



7° CONGRESO **IAPE**
Producción
y Desarrollo
de Reservas

5 – 8 de Noviembre 2019
Mar del Plata, Argentina

IAPEG INSTITUTO ARGENTINO
DEL PETRÓLEO Y DEL GAS



CONFLICTOS SOCIALES Y SINDICALES

Una Gestión Preventiva para una Operación Eficiente

Bernardo Bertelloni



MARTELLI ABOGADOS

EL AUTOR



- Abogado UBA
- Especialización en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales (U. Austral) y en Liderazgo y Gestión de Conflictos (U. de San Andrés)
- Amplia experiencia en análisis, gestión y resolución de conflictos relacionados con reclamos de actores de la industria petrolera
- Participación en procesos de gran conflictividad y con alta exposición asesorando a empresas de la industria (upstream).
- Miembro de AIPN y Rocky Mountain
- Socio de Martelli Abogados, estudio jurídico especializado en la industria del petróleo y gas.

INTRODUCCIÓN



Últimos años: actividad petrolera en contexto de creciente conflictividad: reclamos sindicales y actores sociales varios (comunidades locales, aborígenes, desocupados, grupos innominados)

En muchos casos con muy poco respaldo hacia las empresas por parte de las autoridades gubernamentales



Intensidad de reclamos: varió según caso concreto, PERO en general proyectos no llegaron a verse suspendidos (como sí en otras actividades extractivas).

PERO, reclamos generaron importantes complicaciones, afectaciones de producción, daños materiales y ambientales, entre otros perjuicios.
Todo ello, al final del día, generó mayores costos de operación.



INTRODUCCIÓN (continúa)

Independientemente del **contexto particular** de cada lugar de operación y rol que en cada lugar asumen autoridades gubernamentales ante estos reclamos, puede asumirse que...



un cierto grado de conflictividad ha llegado para quedarse a nivel general



Partiendo de ese precepto y con el objeto de lograr una operación eficiente, previsible y sin interrupciones **resulta esencial planificar en forma preventiva cómo gestionar la relación con los actores** sindicales y sociales involucrados en la zona de operación



**¿Qué es esa
planificación?**



Un trabajo preventivo, de recopilación de información y de constante gestión y comunicación antes de que el conflicto se genere

INTRODUCCIÓN (continúa)

Objetivo del trabajo?

Establecer una serie de **premisas básicas** para lograr una mejor posición que permita planificar preventivamente, evitando el conflicto y conviviendo en el día a día con los distintos actores de la zona.

Y para el caso que el conflicto se genere, encararlo de la forma más firme y eficiente posible

¿Premisas?



- Puntos principales de cómo una empresa podría encarar su vinculación con actores involucrados en la zona de operación
- Salir de la mirada clásica del mero cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresaria y asumir a actores involucrados como conflictivos e inmersos en una realidad compleja.
- Evitar mirada cortoplacista que tiende a lograr solución rápida sin pensar en estabilidad a largo plazo que evite conflictos a futuro

PREMISA 1

En la industria petrolera lo problemático y el conflicto es parte de lo real



Operación en un contexto social y sindical armónico y estable



Idílico y debería descartarse como punto de inicio para análisis, estudio o planificación de cualquier actividad petrolera

Asumir que la operación podría ser desarrollada en un marco de "no conflictividad" con los distintos actores



Error grave en la gestión de dicha operación, aún cuando dichos conflictos en ese momento inicial no se manifiesten de ninguna forma

Conflictividad no es uniforme, varía y ajusta a zona de operación. Con matices y grados



Pero en todos los lugares existe (+/- sindical, superficiarios, comunidades, innominados)

PREMISA 1 (continúa)

