de medidas fruto de los acuerdos

Una vez que el proceso de negociación ha concluido, la empresa adoptará todas las medidas necesarias a fin de que se implementen y cumplan a cabalidad los acuerdos a los que se arribó. Estas decisiones deberán ser registradas utilizando los medios documentales y fotográficos con la finalidad de poder informar y rendir cuentas a la comunidad sobre su estricto cumplimiento. Asimismo, todos los accionistas y colaboradores de la empresa deberán ser informados de las medidas a tomar, y en caso de que corresponda, se les instará a que desarrollen sus labores observando las implicancias del acuerdo.

e) Información permanente a los grupos involucrados

Finalmente, la empresa se compromete a informar periódicamente, durante el lapso de tiempo necesario, sobre la adopción de las medidas y el cumplimiento del acuerdo en lo que le compete. Para ello elaborará los materiales y recursos informativos adecuados que permitan a todos los involucrados enterarse de su cumplimiento por parte de MADERACRE.

Asimismo, el equipo gerencial del proyecto deberá reunirse para analizar el desarrollo y desenlace del conflicto, asumiéndolo desde un enfoque de aprendizaje institucional.

5. FLUJOGRAMA DE ACTUACIÓN PARA ATENCIÓN Y TRANSFORMACIÓN CONSTRUCTIVA DE CONFLICTOS

