

CONFLICTOS SOCIALES Y SINDICALES Una Gestión Preventiva para una Operación Eficiente

Bernardo Bertelloni, Martelli Abogados
bernardo.bertelloni@martelliabogados.com

Palabras claves

Conflictos Sociales, Sindicatos, Comunidades, Superficiarios, Operación Eficiente, Prevención, Planificación.

Resumen

La Argentina, durante los últimos años, ha vivido una situación de creciente conflictividad social y sindical, la cual se potencia aún más en la industria petrolera. Todo proyecto petrolero debe entender que dicho marco conflictivo existe y que hay que convivir con él. No existen reglas únicas de actuar para enfrentar dicho conflicto, ya que la diversidad social y política Argentina, y de cada zona de operación misma, hacen que nos enfrentemos a casos distintos con particularidades propias. Al momento de enfrentar dichos conflictos debemos saber que los mismos representan situaciones de hecho y no de derecho, y por ende, su solución no va a ser encontrada por vías legales sino por vías de hecho como la gestión preventiva o la eficiente gestión de conflicto. En los conflictos nos enfrentaremos a sujetos complejos, con particularidades e intereses varios, a quienes habrá que respetar y no menospreciar porque todos ellos ostentarán una situación de poder y fuerza muy especial. En este contexto la información resulta un activo esencial de la operación. La información completa, obtenida a tiempo y certera será un activo que otorgará al responsable de la operación una gestión mucho más eficiente, con menores equivocaciones y más rápidas salidas de cualquier conflicto. Todo ello debe realizarse en un contexto de actuar preventivo y de planificación, ya que de nada serviría conocer esas premisas pero aguardar que el conflicto nos aborde para luego actuar. Prevenir y planificar supone actuar en forma anticipada para obtener luego un mejor resultado. Ese actuar debe ser firme y sin temor, porque quién tengamos frente a nosotros podrá equivocarse, pero nunca tendrá miedo en actuar.

Abstract

Argentina has faced during the last years an increasing context of social and labour conflict. This context is even more important in the oil and gas industry. Any oil and gas project has to assume that the complex social context will exist during the operation and has to be addressed before starting operations. Information will be a key asset to act in a preventive and planned manner. Prevention and planning will be key elements to organize the operation and avoid facing conflicts in a disorganized way. Upstream companies shall act firmly and always respect the parties involved in any conflict.

1. Introducción

En los últimos años la actividad petrolera se vio inmersa en un contexto nacional de creciente conflictividad. Los reclamos de sectores sindicales y de actores sociales varios (comunidades locales,

aborígenes, desocupados, grupos innominados, etc.) presionaron sobre la actividad con, en muchos casos, muy poco respaldo hacia las empresas por parte de las autoridades gubernamentales.

Si bien la intensidad de estos reclamos varió según el caso concreto de cada empresa y de la zona involucrada, en términos generales los proyectos no llegaron a verse suspendidos (como sí pasó en otras actividades extractivas). Sin perjuicio de ello, los reclamos generaron importantes complicaciones, afectaciones de producción, daños materiales y ambientales, entre otros perjuicios. Todos estos perjuicios significan, al final del día, mayores costos de operación.

Independientemente del contexto particular de cada lugar de operación, y el rol que en cada lugar asumen las autoridades gubernamentales ante este tipo de 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. Esa planificación supone un trabajo preventivo, de recopilación de información y de constante gestión y comunicación antes de que el conflicto se genere. Ese trabajo pretenderá establecer una serie de premisas básicas para lograr una mejor posición que permitan evitar el conflicto y convivir en el día a día con los distintos actores de la zona, así como también, para el caso que el conflicto se genere, poder encarar dicho conflicto de la forma más firme y eficiente posible.

El presente trabajo técnico tiene por objeto exponer los puntos principales y generales de cómo podría una empresa a cargo de un proyecto petrolero encarar su vinculación con los actores involucrados en la zona de operación. Se plantearán propuestas para trabajar preventivamente, saliendo de la mirada clásica del mero cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresaria y asumiendo a los actores involucrados como conflictivos e inmersos en una realidad compleja. Se pretende asimismo evitar la mirada cortoplacista que tiende a rápidamente lograr una solución sin pensar en una estabilidad a largo plazo que evite conflictos a futuro.