En la industria petrolera lo problemático y el conflicto es parte de lo real

	2016			2017			2018		
Actividad Económica	Conflictos	Huelguistas	Jornadas de paro	Conflictos	Huelguistas	Jornadas de paro	Conflictos	Huelguistas	Jornadas de paro
Agricultura, Ganadería y Silvicultura	0,6%	0,01%	0,003%	1,5%	0,1%	0,3%	0,3%	0,03%	0,01%
Pesca	0,2%	0,1%	0,5%	0,3%	0,003%	0,01%	1,6%	1,3%	1,5%
Explotación de Minas y Canteras	8%	5,9%	11,3%	5,7%	2,2%	1,9%	3,9%	4,2%	1,1%
Industria	22%	26,3%	19,7%	26,3%	54,5%	32,9%	24,8%	7,3%	5,9%
Agua, gas y energía	4%	1,5%	1,5%	3,6%	1%	1,6%	2,3%	0,5%	0,4%
Construcción	4%	0,6%	1,1%	6%	3%	3%	3,6%	0,2%	0,3%
Comercio y act. afines	3%	1,4%	1,8%	5,1%	2,3%	0,9%	2,9%	0,9%	0,3%
Hoteles y Restaurantes	1%	0,044%	0,039%	-	-	-	0,7%	0,02%	0,09%
Transporte	30%	42,3%	17%	28,4%	9%	11%	36,9%	62,8%	32,8%
Comunicaciones	5%	3,4%	5,1%	5,1%	2%	1,3%	4,6%	0,2%	0,1%
Intermediación Financiera	2%	5,8%	17,1%	1,5%	11,2%	3,1%	1,6%	10,1%	21,0%
Servicios empresariales	5%	0,8%	0,9%	3,6%	0,8%	2,2%	4,2%	0,6%	0,5%
Enseñanza	5%	7,3%	20%	1,5%	12%	40,1%	6,5%	10,4%	36%
Salud	5%	0,7%	1%	4,2%	0,2%	0,6%	1,0%	0,1%	0,08%
Otras actividades comunitarias	6%	3,7%	4%	7,5%	1,4%	1,2%	4,9%	1,4%	0,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

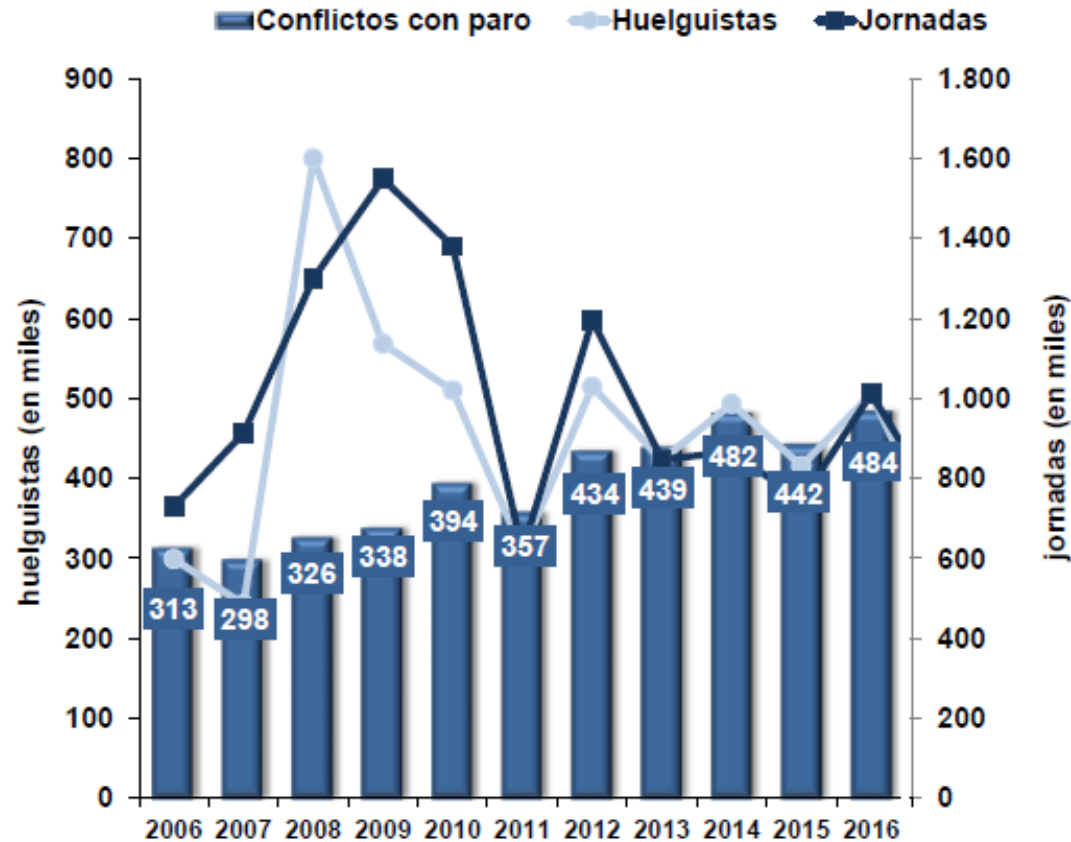
Indicadores de conflictividad laboral según actividad económica. Ámbito Privado. 2016-2018.