Este trabajo ha sido desarrollado en base al análisis y la experiencia de distintos conflictos gestionados en la industria petrolera durante los últimos 10 años. Las premisas obtenidas y las experiencias planteadas no son ideas abstractas sino que responden al resultado empírico de casos concretos que han sido gestionados directamente, u otros que han sido estudiados en detalle.

2. Desarrollo

Este trabajo se basará sobre distintas "premisas" que se irán planteando a lo largo del desarrollo de cada uno de los apartados. Estas premisas serán hitos o elementos fundacionales que marcarán los distintos puntos de análisis y permitirán ser consideradas, todas ellos en forma conjunta, como conclusión central del trabajo.

2.1. El Conflicto en la Industria Petrolera

Primera premisa: *en la industria petrolera lo problemático y el conflicto es parte de lo real*. Concebir la posibilidad de llevar adelante una operación en un contexto social y sindical armónico y estable es idílico y debería descartarse como punto de inicio para el análisis, estudio o planificación de cualquier

actividad petrolera. Iniciar una operación en la Argentina asumiendo que la misma podría ser desarrollada en un marco de "no conflictividad" con los distintos actores de la zona sería el primer error grave en la gestión de dicha operación, aún cuando dichos conflictos en ese momento inicial no se manifiesten de ninguna forma. Al sólo efecto gráfico, y simulando una situación boxística, equivaldría a iniciar una pelea con los brazos en la cintura subestimando innecesariamente al rival.

Desde ya la conflictividad no es uniforme, sino que varía y se ajusta a la zona de operación. Con matices y distintos grados, varía según la ubicación de la operación y el contexto de la zona, pero en todos los lugares existe. En algunos lugares será el conflicto sindical el que prevalezca, en otros los superficiarios o las comunidades las que se impongan y en otros los grupos innominados como los denominados "piqueteros", pero en todas las zonas tendremos un foco conflictivo existente y con particulares complejas.

La industria petrolera, así como otras industrias extractivas, es de por sí propensa a mayor conflictividad social, laboral y sindical. Las causas son diversas y no pretenden ser analizadas en este trabajo. En la tabla expuesta a continuación se refleja la conflictividad laboral según actividad económica en el período 2016-2018, conforme datos oficiales del Ministerio de Trabajo de la Nación. Si bien en 2018 la actividad de "Minas y Canteras" (donde se incluye a la actividad petrolera) expone una interesante baja en su nivel de conflictividad, los números generales (ver especialmente los correspondientes al año 2016) reflejan una gran diferencia respecto a las actividades restantes, que en muchos casos es mayor al 100% respecto de las otras. Debemos dejar de lado en este análisis a actividades muy particulares como el transporte y la educación, que se ven reflejadas como altamente conflictivas en la tabla, por motivos varios que no son objeto de este trabajo. Debe destacarse que esta estadística sólo refleja conflictividad laboral, pero no así a la de tipo "social" (por ejemplo, aquella que se desarrolla con comunidades, grupos desocupados, piqueteros, etc.), en donde el nivel es altamente superior a lo aquí expresado.

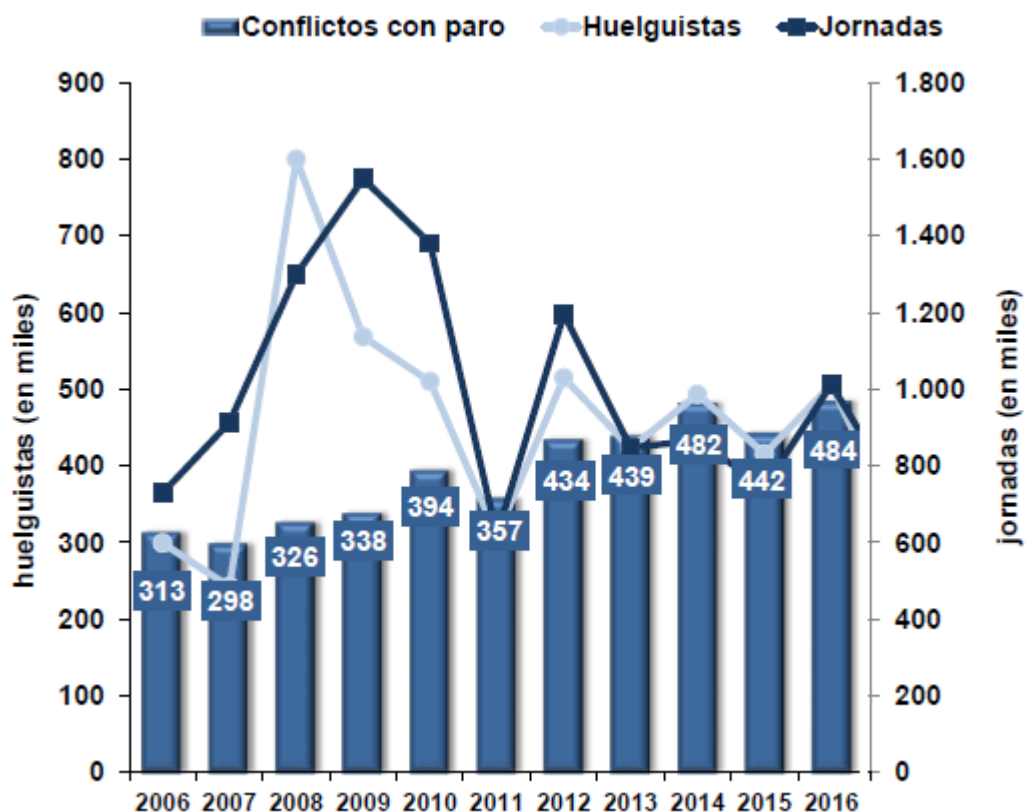
Figura 1: Indicadores de conflictividad laboral según actividad económica. Ámbito Privado. 2016-2018

Actividad Económica	2016			2017			2018		
	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%

Ahora bien, la conflictividad no solo es alta en la industria petrolera, sino que asimismo creció a nivel general en la Argentina durante los últimos años. Si bien las particularidades de la explotación de Vaca Muerta en la Cuenca Neuquina, en un contexto económico recesivo a nivel país, podrían permitir a priori decir que en los últimos 2 o 3 años la conflictividad en la industria no tuvo un crecimiento para destacar, la realidad es que vista la fotografía de los, al menos, últimos 10 años el

crecimiento es notable. La tabla refleja datos oficiales del Ministerio de Trabajo en el período 2006 - 2016 y expone el crecimiento de la conflictividad laboral a nivel general que, conforme se aprecia, creció aproximadamente un 50%.

Figura 2: Indicadores de conflictividad en el ámbito privado. 2006 - 2016



Entonces bien, tenemos una industria conflictiva, en un contexto a nivel país de conflictividad creciente. ¿Porqué, entonces, planificaríamos o iniciaríamos una operación asumiendo al conflicto como una hipótesis o alternativa y no como algo real que seguramente va a suceder? La respuesta, a mi entender, sería sólo una: si así se plantease, se estaría haciéndolo de forma incorrecta, maximizando la posibilidad de que el conflicto sea aún mayor, generando mayores costos operativos y, consecuentemente, proyectando una operación ineficiente.

Debe insistirse con lo siguiente: decimos que *"el conflicto será aún mayor"* porque partimos de la premisa ineludible que el conflicto es parte de lo real en la industria que analizamos y sobre eso queremos dejar asentada nuestra posición. Asumir la existencia del conflicto en nuestra operación supone no sólo mentalizarse en tal sentido (que realmente de poco serviría), sino que, ante todo, actuar en consecuencia. Supone actuar con prevención, supone planificar y organizar la operación, supone cómo ver a los sujetos con los que se convive en la zona de operación y supone, entre otras situaciones más, cómo enfrentar al conflicto si el mismo se genera.