Fuente: Ministerio de Trabajo de la Nación



PREMISA 1 (continúa)

En la industria petrolera lo problemático y el conflicto es parte de lo real



*Fuente: Ministerio de
Trabajo de la Nación*

Indicadores de conflictividad en el ámbito privado. 2006 - 2016

PREMISA 1 (continúa)

En la industria petrolera lo problemático y el conflicto es parte de lo real

Entonces...

- Industria conflictiva
- Contexto nivel país
conflictividad creciente



¿Porqué planificaríamos o
iniciaríamos operación asumiendo
al conflicto como hipótesis o
alternativa y no como algo real que
seguramente va a suceder?



Asumir que el conflicto es
algo real y no potencial nos
obliga a planificar



Sino planificamos al conflicto estamos
maximizando la posibilidad de que el
conflicto sea aún mayor, generando
mayores costos operativos y por ende una
operación ineficiente

PREMISA 2



Para la gestión de asuntos sindicales y sociales no existen recetas o reglas únicas para actuar

¿Porqué?

- Actividad extremadamente compleja por su entramado social, político y económico casi único
- Actores involucrados en cualquier zona de operación varían radicalmente (por intereses, por conformación étnica social, idiosincrasia y contexto político social)

Evitar...

- Desconocer la muy particular idiosincrasia argentina
- Partir de falsos preceptos

...todo lo cual generará necesariamente un mal resultado





PREMISA 3

En un marco de conflictividad, la regla general indica que la ley no prevalece

Dualidad



Marco normativo sólido en su literalidad con el objetivo de pretender garantizar actividades, amparado desde la Constitución Nacional hacia abajo por normas de toda jerarquía, por un lado

La fuerza de las **situaciones de hecho**





PREMISA 3 (continúa)

En un marco de conflictividad, la regla general indica que la ley no prevalece

...A ver si me explico, don, la cosa es así: Usté, además de garpar la servidumbre, nos da laburo a nosotros y nosotros le cobramos lo que se nos canta y si no le gusta le cortamos el acceso ¿entiende? porque esto es justicia, don. ¿lo que? ¿Impuestos? No se, ese es problema de otro. ¿Contrato de Concesión? ¡Y que se yo! ¡Vaya a preguntarle al gobernador! ¡Que seguridad jurídica ni nada...a ponerse jefe! ¿Los empleados...? ¡ah! no se...eso es problema de ellos! ¿Chantaje? ¿procedimiento mafioso? No señor, esto nos corresponde...¿cómo porqué? ¡Porque lo decimos nosotros!





PREMISA 3 (continúa)

En un marco de conflictividad, la regla general indica que la ley no prevalece

- Posición débil de empresas frente a reclamos y sin soluciones idóneas en justicia o de parte de autoridades, y aún obteniéndolas, de difícil o imposible ejecución práctica
- Posición de empresas también debilitada por situación de vulnerabilidad en que se encuentran tanto sus instalaciones como su personal operativo frente a actividad en campo de los reclamantes

¿Porqué?



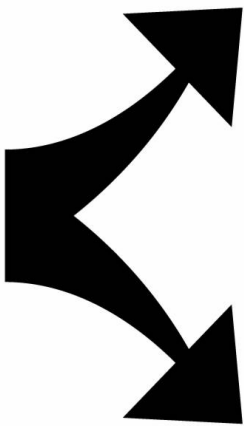
En negociaciones duras, en las que no importa la relación con el otro, el que tiene el poder no negocia: **IMPONE**. Sobre todo en escenarios que convalidan la razón del más fuerte. En nuestro país, y particularmente, en nuestra industria, en el marco de la gestión social, ese es el escenario.



PREMISA 3 (continúa)

En un marco de conflictividad, la regla general indica que la ley no prevalece

¿Y entonces?