2.2. Reglas únicas para actuar

Partiendo de la premisa de que enfrentamos en cualquier operación a un contexto conflictivo, debemos plantear la segunda premisa: *para la gestión de asuntos sindicales y sociales no existen recetas o reglas únicas para actuar*. Dicho de otra forma, "cada caso es un caso" y no hay que partir de, o esperar por, recetas únicas o mágicas.

Entiendo ello porque la actividad que nos convoca, además de conflictiva, es extremadamente compleja por su entramado social, político y económico de carácter casi único. Los actores involucrados en cualquier zona de operación varían radicalmente y no permiten establecer reglas únicas de conducta. Varían por sus intereses, pero ante todo por su conformación étnica y social. La formación, idiosincrasia y contexto político-social de un superficiario de la Cuenca Neuquina es radicalmente opuesta a la de un superficiario de la Cuenca Noroeste. Lo mismo sucede con los sindicatos de una zona u otra, y lo mismo puede ocurrir con los grupos de desocupados o "piqueteros", que quizás hasta ni existen en una Cuenca y si en otra.

Esto, que si bien parece ser una verdad evidente y de innecesaria aclaración, es, a mi entender, un error que se comete en forma reiterada al momento de planificar una operación o ejecutar una política de gestión social. A veces resultante del desconocimiento que pueden tener los niveles de conducción de la gestión social por ser extranjeros o porque directamente se imparten cursos de acción desde el exterior y desconocen la muy particular idiosincrasia argentina, y otros, simplemente, por una mala gestión local.

Lo que planteamos con esta premisa, por lo tanto, no implica sugerir un curso de acción determinado sino más bien hacer especial énfasis en "no actuar" en un determinado sentido. Las recomendaciones por la negativa son a veces antipáticas o poco constructivas, es cierto, pero en este caso creemos central, para construir una operación eficiente, no partir de falsos preceptos que generarán necesariamente un mal resultado

2.3. La Ley como Elemento Secundario

Cómo abogado, quizás, la tercera premisa es la que más duele reseñar: *en un marco de conflictividad, la regla general indica que la ley no prevalece*.

Para llegar a esa premisa, hagamos previamente una breve reseña jurídica:

- En el marco de las relaciones con los superficiarios, las servidumbres hidrocarburíferas fueron creadas por el Ley 17.319 (1), la cual establece que las empresas concesionarias de explotación y/o transporte de hidrocarburos cuentan con los derechos de servidumbre consagrados por el Código de Minería (2). Ello implica que el concesionario, por su carácter de tal, y en virtud del carácter de utilidad pública que tiene su actividad, se encuentra habilitado a constituir servidumbres sobre los inmuebles ubicados dentro del área de su concesión, sean estos de particulares o del Estado. Este derecho implica la posibilidad de ocupar dichos inmuebles para la instalación de máquinas, equipos y oficinas; la ocupación del terreno para la apertura de vías de comunicación y transporte; y el uso de las aguas naturales para las necesidades de la explotación, entre otras facultades.

La existencia de una oposición por parte del superficiario para la ocupación de su propiedad y/o la falta de acuerdo sobre los valores indemnizatorios que deba abonar el concesionario,

no habilitan a que se impidan o suspendan los trabajos encarados por el concesionario. Todo esto, obviamente, más allá de los derechos establecidos en la Constitución Nacional para ejercer cualquier industria lícita y usufructuar del derecho de propiedad que tiene el concesionario sobre sus instalaciones (3).

En resumen, el concesionario, por ejercer una actividad que es de utilidad pública, tiene derecho a ingresar al inmueble de un tercero y desarrollar su actividad en él, aún cuando el tercero no lo quiera, obviamente siempre respetando el cuidado del medio ambiente y la seguridad, e indemnizando los perjuicios generados.

- En el marco de las *relaciones colectivas del trabajo* (es decir, con los sindicatos), si bien el derecho de huelga es un derecho consagrado en la Constitución Nacional (4), no menos cierto es que ello, aunque parezca absurdo aclararlo, no implica afectar el derecho a la propiedad y a la libre circulación (5), ni menos aún comprender actividades que hasta puedan implicar delitos penales por daños, amenazas, coacción, entre otros.

También podría reseñarse el la instancia legal de la Conciliación Obligatoria, que puede ser solicitada por cualquiera de las partes involucradas en un conflicto de índole colectivo, o dictada de oficio por la Autoridad estatal competente, y que suspende cualquier medida o acción de fuerza, con fuertes sanciones para quien la incumpla (6).

La reseña jurídica realizada es meramente ejemplificativa y no pretende ser abarcativa de todo el marco jurídico de la Argentina que protege a la actividad petrolera en su operación de campo que, de más está decir, en su literalidad es vasto. Ahora bien, qué sucede con dicho marco cuando uno se enfrenta al mensaje que se expone a continuación:

*...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!*

La reflexión, si bien resulta pintoresca para su lectura, reseña un mensaje que en forma reiterada se puede escuchar en la actividad diaria de las operaciones petroleras, particularmente en la interacción con superficiarios o comunidades aborígenes. Este texto particular fue elaborado por un colega con vasta interacción en gestión con superficiarios, que pretendió resumir en él los mensajes recibidos durante años por distintos sujetos con los que interactuaba.

Se plantea entonces una dualidad, formada por: (i) un 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; y (ii) la fuerza de las situaciones de hecho. Pretendo, al plantear la dualidad, dejar clara mi posición que en los conflictos de esta índole, como regla general,

prevalecen las situaciones de hecho por sobre las de derecho. No pretendo con esto justificarlo, ni defenderlo, porque en ningún momento de este trabajo se defienden o se toma posición por cualquiera de las premisas planteadas. Sólo se pretende exponer la existencia de una premisa que se debe tener en cuenta al momento de tomar decisiones, o actuar de cualquier forma en el marco de las operaciones o la gestión de conflictos sociales.

Esta premisa implica, ni más ni menos, que ante situaciones de complejidad o conflictividad social, resulta usual que, al tratarse de reclamos de índole social y/o sindical, las medidas de “hecho” prevalezcan por sobre el “derecho”, aún cuando éstas sean contrarias al orden legal aplicable.

Este contexto hace que medidas de fuerza asumidas por superficiarios, sindicatos o demás grupos reclamantes, debiliten la posición de las empresas frente al reclamo y no obtengan soluciones idóneas o expeditivas en la justicia o de parte de las autoridades, y aún obteniéndolas, las mismas sean de difícil o imposible ejecución práctica en la zona de operaciones.

Más aún, en ese mismo contexto, la posición de la empresa operadora también resulta debilitada por la situación de vulnerabilidad en que se suelen encontrar tanto sus instalaciones como su personal operativo frente a la actividad en el campo por parte de los sujetos reclamantes.

¿Porqué, a nuestro entender, sucede esto? Porque en las negociaciones duras, en las que no importa la relación con el otro, el que tiene el poder no negocia: IMPONE. Sobre todo en los escenarios que convalidan la razón del más fuerte (7). En nuestro país, y particularmente, en nuestra industria, en el marco de la gestión social, ese es el escenario.

Como se señaló, esta es una regla general que se entiende que debe tenerse en cuenta, lo cual no implica de modo alguno que siempre sea así, pero sí en la mayoría de los casos. Si uno encara o planifica un conflicto confiando en que podrá obtener de parte de las autoridades públicas, ya sea ejecutivas o judiciales, una solución idónea, expeditiva y práctica ante un caso en el que el derecho lo asiste, está encarando el conflicto de manera equivocada. La alternativa de solución ante autoridades públicas debe considerarse como una herramienta más, pero nunca como la solución segura. Asumirlo de esa forma importaría asumir que cualquiera de los conflictos planteados son conflictos de derecho y no de hecho, cuando la realidad es completamente inversa. Los conflictos sociales y sindicales en la industria petrolera son en la gran mayoría de los casos conflictos de hecho y, por lo tanto, no puede pretenderse solucionarlos con vías de derecho, como solución de fondo, aunque si como una herramienta para darle marco o institucionalidad a la solución de hecho, que si podrá ser una solución de fondo.

Debe señalarse, finalmente, que el hecho de que la ley no prevalezca en estas situaciones no implica, de modo alguno, que las actividades no puedan desarrollarse, o que las mismas no sean desarrolladas de manera segura. Implica, al contrario, una premisa que debe considerarse para saber cómo y en que contexto encarar las situaciones y buscar soluciones.