Alternativa de **solución ante autoridades** debe considerarse como una herramienta más, pero **nunca** como la solución segura. Asumirlo así significaría que cualquiera de los conflictos es de derecho y no de hecho, cuando la realidad es a la inversa

Tener **siempre presente** esta premisa al momento de tomar decisiones, o actuar de cualquier forma en el marco de las operaciones o la gestión de conflictos sociales.

PREMISA 4



Los sujetos sociales de la industria son de particularidades e intereses intrínsecamente complejas

- Sujetos con intereses que no siempre serán meramente económicos
- A veces intereses políticos, sociales, de status, de ego, de respeto a sus ideas, posiciones o antecedentes culturales, cómo forma de posicionarse en la zona, entre otros
- Difícilmente sabremos a ciencia cierta qué equilibrio real existen entre todos sus intereses
- Sí es seguro: esos intereses no seguirán la lógica de razonabilidad con la que uno, en su operatoria empresarial diaria, puede enfrentar las situaciones

PREMISA 4 (continúa)

Los sujetos sociales de la industria son de particularidades e intereses intrínsecamente complejas

Pretender que sujetos asuman responsabilidad y compromiso, al mismo tiempo que colaboren y generen resultados en conjunto



Pretender que sujetos estén interesados en un equilibrio común, en un acuerdo a largo plazo y en que la empresa gane dinero en forma estable, duradera y eficiente

Pretender poner en la posición de la otra parte, la razonabilidad con la que nosotros asumimos el conflicto.

PREMISA 5

La información es un activo esencial en la operación



Recurso valiosísimo y no tan oneroso

Información relevante, exacta, completa, confiable, obtenida a tiempo y comprensible

- Reduce la incertidumbre
- Determina la calidad de las decisiones adoptadas, y por lo tanto de la estrategia que pueda diseñarse y ponerse en práctica
- Obtención y gestión eficiente de información que afecta a la zona de operación tiene valor estratégico





PREMISA 6

Prevención y planificación suponen, en materia de gestión social. una operación eficiente

Prevención y Planificación



Acciones de responsabilidad social empresarial

Desde el día uno en que se inicia la operación:

- Quiénes, cómo y dónde están, qué hacen, por qué, cómo se relacionan, con qué grupos, en que momento y por qué particularidades lo hacen
- Qué antecedentes de operaciones hay en la zona, cómo les fue, como actuaron y qué respuesta tuvieron
- Cuál es la problemática de la zona, a nivel local y regional



PREMISA 6 (continúa)

Prevención y planificación suponen, en materia de gestión social, una operación eficiente

- Determinar qué demandas puntuales vamos a recibir, antes de recibirlas
- Determinar presupuesto y margen de maniobra a contar ante todas esas demandas
- Establecer posibles cursos de acción en casos de conflictos, antes de que se generen, durante su desarrollo y una vez concluidos. Saber con quiénes podré contar durante el mismo y con quienes no
- Tejer red de apoyo con personas influyentes y autoridad dentro de la zona (encontrar socios)

Las 4 “PPPP”



Prevención No Premia (*enseguida*) Pero resulta Prioritaria



PREMISA 7

No debe tenerse miedo de encarar un conflicto, y una vez encarado, no tener miedo de desarrollarlo



Otra parte planteará una situación de fuerzas y de poder difícil, no armoniosa y de no muy fácil convivencia



- No tengamos miedo en lo que encaremos porque seguro nuestra contraparte no lo tendrá
- Es malo el conflicto? No siempre. Permite probar al otro (siempre amenaza y nunca avanza)
- Aplicar principio de ofensiva: Tener la iniciativa. No asegura resultado PERO otra parte juega en respuesta

"Jamás negociemos con miedo. Pero nunca temamos negociar".

John Fitzgerald Kennedy



CONCLUSIONES

Ámbito de Conflicto Anárquico, Complejo y Omnipresente

Cómo Gestionarlo? Con Prevención y Planificación constante

*PERO sabiendo que el conflicto NO se soluciona, se reconvierte:
SIEMPRE VA A HABER CONFLICTO*

¿PREGUNTAS, COMENTARIOS, PROPUESTAS, CRÍTICAS, APORTES?

Muchas Gracias

Bernardo Bertelloni

 MARTELLI ABOGADOS