2.4. Sujetos complejos

La cuarta premisa es quizás la más compleja de transmitir: *los sujetos sociales de la industria son de particularidades e intereses intrínsecamente complejas.*

Si pretendemos partir de la idea que los sujetos a los que nos enfrentamos son personas que deben asumir responsabilidad y compromiso, al mismo tiempo que deben colaborar y generar resultados en conjunto, como forma útil para destrabar conversaciones y alentar la toma de decisiones conjuntas **(8)**, nuevamente nos equivocaremos en nuestra planificación.

Debe entenderse que la interacción no ocurre entre personas aisladas, sino dentro de una red social, atravesada por cuestiones de autoridad y jerarquía, donde intervienen las emociones y la identidad de las personas **(9)**, entre otros tantos factores.

Seremos ingenuos si partimos de la idea de que la otra parte es un sujeto interesado en un equilibrio común, en un acuerdo a largo plazo y en que la empresa a la que representamos gane dinero en forma estable, duradera y eficiente. La otra parte verá sólo sus intereses, en un relación social y política compleja, y nunca deberemos pretender poner en la posición de la otra parte, la razonabilidad con la que nosotros asumimos el conflicto. La otra parte, como regla general, razonará y defenderá sus intereses que no siempre serán meramente económicos. A veces políticos, a veces sociales, otras de status, otras de ego, otras tantas de respeto a sus ideas, posiciones o antecedentes culturales, otras como forma de posicionarse en la zona, entre tantos intereses más que podemos exponer. Las opciones son inmensas y nosotros difícilmente sabremos a ciencia cierta qué equilibrio real existen entre todos sus intereses. Lo que sí es seguro es que esos intereses no seguirán la lógica de razonabilidad con la que uno, en su operatoria empresarial diaria, puede enfrentar las situaciones.

Lo dicho, implica también, jamás subestimar a quien tengamos enfrente. Su particularidad al momento de encarar las situaciones, a veces sencilla, hace que nuestro escenario y marco de acción sea complejo y nos incomode. Debemos asumir siempre que la otra parte es un actor complejo, sofisticado y con intereses variados, lo cual lo hace ampliamente respetable en la negociación, más allá de las formas, modos y métodos que utilice.

2.5. Información como activo esencial de la operación

La quinta premisa es, a mi entender, esencial y, lamentablemente, muchas veces olvidada: *la información es un activo esencial en la operación.*

La información reduce la incertidumbre y reviste el carácter de un recurso más para la empresa, como lo es el capital, las materias primas y el trabajo **(10)**. Es un elemento valiosísimo, muchas veces subestimado, y su obtención es menos onerosa que muchos otros recursos de la empresa como el capital y el trabajo.

La información constituye un factor esencial para la empresa en cuanto que la posesión o no de las informaciones oportunas va a ser un factor determinante de la calidad de las decisiones que se adopten y, en consecuencia, de la estrategia que pueda en un momento determinado diseñarse y posteriormente ponerse en práctica **(11)**.

El responsable de la operación debe tener directa, o indirectamente a través de alguien de su equipo, toda la información posible sobre la zona de interés en la que se desarrolla su actividad. Esto implica acceder a información relevante, exacta, completa, confiable, obtenida a tiempo y comprensible. Cada concepto expuesto permitiría genera un análisis extenso sobre sus implicancias, sin perjuicio de ello,

lo que se pretende destacar en este apartado es la importancia de obtener y gestionar eficientemente la información que afecta a la zona de operación.

Obtener toda esta información implica un costo, con recursos destinados a ello, es cierto, pero el valor estratégico de la misma permitirá luego, en casos concretos, una operación mucho más eficiente con reducción de fallas operativas.

Una operación en marcha, que obtenga información en forma anticipada y preventiva tendrá como hitos centrales los beneficios de: (i) tomar decisiones adaptadas a un contexto determinado y que no perjudiquen la actividad de la empresa por generarse contingencias o daños innecesarios; y (ii) ante un conflicto que se genere, ya contar con la información que permita encarar al mismo de forma organizada, sin pérdidas de tiempo y de la manera más eficiente posible. El peor escenario es tomar decisiones "a oscuras", ya sea porque la información no se dispone, o porque la misma es incorrecta o falaz.

2.6. Prevenir y Planificar

La sexta premisa es, quizás, la que amalgama y resume a todas las anteriores: *prevención y planificación suponen, en materia de gestión social, una operación eficiente.*

Quizás siendo un extremadamente directo y franco, señalo lo siguiente: las acciones de responsabilidad social empresaria son necesarias, parte del comportamiento responsable de la empresa y exigidas por la comunidad, pero de modo alguno suponen actuar de forma preventiva o planificada en el marco de una operación eficiente. Sostengo ello porque las mismas no atacan los problemas y particularidades que abordamos a lo largo de los apartados anteriores, sino solamente vienen a cumplir con ciertas demandas de un grupo determinado de la sociedad en la zona de operaciones.

Prevenir y planificar supone saber, desde el día uno en que se inicia la operación, entre otras cuestiones:

- Quiénes, cómo y dónde están en dicha zona, qué hacen, por qué lo hacen, cómo se relacionan, con qué grupos de interés se vinculan, en que momento y por qué particularidades lo hacen.
- "Quiénes" incluye a todos los sujetos, de todos los ámbitos más variados, de todos los grupos de interés de la zona, de mayor a menor peso. Todos son importantes.
- 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.
- Determinar qué demandas puntuales vamos a recibir, antes de recibirlas.
- Determinar el presupuesto y margen de maniobra con que contaremos 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 una red de apoyo con personas influyentes y con autoridad dentro de la zona (encontrar socios) (12).

En definitiva, resulta esencial planificar en forma preventiva cómo gestionar la relación con los actores sindicales y sociales involucrados en la zona de operación. Esa planificación supone un trabajo preventivo, de recopilación de información y de constante gestión y comunicación antes de que el conflicto se genere, durante el desarrollo del mismo y una vez concluido.

2.7. No Tener Miedo

La última premisa, es quizás, con extrema modestia, un consejo o recomendación para concluir este trabajo y que aplica a estos casos pero también lo podría ser a cualquier otro conflicto de cualquier índole: *no debe tenerse miedo de encarar un conflicto, y una vez encarado, no tener miedo de desarrollarlo.*

La importancia de esta premisa resulta de lo expuesto en el apartado 2.4, en donde expusimos que nos enfrentaremos a sujetos complejos. Su complejidad redundará, en muchos casos, en que plantearán una situación de fuerzas y de poder difícil, no armoniosa y de no muy fácil convivencia. Pero es a lo que nos enfrentaremos y tendremos que tener la persona idónea, preparada y formada para ello. Si tenemos miedo de hacerlo nosotros por sí, o de buscar otra persona para que nuestra organización lo haga, encararemos el conflicto de forma ineficaz, lenta y, seguramente, con pérdidas por nuestro actuar. No tengamos miedo ante esta situación que encaremos porque, de seguro, nuestra contraparte no lo tendrá.

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

John Fitzgerald Kennedy

3. Conclusiones

Como planteamos al inicio, este trabajo se basa en distintas premisas que fueron expuestas a lo largo del mismo, todas las cuales permiten arribar a las siguientes conclusiones generales:

- El conflicto es propio de la industria petrolera y debe ser entendido como parte de lo real y no como un elemento extraño o resultante de haber actuado erradamente en la operación.
- Para enfrentar dicho conflicto no existe un curso de acción único o reglas predeterminadas que determinen cómo debe actuarse. Las zonas de operación hacen variar radicalmente la tipología, forma y carácter de los sujetos involucrados, y aún dentro de una misma zona varían los sujetos a los que uno se enfrenta, por lo que varía consecuentemente la tipología del conflicto.
- Las situaciones de hecho, como regla general, prevalecen sobre las situaciones de derecho y, por lo tanto, conviertan a la ley y las normas en un elemento secundario a la hora de resolver conflictos. Esto no hace que la actividad sea irrealizable sino que nos obliga a saber cómo encarar el conflicto de forma eficaz para solucionarlo.
- Nos enfrentaremos a sujetos complejos, con particularidades varias que hay que comprender y entender, aunque no desde la óptica empresarial. Son sujetos a los que debe respetarse en la negociación, gestión e interacción, porque cualquier otra actitud nos haría menospreciar la situación que se encare.

- La información debe considerarse como un activo esencial en la operación, que nos permita actuar preventivamente aunque también saber cómo responder ante un conflicto que se genere.
- Teniendo a las cinco premisas anteriores como elemento fundacional y de base para cualquier análisis, debe actuarse con prevención y planificación como forma necesaria para obtener una operación eficiente.
- La gestión de todo lo anterior debe realizarse encarando los problemas y la situación, nunca con temor, porque la otra parte, como regla general, no lo tendrá. No hacer nada es también hacer algo; aunque hacer algo en forma dubitativa o temerosa asegura su fracaso.

4. Referencias

Figura 1: Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, Dirección de Estudios y Relaciones del Trabajo, 2019, *"La conflictividad laboral durante el año 2018"*, Febrero 2019.

Figura 2: Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, Dirección de Estudios y Relaciones del Trabajo, 2019, *"La conflictividad laboral durante el año 2018"*, Febrero 2019.

Nota 1: Artículo 66, Ley 17.319: *"Los permisionarios y concesionarios instituidos en virtud de lo dispuesto en las Secciones 2º, 3º, y 4º del Título II de esta ley, a los efectos del ejercicio de sus atribuciones tendrán los derechos acordados por el Código de Minería en los artículos 42º y siguientes, 48º y siguientes, y concordantes de ambos, respecto de los inmuebles de propiedad fiscal o particular ubicados dentro o fuera de los límites del área afectada por sus trabajos...La oposición del propietario a la ocupación misma o su falta de acuerdo con las indemnizaciones fijadas, en ningún caso será causa suficiente para suspender o impedir los trabajos autorizados, siempre que el concesionario afiance satisfactoriamente los eventuales perjuicios."*

Nota 2: Artículos 146 y siguientes del Código de Minería de la Nación, *"Servidumbres"*.

Nota 3: Artículos 14 (*"Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita..."*) y 17 (*"La propiedad es inviolable, y ningún habitante de la Nación puede ser privado de ella, sino en virtud de sentencia fundada en ley..."*) de la Constitución Nacional.

Nota 4: Artículo 14 bis de la Constitución Nacional: *"... Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga..."*.

Nota 5: Artículo 14 de la Constitución Nacional: *"Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber:...transitar y salir del territorio argentino..."*.

Nota 6: Ley 14.786 de Conflictos de intereses en el trabajo.

Nota 7: *El Negociador*, Carlos Fabián Murro, Del Nuevo Extremo, 2018

Nota 8: *Enseñar Conversaciones Difíciles en Empresas*, Patricio Nelson, La Trama Revista Interdisciplinaria de Mediación y Resolución de Conflictos, N° 36, Febrero 2013.

Nota 9: Idem Nota 8.

Nota 10: *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*, Rafael Lapiedra Alcamí Carlos Devece Carañana y Joaquín Guiral Herrando, Universitar Jaume, 2011.

Nota 11: Idem Nota 10.

Nota 12: Idem Nota 8.

5. Curriculum

Bernardo Bertelloni es abogado, egresado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. Tiene estudios de especialización en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad Austral. Asimismo cuenta con estudios de especialización en liderazgo y gestión de conflictos en la Universidad de San Andrés. Ha participado de distintos cursos y seminarios internacionales vinculados a la industria petrolera ofrecidos por Rocky Mountain Mineral Law Foundation.

Actualmente es socio de Martelli Abogados, estudio jurídico especializado en la industria del petróleo y gas. Cuenta con amplia experiencia en análisis, gestión y resolución de conflictos relacionados con reclamos de actores de la industria. Participó en procesos de gran conflictividad y con alta exposición asesorando a empresas de la industria (upstream).

Es miembro de la Association of International Petroleum Negotiators (AIPN), Rocky Mountain Mineral Law Foundation y el Colegio Público de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires.