

MONDRAGÓN UNIBERTSITATEA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL

LA EMPRESA EN ENTORNOS DE VIOLENCIA

¿Cómo hacer negocios en entornos hostiles?

ALONSO ORTIZ SERRANO

OÑATE 2007

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

LA EMPRESA EN ENTORNOS DE VIOLENCIA

¿Cómo hacer negocios en entornos hostiles?

Tesis Doctoral presentada por D. Alonso Ortiz Serrano

Dirigida por el Dr. D. Fermín Garmendia Aguirre

OÑATE 2007

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y fecha de sustentación del trabajo

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido posible gracias al convenio de cooperación entre la Universidad de Mondragón en el País Vasco y la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Colombia.

El Gobierno del País Vasco, a través del Fondo de Cooperación al Desarrollo FOCAD, otorgó los fondos que hicieron posible una beca para adelantar esta investigación.

Especial reconocimiento al P. Camilo Bernal Hadad, Rector General de Uniminuto, quien creyó en mi y avaló mi postulación a este trabajo. Al Dr. Fernando González Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la misma Universidad, a la cual he estado adscrito como profesor. A los Doctores Iñazio Irizar y Luxio Ugarte, Directores de Estudios de Tercer Ciclo en la Universidad de Mondragón, quienes siempre me apoyaron y orientaron.

A mi esposa Maria Eugenia, quien debió sufrir mis largas ausencias y después, con paciencia y cariño me ayudó a corregir los textos finales. Mis hijos, cada uno a su manera contribuyeron con sus habilidades artísticas y en el manejo del computador. Juan Carlos, diseñó las gráficas y ayudó en la armada final del trabajo, Miguel Ángel siempre estuvo presente para resolver los problemas y dudas en el manejo del ordenador, Jorge Andrés, realizó los recuadros y una revisión metodológica a tablas, gráficos y bibliografía. Marianita, siempre inquieta y preguntando cuándo terminaría.

A mis compañeros becarios quienes me brindaron su amistad y apoyo durante las largas horas en la sala de proyectos redactando este trabajo.

Al Dr, Fermín Garmendia Aguirre, Director de esta tesis, semana a semana pendiente de los avances, impulsó y puso nuevos retos a los contenidos.

INDICE

CAPÍTULO 0	Pag.1
INTRODUCCIÓN	Pag.1
0.1 PALABRAS INICIALES	Pag.1
0.2 MOTIVACIÓN	Pag.2
0.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	Pag.6
0.3.1 Objetivo General	Pag.7
0.3.2 Objetivos Específicos	Pag.7
0.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO	Pag.11
0.5 METODOLOGÍA	Pag.15
0.5.1 Tipos De Empresa y Países Escogidos Para Los Estudios En Terreno	Pag.15
0.5.2 Metodología Por Capítulos	Pag.17
0.6 CONTENIDOS	Pag.22
0.7 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA	Pag.24
0.8 UTILIDAD DE ESTA INVESTIGACIÓN	Pag.27

CAPÍTULO 1	Pag.29
EMPRESA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CONFLICTO VIOLENTO	
1.1 INTRODUCCIÓN	Pag.29
1.2 EMPRESA Y SOCIEDAD. EL NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA	Pag.30
1.2.1 El Concepto Liberal	Pag.30
1.2.2 Evolución Histórica De La Relación De La Empresa Con Lo Social	Pag.31
1.2.3 La Empresa Y La Nueva Economía	Pag.34
1.3 EMPRESA Y STAKEHOLDERS	Pag.39
1.3.1 Conceptos	Pag.39
1.3.2 Tipos Y Categorías De Stakeholders	Pag.41
1.3.3 Teorías Acerca De Los Stakeholders	Pag.46
A) Teoría Instrumental	Pag.46
B) Teoría Normativa	Pag.46
C) Teoría Convergente O Teoría Híbrida	Pag.46
1.3.4 Tipos De Relacionamiento Empresa-Stakeholders	Pag.50
1.3.5 Limitaciones En La Aplicación De La Teoría De Los Stakeholders	Pag.57
1.4 ¿ACCIONISTAS O INTERESADOS?	Pag.58
1.4.1 La Fuerza De Los Stakeholders	Pag.59
1.4.2 Los Límites Del Actual Modelo De Empresa	Pag.63
1.4.3 De Stakeholders A Shareholders	Pag.65
1.5 EMPRESA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: TRES DESARROLLOS SIMULTÁNEOS	Pag.69
1.5.1 Responsabilidad Social Empresarial	Pag.69

A) Principios Y Conceptos	Pag.69
B) Responsabilidades Corporativas O Responsabilidades Personales?	Pag.71
C) Los Círculos De Responsabilidad	Pag.72
1.5.2 Desarrollo Sostenible	Pag.73
1.5.3 Gobierno Corporativo	Pag.76
1.5.4 El Nuevo Concepto De Las Responsabilidades Empresariales	Pag.78
1.6 EMPRESAS MULTINACIONALES EXTRACTIVAS EN EL MUNDO EN DESARROLLO	Pag.82
1.6.1 Argumentos A Favor De Las MNCS	Pag.82
1.6.2 Argumentos En Contra	Pag.84
A) REIs Y Desarrollo Económico	Pag.85
B) REIs Y Desarrollo Político	Pag.86
C) REIs E Impacto Ambiental Y Sociocultural	Pag.87
D) REIs Y La Autorregulación	Pag.89
1.6.3 Tendencias Intermedias	Pag.90
1.7 EMPRESA Y CONFLICTOS VIOLENTOS	Pag.94
1.7.1 Conceptos De Conflicto	Pag.94
1.7.2 Teorías Acerca De Los Conflictos	Pag.96
1.7.3 Clasificación De Los Conflictos	Pag.98
A) Tipologías Del Conflicto Social	Pag.98
B) Las Formas De La Organización	Pag.101
C) Organizaciones Sociales: Objetivos Y Demandas	Pag.104
D) Las Formas De Lucha	Pag.105
1.7.4 Sobre La Acción Violenta	Pag.105
1.7.5 Causas De Los Conflictos	Pag.107
1.7.6 Extensión Y Ciclo De Los Conflictos	Pag.111
1.7.7 Respuestas Y Prácticas De La Empresa En Relación Al Conflicto	Pag.115
A) Dilemas Y Desafíos En Las Zonas De Conflicto	Pag.115

B) Gestión Social De Las Empresas En Zonas De Conflicto	Pag.119
ANEXOS	Pag.128
ANEXO 1.1 LISTADO DE GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS MIEMBROS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS	Pag.128
ANEXO 1.2 OTROS DESARROLLOS DEL ARTICULO: “RESOURCE EXTRACTION INDUSTRIES IN DEVELOPING COUNTRIES.” DE DARRYL REED	Pag.136
CAPÍTULO 2	Pag.141
EMPRESAS Y VIOLENCIA: LOS CASOS DE PERÚ Y COLOMBIA	
2.1 EXPLOTACIÓN DE RECURSOS NATURALES Y VIOLENCIA	Pag.141
2.2 PERÚ Y COLOMBIA: COMPARACIÓN DE SUS CIFRAS ECONÓMICAS Y SOCIALES	Pag.146
2.2.1 Perú: Principales Cifras Macroeconómicas	Pag.146
2.2.2 Colombia: Principales Cifras Macroeconómicas	Pag.148
2.2.3 Percepciones Sobre Sus Problemas Y Credibilidad En Sus Instituciones	Pag.150
2.2.4 Indicadores De Inversión	Pag.152
2.2.5 Indicadores Sociales	Pag.156
2.3. VIOLENCIA Y EMPRESAS	Pag.161
2.3.1 EL CASO PERUANO	Pag.161
A) El Sector Minero En Perú	Pag.161
B) Inversión Minera En Perú	Pag.162
C) Producción Minera	Pag.163

D) Exportaciones Mineras	Pag.165
E) Canon Minero	Pag.167
2.3.2 EL CONFLICTO MINERO EN PERÚ	Pag.168
A) Muestreo Del Conflicto Minero	Pag.169
B) Casos Significativos	Pag.174
C) Los Costos Del Conflicto	Pag.186
D) Las Causas Del Conflicto	Pag.188
E) Las Dinámicas Del Conflicto En Perú	Pag.193
2.3.3 EL CASO COLOMBIANO	Pag.198
A) La Violencia En Colombia	Pag.198
B) Principales Datos Sobre Violencia A 2005	Pag.206
C) El Sector Minero Energético En Colombia	Pag.213
D) Violencia Y Empresas En Colombia: Casos Significativos	Pag.217
E) Los Costos Del Conflicto	Pag.242
2.4. COMPARACIÓN COLOMBIA PERÚ	Pag.234
2.5 CONCLUSIONES	Pag.263
ANEXOS	Pag.268
ANEXO 2.1 CASO MAJAZ	Pag.268
ANEXO 2.2 VUELVEN PROTESTAS EN LAS BAMBAS	
ANEXO 2.3 INFORMACIÓN SOBRE EL ATAQUE A LA ZANJA	Pag.272
ANEXO 2.4 MANHATTAN SE VA LUEGO DE PÉRDIDA	Pag.274
DE US \$ 60 MN CON TAMBOGRANDE – PERÚ	
ANEXO 2.5 ALCALDE DE LA OROYA ANUNCIÓ PARO ESTE 15	Pag.275

ANEXO 2.6 COLOMBIA. PRINCIPALES EMPRESAS MINERAS Y ENERGÉTICAS	Pag.277
ANEXO 2.7 LA GUERRA VERDE DEJÓ 5000 MUERTOS	Pag.279
CAPITULO 3	Pag.283
EL COOPERATIVISMO INDUSTRIAL DE MONDRAGÓN: REFERENTE PARA EL DESARROLLO DE NEGOCIOS EN CONTEXTOS CONFLICTIVOS	
3.1 INTRODUCCIÓN	Pag.283
3.2 QUÉ ES MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA?	Pag.285
3.2.1 Estructura Organizativa	Pag.286
3.2.2 Estructura De Gobierno	Pag.288
3.2.3 Misión Y Valores	Pag.290
3.2.4 Dimensiones E Indicadores	Pag.291
3.2.5 Distribución De Resultados	Pag.295
3.2.6 El Concepto De Cooperativa	Pag.297
3.2.7 La Organización De La Base Cooperativa En Mondragón	Pag.300
A) La Asamblea General	Pag.300
B) Interventores de Cuentas	Pag.300
C) Consejo Rector	Pag.300
D) Consejo Social	Pag.301
E) Consejo de Dirección y la Gerencia	Pag.302
3.2.8 Los Principios Cooperativos Y La Experiencia De Mondragón	Pag.303
A) Libre Adhesión	Pag.304
B) Organización Democrática	Pag.304
C) Soberanía Del Trabajo	Pag.305
D) Carácter Instrumental Y Subordinado Del Capital	Pag.306

E) Participación En La Gestión	Pag.306
F) Solidaridad Retributiva	Pag.307
G) Intercooperación	Pag.308
H) Transformación Social	Pag.309
I) Carácter Universal	Pag.311
J) Educación	Pag.312
3.3 LOS ORÍGENES E HISTORIA DE MCC	Pag.312
3.3.1 Las Razones Del Éxito De Mondragón	
3.3.2 La Figura Y El Pensamiento De Arizmendiarieta	Pag.314
3.3.3 Periodización De La Experiencia Y Sus Principales Hitos	Pag.320
3.4 ENSEÑANZAS DE LA EXPERIENCIA	Pag.326
3.4.1 Las Claves De Los Éxitos	Pag.326
A) Un Líder Impulsor	Pag.326
B) La Práctca De La Participación	Pag.327
C) La Práctica La Intercooperación	Pag.328
D) La Creación De Instituciones	Pag.329
E) La Creación De Una Cultura	Pag.330
F) La Capitalización De Resultados	Pag.331
G) La Búsqueda Del Crecimiento	Pag.333
H) El Pragmatismo	Pag.334
I) Persistencia Y Estabilidad Estratégica	Pag.335
3.4.2 Mondragón Sus Limitaciones Y Su Aporte Al Desarrollo Regional	Pag.336
3.4.3 Herramientas De Equidad De MCC	Pag.344
A) Los Aportes, Las Retribuciones Y La Distribución De Excedentes	Pag.345
B) Los Fondos De Intercooperación	Pag.348
C) Instituciones Para La Intercooperación	Pag.351
3.5 CONCLUSIONES	Pag.355

ANEXOS	Pag.357
ANEXO 3.1 ENTREVISTA CON JOSÉ MARÍA ORMAETXEA	Pag.357
ANEXO 3.2 ENTREVISTA CON JOSE ÁNGEL MIKEL	Pag.359
ANEXO 3.2 ENTREVISTA CON MARTA AREIZAGA	Pag.361
CAPÍTULO 4	Pag.369
HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO SOCIAL	
4.1 REVISIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EXISTENTES	Pag.369
4.2 HACIA UN NUEVO SISTEMA DE HERRAMIENTAS PARA LA PREVENSIÓN Y MANEJO DEL CONFLICTO SOCIAL	Pag.370
4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	Pag.383
4.3.1 Herramientas Para La Fase De Preinversión	Pag.384
H1 Índice De Riesgo De Conflicto Social Local	Pag.384
H2 Matriz De Riesgos Sociales	Pag.397
4.3.2 Herramientas Para La Fase De Inversión Y Licenciamiento	Pag.407
H3 Análisis Dinámico De Stakeholders	Pag.408
H4 Núcleos De Intervención Participativa	Pag.418
4.3.3 Herramientas Para La Fase De Construcción Y Operación	Pag.428
H5 Manejo Participativo Del Empleo Y La Contratación Local	Pag.429
H6 Formación De Comunidades Empresariales Locales. Fondos De Intercooperación	Pag.440
H7 Manejo Del Comportamiento Empresarial	Pag.479
4.4 RECOMENDACIONES	Pag.489

ANEXOS	Pag.491
ANEXO 4.1 ARGUMENTOS USADOS POR LOS ACTORES LOCALES CON LAS COMPAÑÍAS MINERAS EN EL PERÚ	Pag.491
ANEXO 4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS QUE PUEDEN CAUSAR UN INCIDENTE SOCIAL	Pag.500
CAPÍTULO 5	Pag.509
CONCLUSIONES	Pag.509
5.1 PREÁMBULO	Pag.509
5.2 CONCLUSIONES CON RESPECTO A OBJETIVOS E HIPÓTESIS	Pag.510
5.2.1 Conclusiones Con Respecto al Objetivo General	Pag.510
5.2.2 Conclusiones Con Respecto A Los Objetivos Específicos	Pag.512
5.2.3 Comprobación De La Hipótesis Central	Pag.517
5.2.4 Comprobación De Las Hipótesis Secundarias	Pag.518
ÍNDICE DE TABLAS	Pag.525
ÍNDICE DE GRÁFICOS	Pag.531
ÍNDICE DE ANEXOS	Pag.533
BIBLIOGRAFÍA	Pag.535
ACRÓNIMOS	Pag.553

INTRODUCCIÓN

0.1 Palabras Iniciales

La experiencia empresarial de Mondragón marca el acento de éste trabajo. El pensamiento de Don José María Arizmendiarieta, impulsador y creador de la experiencia, constituye una fuente permanente de reflexión, sobre la sociedad, la empresa, la dignidad del hombre, del trabajo, la exclusión de la violencia y la necesidad de impregnar de valores toda actividad humana.

Una primera de estas reflexiones se refiere al el hombre como el centro y fin de la actividad económica y social: “Múltiples reformas y, más aun una conversión de las mentalidades, resultan indispensables si se desea que la actividad económica alcance su finalidad humana. Es el hombre, en definitiva, quien es el autor, el centro y el fin de toda actividad económica y social.”¹

La unión y solidaridad entre los humanos es la verdadera fuerza que marca la diferencia entre un sistema a escala humana y el caos de un sistema dominado por la instintividad: “Es evidente no se obtiene todo lo que la propia conciencia legítima e incluso demanda, pero en la medida de que dispongamos de una fuerza radicada en la conciencia, en la unión y en la solidaridad de los humanos, damos prioridad y prevalencia a la misma sobre el juego y la explosión de los instintos.”²

En un mundo donde lo social y lo económico se contraponen continuamente, saca a relucir la mutua interdependencia entre los dos órdenes. Se requiere de una acción empresarial donde los dos conceptos se integren: “Lo social debe acreditarse por lo económico no menos que lo económico debe autenticarse por lo social.”³

¹ ARIZMENDIARRIENTA, José María, Pensamientos, No, 007, Otalora 1999, Pág. 20.

² Ibídem, No. 378. Pág. 158

³ Ibídem, No. 008, Pág. 20

0.2 Motivación

Es muy conocida la situación de atraso social y económico de América Latina. Sus cifras macro se han caracterizado por bajas e inestables tasas de crecimiento, déficit crónico, altos niveles de endeudamiento, altas tasas de inflación, y por supuesto altas tasas de desempleo. Las cifras sociales muestran baja cobertura y muy deficiente calidad en los sistemas de salud y educación y altos niveles de pobreza que afectan a más de la mitad de su población.

Aunque en los últimos años, gracias al mejoramiento en los precios de las materias primas, las cifras macroeconómicas han mejorado, el desempleo en la región Andina y particularmente en Colombia y Perú, países estudiados en este trabajo, se encuentran en niveles por encima de los registrados en los años noventa. Ver tabla No. 0.1

TABLA No. 0.1
DESEMPLEO AMERICA LATINA -REGION ANDINA-
% DE LA PEA

PAIS	1990*	2000*	2001*	2002*	2003**	2004**	2005**
Promedio AL.		10.5	10.8	11.6	11.2	10.6	9.4
BOLIVIA	9.4	7.4	8.5	8.7	9.2		
COLOMBIA	9.3	17.3	18.2	17.6	16.7	15.4	13.9
ECUADOR	6.1	14.1	10.4	8.6	9.8	11.0	10.7
PERU	-	7.8	9.2	9.4	9.4	9.4	9.6
VENEZUELA	10.2	13.9	13.3	15.9	18.0	15.3	12.3

Fuente: * CEPAL Informe Desarrollo Social 1990-2002

** ILO-OIT Panorama Laboral 2006

Lo anterior quiere decir que a pesar de una mejora relativa en los últimos años en los niveles de crecimiento económico, este no se refleja en creación de nuevos empleos, sin hablar de las precariedades y bajos niveles de calidad de los que se crean. La realidad es dramática, hace 15 años los niveles de desempleo, eran de un dígito, hoy son peores, el desempleo ha aumentado en porcentaje y en números reales. Hoy la mayoría de los países Andinos están con niveles de desempleo de más de dos dígitos. Para establecer una simple comparación, Estados Unidos a diciembre de 2006 tenía un nivel de 4.3%⁴

Para crear empleo se requiere entre otras, inversión interna y externa. Esta última, muestra un comportamiento volátil en los últimos cinco años, en la región Andina: cae claramente en países como Bolivia y Venezuela, aunque en este último viene recuperándose lentamente; se mantiene en Ecuador y aumenta modestamente para el caso de Colombia y Perú. Los datos de la inversión externa directa en los países que conforman la Región Andina del año 2001 al 2005 se encuentran en la tabla 0.2.

La Inversión Externa Directa IED no puede estar ligada solo a procesos de privatización (como se ha dado en la década de los 90), debe estar ligada a procesos de creación de nuevos emprendimientos y en consecuencia de empleos.

Para el caso de Colombia y Perú que serán estudiados en el capítulo dos, la atracción para la inversión Externa, son los recursos naturales no renovables (minas e hidrocarburos); por ello será estudiado este sector y las empresas mas representativas del mismo. Se han seleccionado estos países por ser los mas parecidos en la región desde el punto de vista de sus sistemas económicos, legales, políticos, su diversidad cultural y la similitud en sus problemas sociales.

⁴ ANIF. Guía empresarial, Enero-Marzo de 2007. Pág. 5

TABLA No. 2
INVERSION EXTRANJERA DIRECTA-REGION ANDINA-
US \$ MILLONES

PAIS	2001	2002	2003	2004	2005	Prom.*
BOLIVIA	703	674	194	62	-279	270.8
COLOMBIA	2508	1282	820	2974	5751	2667
ECUADOR	1329	1235	1554	1160	1646	1384
PERU	1069	2155	1275	1599	2578	1735
VENEZUELA	3479	-244	722	864	1400	1244
TOTALES	9088	5102	4565	6659	11096	7300

Fuente: CEPAL Anuario Estadístico 2006⁵ * promedio últimos cinco años

Esta realidad de desempleo, pobreza, baja inversión y débil desarrollo empresarial se contrasta con los éxitos de la Experiencia de Mondragón Corporación Cooperativa MCC en el País Vasco , que se describirán y analizarán en el capítulo tercero , para de ella extraer lecciones y aprendizajes: “ Mondragón y su comarca del Alto Deba, donde se da una mayor concentración de la actividad cooperativa, se sitúa como una de las zonas de mayor nivel de renta per cápita en España, habiendo alcanzado una situación de pleno empleo. También es en esta zona en donde el reparto de la riqueza es más igualitario”⁶.

Sin empresa, no hay posibilidad de generación de riqueza aunque esta no se convierte automáticamente en desarrollo. Una parte de esa riqueza va a sus trabajadores directos e indirectos (vía salarios y remuneraciones), otra a sus proveedores y contratistas (vía pago de bienes y servicios), otra seguramente a los acreedores (vía pago de endeudamiento), otra al Estado (vía impuestos), y en menor medida, al tercer sector o sector social (vía

⁵ www.adac.d/anuario_estadistico/anuario_2006/esp/index.asp

⁶ GARMENDIA, Fermín, Grupos Empresariales y Desarrollo Sostenible. Experiencias en Economía Social, Revista Desarrollo y Gestión, No. 2, Bogotá, 2007, Pág. 14

donaciones y contribuciones). Finalmente a sus propietarios y accionistas (vía distribución de utilidades). El adecuado uso de estos flujos por parte de quienes los reciben debe contribuir a convertir la riqueza en calidad de vida, desarrollo y equidad.

Pero ello no ha resultado así. Como se verá en este estudio al menos para los casos analizados, no se genera ni desarrollo ni equidad, por el contrario se generan descontentos e inconformidades que llegan hasta manifestarse en actos de violencia contra las empresas. En los países investigados (Colombia y Perú), aunque de manera diversa, la violencia contra las empresas es más común de lo que se piensa.

Ante la violencia, las empresas comienzan a cuestionarse. Irse o permanecer es un permanente dilema. Para las empresas extractivas, el acceso a los recursos es vital, si se van lo pierden, no pueden trasladarse, están atadas a los sitios donde se encuentra el recurso. Para los países y las regiones huéspedes, el mantenimiento de los empleos creados y el flujo de recursos que generan a sus fiscos, resultan bienes muy importantes a proteger.

Dos cuestiones están en el corazón de esta investigación: la creación de riqueza y empleos de calidad y la distribución de la riqueza, ambos factores en contextos de conflicto. A estos dos asuntos debe atender la Inversión Externa Directa que quiera permanecer y progresar. La primera cuestión no puede excluir a la segunda. Crear empleos y riqueza para unos pocos en un mar de pobreza y exclusión no hace sino aumentar las diferencias sociales, se requiere un elemento moderador, que haga posible la distribución y la equidad. En este último punto se ha trabajado muy poco, tanto académicamente como en la práctica.

Tradicionalmente se ha pensado en las empresas extractivas que el pago de una renta adicional al Estado, a título de regalías o cánones mineros al país y a la región, resolverán el problema de inequidad y hará surgir el desarrollo local.

Sin embargo, a pesar de que las empresas extractivas han generado enormes recursos en términos de rentas al Estado y que parte muy importante de esas rentas van a las regiones donde se realiza la producción o explotación, esto no ha significado que esos entornos

locales, vecinos a las empresas progresen y se encuentren en una senda de desarrollo sostenible.

El uso de un nuevo modelo de análisis y gestión de los riesgos sociales en los niveles local y regional puede hacer que las decisiones de negocio se tomen más con la cabeza y menos con la sola emoción. Los medios de comunicación crean estereotipos de los países y las regiones que influyen emocionalmente en el inversionista.

Una reactivación de la inversión extranjera puede jugar un papel muy importante en la creación de empleos, riqueza y el mejoramiento de las condiciones sociales de un país. No es sino ver los fenómenos de China e India, países que atraen la inversión y generan masivamente empleo.

Las situaciones de violencia y conflicto, por supuesto ahuyentan al inversionista, pero cuando se trata de recursos, se está dispuesto a sumir mas riesgos. Hoy sabemos que los conflictos varían en su intensidad y frecuencia. El conflicto violento no es eterno, se puede llegar a una paz estable y duradera. De hecho una buena parte de los conflictos se resuelven. Los países no son violentos por naturaleza.

Existe un gran carencia de herramientas para el análisis y manejo de los asuntos denominados “*Soft*”o intangibles, en contraposición con los asuntos “*Hard*” o tangibles, ampliamente medibles, perceptibles y desarrollados para su uso por las gerencias.

0.3 Objetivos De La Investigación

Este estudio pretende iniciar una aportación para la construcción, de un sistema de herramientas de uso empresarial, para el manejo de entornos hostiles y conflictivos, con el ánimo de estimular la inversión, la creación de riqueza y el empleo dentro del marco de un manejo responsable de los recursos naturales y una preocupación por la equidad en la distribución de la nueva riqueza generada.

Se enuncia primero el objetivo general y después los objetivos específicos con las preguntas que se pretenden responder con el trabajo de investigación.

0.3.1 Objetivo General

DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN DE LOS ASUNTOS EXTERNOS PARA INVERSIONES PRODUCTIVAS EN ENTORNOS LOCALES DE VIOLENCIA Y CONFLICTO SOCIAL.

EL MODELO HARÁ ÉNFASIS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS, IMPACTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS SOCIALES A NIVEL LOCAL Y EN LA ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN O DISMINUCIÓN DEL CONFLICTO EN LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO.

EL MODELO ESTÁ DISEÑADO PRINCIPALMENTE PARA EMPRESAS EXTRACTIVAS QUE OPERAN EN PAISES EN DESARROLLO, EN REGIONES APARTADAS, CON DEBIL PRESENCIA DEL ESTADO.

EL MODELO BUSCA UNA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS ASUNTOS EXTERNOS Y EN ESPECIAL LA CREACIÓN DE EMPLEOS SOSTENIBLES Y EL FOMENTO DE LA EQUIDAD.

0.3.2 Objetivos Específicos:

1. Describir el “Estado del Arte” de los desarrollos teóricos e investigativos acerca de la relación empresa - sociedad, la teoría de los *stakeholders*, los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y el tema de conflicto violento y empresa.

Las preguntas a responder en esta sección se pueden enunciar así:

La Empresa en Entornos de Violencia

- Qué se ha escrito sobre estos conceptos?
 - La empresa es solo un actor económico o también social?
 - Cuál es el origen de la teoría de los *Stakeholders*? cuáles son las limitaciones de esta teoría?
 - Pueden los *stakeholders* convertirse en accionistas?
 - La responsabilidad de la empresa se reduce a lo social? Cuál es el nuevo concepto de responsabilidad empresarial?
 - Basta con ser un buen ciudadano corporativo o desarrollar buenos programas de Responsabilidad Social Empresarial para evitar el conflicto social y la violencia contra la empresa?
 - Tienen las industrias extractivas algún rol en el desarrollo social, político y económico de los países donde operan?
 - Qué se entiende por conflicto? Cuáles son sus teorías y clasificaciones? Cuál es su ciclo?
 - Que se entiende por violencia?
 - Cuáles son los retos que enfrenta la empresa en zonas de conflicto? Cómo desarrollar en ellas una gestión social?
2. Realizar estudios de caso de empresas extractivas operando en entornos de conflicto violento, mediante la visita a terreno y la interacción con los diferentes actores empresariales y sociales. Se han seleccionado dos países: Perú y Colombia. De la experiencia en ellos se desprende el tipo de problemas que deben enfrentar las empresas en el nivel local y regional, las dinámicas y causas del conflicto, los mecanismos existentes de distribución de riqueza, el rol de los diferentes actores en el manejo del conflicto y los costos del mismo.

Algunas de las preguntas que se responderán en desarrollo de este objetivo serán:

- Cuál es el sector económico más importante en la economía de esos países?
- Cómo marchan los indicadores económicos y sociales en esos países?

La Empresa en Entornos de Violencia

- La explotación de recursos conduce a la violencia?
 - Cómo operan exitosamente en medio de la confrontación, aun con atentados a sus operaciones?, Porqué hay empresas rentables y prósperas, aun en medio de un ambiente de violencia y hostilidad?
 - Cuál es el tipo de problemas que deben enfrentar las empresas que operan en entornos hostiles?, Cuáles son los errores más comunes que se cometen?
 - Para el caso Peruano: En qué consiste el conflicto minero en el Perú? , Cómo son los comportamientos de los locales frente a las empresas extranjeras? , Cuáles son los casos mas significativos en el caso Peruano?, Cuáles son las causas y costos de este conflicto ?
 - Para el caso Colombiano: Cómo es la dinámica de la violencia?, Cuál es la estrategia de los grupos armados con respecto a las empresas ?, Cuales son los casos mas significativos del caso Colombiano ?
 - Por qué siguen pobres la regiones donde se explotan recursos no renovables?
 - Como se puede dar un mejor manejo a la riqueza generada por estas empresas?
 - Cuáles son las lecciones que quedan de los casos exitosos y cuáles las lecciones aprendidas de los casos en los cuales se ha perdido la inversión?
 - Es posible invertir y hacer negocios en entornos violentos?
 - Pueden las empresas, aun en condiciones de conflicto y violencia establecer un balance entre retornos y equidad social para el entorno?
3. Estudiar y comprender a fondo la experiencia empresarial y cooperativa de Mondragón, analizar sus experiencias, estrategias, métodos, y resultados. Deducir de ellas las herramientas y prácticas que resulten aplicables a empresas operando en contextos de conflicto social.

Se responderán entre otras las siguientes cuestiones:

- Cuál es la pertinencia de MCC en relación al tema de las empresas en entornos de violencia?

La Empresa en Entornos de Violencia

- Cómo surgió MCC?, Cuales son las claves de sus éxitos?
 - Cómo asegura MCC un repartición de sus retornos con equidad?
 - Cómo operan los fondos solidarios y la reconversión de resultados?
 - Qué implica y cómo se aplica el principio de intercooperación?
 - La prácticas de intercooperación de este conglomerado empresarial cooperativo puede dar una luz a los problemas de inequidad en la distribución de la riqueza?
4. Desarrollar un modelo de gestión social integral, mediante el desarrollo de herramientas para prevenir y/o manejar el conflicto según las diferentes fases y actividades del negocio.

Estas herramientas deberán permitir:

- + Identificar la probabilidad de violencia contra la operación
- + Identificar los posibles eventos de riesgo social que pueda causar la operación con respecto a la comunidad local
- + Establecer un proceso democrático, transparente y participativo para que los involucrados puedan expresar libremente sus opiniones sobre un proyecto empresarial.
- + Desarrollar un procedimiento que permita registrar las posiciones cambiantes de los diferentes actores sociales.
- + Rescatar memorias de buenas prácticas para el manejo de las oportunidades de empleo a la población local.
- + Proponer la creación de Comunidades Empresariales Locales basadas en los principios de la intercooperación para impulsar la equidad social y el empleo sostenible.
- + Diseñar un sistema de premios y descuentos para los empleados y contratistas de la empresa, a fin de prevenir las conductas que puedan contribuir a potenciar el conflicto.

Las preguntas a responder son del siguiente tenor:

- Cuáles son la herramientas documentadas para el manejo del conflicto?
- Se pueden detectar los niveles de riesgo social en el nivel local? Cómo?
- Cómo valorar el poder y capacidad de diálogo de los diferentes Stakeholders?

- Se puede elaborar una matriz de riesgos sociales y políticos que permita al inversionista elementos claves para la toma de sus decisiones sobre inversión en contextos de violencia?
- Es posible obtener la licencia social de un proyecto de una manera participativa?
- Con qué requisitos y adaptaciones se podría aplicar en contextos de pobreza y conflicto social el concepto de intercooperación ?
- Existe algún mecanismo en manos de las empresas para promover la equidad en el nivel local?
- Cómo pueden los fondos empresariales de carácter social existentes en América latina producir un mayor impacto social? Se pueden crear en contextos de conflicto fondos de intercooperación?

0.4 Hipótesis de Trabajo

Las hipótesis tratan de describir y explicar determinados fenómenos, mediante correlaciones entre variables. Son afirmaciones preliminares y específicas que habrán de demostrarse en el curso de la investigación a manera de conceptos operacionales: “Sampieri, Fernández y Baptista (1991) consideran que las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o mas variables, y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados”⁷

La hipótesis general puede enunciarse así: Las inversiones y proyectos productivos requieren de una adecuada gestión del entorno social en el cual se desarrollan.

Una generalizada situación, es la confusión entre problemas, necesidades, riesgos y expectativas, quejas y reclamos, lo cual conduce a que las empresas implementen mecanismos y soluciones que no se relacionan con el fenómeno que pretenden controlar (Por ejemplo, confundir manejo de riesgos con programas voluntarios de responsabilidad

⁷ ROMEIRO, John, Sistemas de Información de Mercadeo-SIM- un nuevo enfoque, Mondragón Unbertsitatea, Oñate 2005, Pág. 37

La Empresa en Entornos de Violencia

social). Cada situación amerita medidas específicas, proporcionadas y pertinentes respecto al asunto en cuestión.

Es posible hacer negocios lícitos y crear estructuras empresariales modernas en países con conflictos violentos. Ello se puede lograr mediante la involucración de la empresa en el tejido social y mediante la aplicación de estrategias de desarrollo endógeno participativo.

Las siguientes son algunas de las proposiciones que se desarrollan en el presente trabajo:

1. Una empresa que acepta responsabilidades más amplias con respecto al contexto social en el cual opera, estará mejor preparada para manejar y operar en situaciones de conflicto violento.
2. Los enfoques empresariales actuales de Responsabilidad Social, Desarrollo Sostenible y Gobierno Corporativo (transparencia y Derechos Humanos) son condiciones necesarias pero insuficientes en si mismas para operar en contextos de violencia. Estos enfoques no hacen inmune a la empresa a los embates de la violencia.
3. Los conflictos violentos generalmente cumplen un ciclo, tienen un comienzo y un fin, por lo menos en su fase más virulenta de confrontación física.
4. Si las condiciones de riesgo social a nivel local son muy altas y las relaciones hostiles o adversas, será muy difícil que pueda operar la empresa, así las condiciones generales del país sean positivas desde el punto de vista macroeconómico.
5. Es necesario partir de serios análisis no solo de la realidad social y política a nivel nacional sino de la situación social, económica, política y cultural de la región y la localidad donde se proyecten las operaciones. El nivel local es la verdadera prueba de fuego para las empresas en contextos hostiles.

La Empresa en Entornos de Violencia

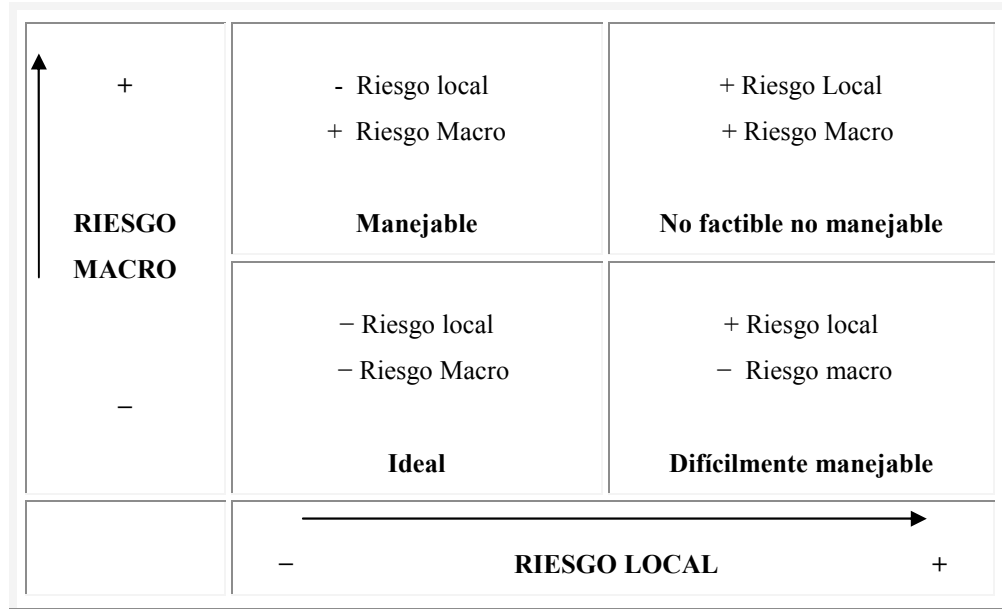
6. Las proposiciones de la relación entre riesgos sociales locales y riesgos macro para la empresa serían:
 - + Alto riesgo local y alto riesgo macro = Operación no factible, no manejable
 - + Bajo riesgo local y alto riesgo macro = Operación manejable aunque con incertidumbres a futuro.
 - + Alto riesgo local y bajo riesgo macro. Operación difícilmente manejable. Se mantiene con acciones de fuerza.
 - + Bajo riesgo local y bajo riesgo macro. Situación ideal que un inversionista desearía encontrar.

7. Se pueden implementar por parte de la empresa estrategias y medidas para la disminución del riesgo social local y regional. Muy pocas con respecto a los riesgos macro a nivel Nacional.

8. El manejo de los entornos locales hostiles resulta clave para la empresa. Sí logra hacerlo adecuadamente, puede operar aun con contextos macro adversos.

El Gráfico 0.1 ilustra las anteriores proposiciones:

GRAFICO 0.1
RIESGOS LOCALES Y RIEGOS MACRO PARA LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

9. Las empresas no acostumbran a hacer un análisis detallado de los riesgos sociales a nivel local antes de hacer sus inversiones. Se inclinan por el análisis macro del país. No se han desarrollado herramientas que permitan detectar esos riesgos, analizarlos, y manejarlos creativamente cuando se presentan a fin de transformarlos en energía social constructiva.

10. Son fuertes en la cultura empresarial, los sistemas para el manejo de riesgos laborales, de salud, el manejo de los riesgos operativos al interior de la empresa, los ambientales; pero los sociales, hasta ahora comienzan a ser considerados y analizados.

11. Se pueden conciliar los intereses de las empresas de retornos con los de las sociedades huéspedes, de mejoramiento de sus condiciones de vida, si las empresas juegan un rol activo y persistente a favor del desarrollo regional.

12. Las políticas de autorregulación no generan la confianza y credibilidad necesarias, se percibe una tendencia a entrar cada vez más en el campo de la normalización y la regulación.

0.5 Metodología

0.5.1 Tipos de Empresas y Países Escogidos para los Estudios en Terreno

Se han escogido las empresas del sector extractivo (minero-petrolero) de Perú y Colombia, países donde se realizaron los estudios de caso por varias razones:

1. En Perú y Colombia, el sector minero y petrolero son los sectores productivos que más aportan a las economías de estos países, ya sea en términos del Producto Interno Bruto PIB, de las exportaciones, de la tributación o la generación de cánones y regalías para las regiones. Se puede afirmar que en ambos países estos sectores son los el dominantes y más dinámicos de sus economías.
2. En ambos países, el recurso minero y los hidrocarburos son de propiedad del Estado, pero por políticas de privatización, el manejo y explotación de los recursos están mayoritariamente en manos de empresas privadas internacionales.
3. La adecuada utilización de los recursos que directa e indirectamente dejan las actividades de estas empresas, pueden marcar la diferencia entre la oportunidad de bienestar y progreso o el mantenimiento de situaciones de pobreza y marginación seculares.
4. Son las empresas del sector extractivo las que más han tenido que vivir los problemas de conflicto social y violencia. En ambos países, las empresas han sido objeto de diferentes tipos de violencia como se verá en los estudios de caso.
5. Este sector de la industria resulta el mas controvertido y por lo tanto el mas susceptible de conflicto social y político. La naturaleza de su propiedad (generalmente extranjera), la naturaleza de su actividad (extractiva) y sus impactos sociales y ambientales son objeto de viva controversia, siendo de ésta manera un

campo privilegiado para el estudio de lo que sucede con las empresas en contextos sociales de conflicto y violencia.

6. Operan en zonas generalmente apartadas y pobres de escaso desarrollo empresarial y de débil presencia del Estado.
7. Perú y Colombia son países andinos con grandes similitudes sociales, culturales, económicas y políticas. Se encuentran en un nivel de países de mediano desarrollo.
8. Este tipo de actividad empresarial es la que mas atrae la inversión extranjera, a pesar de las dificultades y hostilidades que se puedan presentar.
9. Generan volúmenes muy apreciables de recursos y oportunidades en la regiones, los cuales, adecuadamente manejados pueden traducirse en impactos apreciables en la escala regional y local.
10. Las empresas de este sector no tienen muchas veces la opción de buscar otros sitios y abandonar: deben enfrentar la situación y, en consecuencia, son las que han tenido que innovar propuestas y herramientas para tratar de gestionar este tipo de adversidades con el entorno.
11. La experiencia profesional del autor en esos países y en ese sector empresarial. El autor ha vivido personalmente en minas, campamentos y pozos, ha tenido experiencia personal en el manejo de conflictos y ha vivido personalmente buena parte de los casos estudiados.

Son, en consecuencia, este tipo de empresas las que más pueden aportar lecciones sobre este tema, pues viven situaciones de violencia como parte de su cotidianidad.

Para la mayoría de las empresas de otros sectores de la economía, la violencia es un fenómeno que hace presencia de manera excepcional. En consecuencia, están más expuestos y menos preparados para enfrentar las eventuales crisis que se generan en los cambiantes contextos sociales y políticos.

Como contraste se ha escogido Mondragón Corporación Cooperativa en el País Vasco, por cuanto representa la creación de riqueza, empleo y equidad también en un contexto de

pobreza (al menos en sus inicios) y con algún grado de conflicto y violencia contra las empresas. Esta experiencia muestra como en contextos de pleno empleo y equidad difícilmente le queda espacio a la violencia.

0.5.2 Metodología por Capítulos

Para el Capítulo Primero se hizo una cuidadosa revisión documental en tres idiomas: Español, Inglés y Francés, encontrándose en inglés la literatura más relevante. Es por ello que muchas de las citas y autores corresponden a autores que escriben en esa lengua, para lo cual se mantienen las referencias en ese idioma.

De todas formas, las traducciones realizadas de los dos idiomas han sido traducciones libres del autor, en obras que no han sido traducidas al español. No son traducciones literales, pero desean eso sí, extraer sus ideas y conceptos centrales.

Fuera de las bibliotecas consultadas en la Universidad de Mondragón y en el País Vasco y de hacer uso del servicio de intercambio que tiene con otras bibliotecas Europeas y americanas, se realizó una pasantía de un mes en la sección de investigación de la Biblioteca Nacional de Francia, en Paris en el mes de julio de 2004.

Como ejercicio complementario se asistió al Forum Barcelona 2004, al diálogo: “El papel de la empresa en el Siglo XXI” 19-22 de julio de 2004, en el curso del cual se debatieron ideas como el desarrollo de la base de la pirámide, la responsabilidad social de las empresas, el modelo europeo de responsabilidad social, los emprendedores sociales y las relación de los negocios con la sociedad civil.⁸

Para el Capítulo Segundo, los estudios de caso, se realizaron mediante el trabajo de campo y las visitas a terreno a las empresas seleccionadas: Yanacocha y Minas Buenaventura en

⁸ www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/dialogos/

La Empresa en Entornos de Violencia

el Perú, Oleoducto Caño Limón-Coveñas, BP Exploration Colombia y Occidental en Colombia.

También se realizaron entrevistas focales con los directores y responsables de asuntos externos, análisis documental, entrevistas a los diferentes *stakeholders* públicos y privados.⁹

A continuación los periodos de los trabajos de campo:

- Caso BP Exploration. En el Departamento de Casanare. Experiencia en el terreno y documentación sobre el caso 1992-1998.
- Caso Oleoducto Caño Limón - Coveñas. Evaluación de Impacto de sus programas sociales, Octubre a Diciembre de 2003.
- Occidental de Colombia Caso U'wa, revisión de documentación y experiencia de campo en Arauca de Enero a Marzo de 2004.
- El Caso Peruano, experiencia de Campo en Lima y Cajamarca (Yanacocha SRL y Minas Buenaventura), Abril de 2005 a Marzo de 2006.
- Los demás casos en Colombia y Perú se documentaron mediante un seguimiento a los medios de prensa, radio y televisión y el estudio y referenciación de libros y documentos sobre los mismos.

⁹ El autor ha tenido experiencia laboral y de consultaría en conflictos y asuntos sociales en: Cerromatoso S.A.; Hocol S.A.; Shell Colombia Ltd.; BP Exploration (Colombia) Ltd. ; GHK Ltd.; Greystar Resources Ltd.; Occidental Andina LLC.; Ecopetrol (Oleoducto Caño Limón Coveñas), Yanacocha SRL.

En el sector público ha tenido experiencia en el manejo de conflictos sociales como Alcalde Local de Suba, Bogotá Distrito Capital y el Fondo de inversiones para la Paz de la Presidencia de la República en el manejo de los programas de Derechos Humanos y atención Humanitaria a población desplazada por la violencia en el ACNUR como experto en atención humanitaria y en el PNUD como sistematizador de experiencias de desarrollo y paz en zonas de conflicto.

En el tercer sector ha tenido experiencia en la Corporación Minuto de Dios, la Fundación Social, el Centro de Investigación y Educación Popular Cinep, The Cooperative Housing Foundation CHF. Ha sido director de la Fundación San Isidro, Fundación Shell para el Desarrollo de la Microempresa, Fundación el Alcaraván. Ha sido miembro de los Consejos Directivos de Fundación Oleoducto de Colombia, Fundación Golfo de Morrosquillo, Fundación para el Desarrollo de Córdova Fundecor, Fundación Educativa Montelíbano, Actuar Bolívar, Fundación Amanecer, Fundación Hocol, y de la Asociación de Fundaciones Petroleras.

La Empresa en Entornos de Violencia

Los casos de las empresas estudiadas tienen en común ser exportadoras y tener un fuerte rol en el desarrollo de economías regionales y locales. Todas sumadas contribuyen en un porcentaje relevante al PIB nacional. No son empresas que laboran en grandes conglomerados urbanos sino en regiones predominantemente rurales.

Se hace una breve descripción de las empresas visitadas durante el trabajo en terreno:

BP Exploration (Colombia) Ltd. Empresa Inglesa, descubrió y desarrolló los campos de Cusiana y Cupiagua. En los Municipios de Tauramena, Aguazul y Yopal en el Departamento de Casanare, región de los Llanos Orientales. Es el primer productor de petróleo y gas en Colombia con una producción promedio de 185.000 BPD.

Oleoducto Caño Limón - Coveñas. Sistema de transporte de crudo operado por la empresa Estatal ECOPETROL. Conecta los campos de producción de Caño Limón operado por la empresa Occidental en los Llanos Orientales, con el puerto de Coveñas en el océano Atlántico. Atraviesa 770 Km. y tiene una capacidad de transporte de hasta 500.000 barriles desde su segundo tramo en Vasconia, donde recibe los crudos de Cusiana.

Occidental de Colombia Ltd. Empresa estadounidense explotadora desde los años 80 de los yacimientos de Caño Limón en los Municipios de Arauca y Arauquita, departamento de Arauca, región de los Llanos Orientales. Se enfrentó a una oposición internacional al realizar actividades exploratorias en el bloque Samoré donde los indígenas U'was argumentan que es parte de su territorio. Segundo productor de petróleo en Colombia con cerca de 100.000 BPD de producción.

Yanacocha SRL. Empresa minera dedicada a la extracción de oro en el distrito de Cajamarca al norte del Perú. La empresa es operada por Newmont de los Estados Unidos y tiene además como accionistas a la compañía de Minas Buenaventura y a la Corporación Financiera Internacional. En el 2006 llegó a producir tres millones de onzas de oro. Es la mina de oro más grande América Latina.

Compañía de Minas Buenaventura S.A. Es la empresa minera más grande del Perú: realiza operaciones propias en varias minas en el país, tanto directamente como en asocio con otras compañías. Es la propietaria de los derechos en La Zanja, proyecto exploratorio de oro que ha tenido especial oposición por parte de los pobladores locales. Tiene producciones en las minas de Orcopampa, Julcani y Uchucchacua.

Para el desarrollo del Capítulo Tercero, se ha tenido la oportunidad de conocer la experiencia cooperativa de Mondragón, no solo mediante la lectura de la numerosa literatura sobre la misma, sino de primera mano, en visita a sus empresas y entidades¹⁰, entrevistas a sus directivos¹¹, conferencias y actos académicos como las jornadas de verano: “Emprendizaje y Economía Social”, “Empresa Cooperativa y Liderazgo”¹² y a la XIII conferencia de la IAFEP 2006 (Internacional Association for the Economics of Participation) “Fortaleciendo la empresa democrática, ampliando la democracia económica”.¹³

Se asistió además, a cursos específicos sobre la experiencia de Mondragón en los Másteres de Cooperativismo (2006) y de Administración de Negocios de la Universidad de Mondragón (2004). Se ha tenido la oportunidad de vivir en Oñati por dos periodos de seis meses cada uno en los años 2004 y 2006.

De manera formal e informal se ha visto lo que significa el Movimiento Cooperativo para esta región. Formal, por haber estado en contacto con fuentes y documentos oficiales del grupo. Informal, porque hablando en el pueblo, con sus gentes, todos tienen algún referente sobre el cooperativismo y es bastante fácil encontrarse un cooperativista pensionado dispuesto a contar su historia, o algún socio trabajador de la Universidad o los mismos estudiantes Vascos y sus percepciones.

¹⁰ Visitas a Fagor electrodomésticos, Ulma Forja, Ulma Pakaging, Mondragón Corporación Corporativa, Saiolan, Alecoop, Caja Laboral, Otalora, Garaia,

¹¹ Entrevistas a José María Ormaetxea (Septiembre 30, 2004), José Angel Mikel (Mundokide) (Septiembre 30 de 2004), Marta Areizaga. Directora de Responsabilidad Social, Grupo Eroski (Octubre 14 de 2004)

¹² Universidad de Mondragón, Cursos de verano, Oñate, junio 28 a julio 2 de 2004.

¹³ Arantzazu, 13-15 de julio de 2006

La Empresa en Entornos de Violencia

Invaluable ha sido la aportación en documentos, conceptos y experiencias del Director de Tesis Dr. Fermín Garmendia Aguirre, quien, además de ser profesor en la Universidad, es el Gerente de una de las cooperativas que hacen parte de MCC: LKS Consultores S. Coop.

El Dr. Iñazio Irizar fue la persona que facilitó los contactos para las entrevistas y las visitas a las diferentes empresas, además de haber organizado las jornadas de verano en las cuales participaron los dirigentes más emblemáticos de la experiencia.

El Dr. Luxio Ugarte facilitó su documentación y experiencia en el manejo de la metodología de Núcleos de Intervención Participativa NIP.

El Capítulo Cuarto o sistema de gestión, contiene un conjunto de herramientas desarrolladas con base en la experiencia de campo antes descrita en Perú (abril 2005 a Marzo de 2006) y en Colombia (principalmente en el periodo de 1992 a 2004). El autor ha diseñado o adaptado e implementado las herramientas del sistema que allí se describirán.¹⁴

Las Empresas no mencionadas antes, en las cuales se desarrollaron estos instrumentos son:

- Greystar Resources Ltd., empresa minera canadiense a cargo del proyecto exploratorio de oro “Angosturas” en el Municipio de California, departamento de Santander Colombia. Aun no ha iniciado operaciones productivas.

¹⁴ La herramienta 1. Índice de riesgo de conflicto social local IRCSL fue desarrollada con base en la experiencia en Greystar Resources Ltd. , en California, Colombia y Yanacocha SRL en Cajamarca , Perú, La herramienta 2. ARS surge del trabajo realizado por el autor en el campo de ECOPETROL La Cira Infantas, para la empresa Occidental Andina LLC, Barrancabermeja, Colombia. La herramienta 3. Análisis Dinámico de Stakeholders ADS, surge de la experiencia de análisis de involucrados del sector minero en Cajamarca Perú. La Herramienta 4. Núcleos de Intervención Participativa NIP, surge de la experiencia de Praktiker y de la Universidad de Mondragón en el País Vasco Español. Se desarrolla una adaptación de la misma para procesos de consulta. La herramienta 5. Manejo participativo del empleo y la contratación local MPEL surge de la experiencia de GHK Ltd. con la comunidad del Municipio de Guaduas, Colombia. La herramienta 6. Comunidades Empresariales Locales CEL surge del análisis de los fondos de intercooperación creados por Mondragón Corporación Cooperativa. Finalmente la herramienta 7. Manejo del comportamiento empresarial MCE, fue realizada por un equipo liderado por el autor, por encargo de Yanacocha SRL.

La Empresa en Entornos de Violencia

- GHK Ltd. Empresa productora de petróleo en el Municipio de Guaduas, departamento de Cundinamarca, Colombia. Su producción llegó a ser de 12.000 BPD. La empresa fue vendida a otro operador.
- La herramienta más relevante, las Comunidades Empresariales Locales CEL surgen del estudio de los fondos de intercooperación de MCC y la reconversión de resultados. Mas que una herramienta se convierte en la propuesta angular de este trabajo.

0.6 Contenidos

El Capítulo Primero contiene la investigación sobre el **estado del arte**. Se caracterizarán las aportaciones conceptuales sobre los siguientes tópicos:

- Relaciones empresa sociedad
- Teoría de los *stakeholders*
- Vertientes y conceptos de la responsabilidad corporativa: responsabilidad social empresarial, desarrollo sostenible y gobierno corporativo
- Rol de las empresas extractivas en el mundo en desarrollo
- Empresa, violencia y conflicto social: causas del conflicto, ciclo del conflicto, consecuencias del conflicto.

El Capítulo Segundo contiene los **resultados del trabajo de campo** en Colombia y Perú, los principales contenidos de esta sección son:

- Recursos naturales y violencia
- Comparación de las cifras sociales y económicas de los dos países
- Importancia del sector minero en ambos países

La Empresa en Entornos de Violencia

- Violencia y empresas en Perú, el conflicto minero en el Perú su dinámica, sus causas. Casos significativos.
- La violencia en Colombia, la violencia contra el sector minero energético. Casos significativos.
- Comparación del caso Colombiano con el caso Peruano

Los casos significativos analizados son:

- En Perú: Majaz (cobre), Las Bambas (oro-cobre), Quillish (oro), La Zanja (oro), Tambogrande (polimetálico), Tintaya (Cobre), La Orolla (Plomo)
- En Colombia: Esmeraldas, Oleoducto Caño Limón-Coveñas (transporte de petróleo crudo), Interconexión Eléctrica S.A. (Transporte de energía eléctrica), BP Exploration Colombia (petróleo), Occidental de Colombia (petróleo)

El Capítulo Tercero contiene el estudio de la **Experiencia de Mondragón**, el cual permite visualizar una experiencia exitosa de desarrollo empresarial cooperativo a favor de la creación de puestos de trabajo en el entorno y centrado en la creación de riqueza y en su distribución con criterios de equidad y sostenibilidad.

Los temas que se tratan en ese capítulo son:

- Los orígenes de la experiencia, la figura y el pensamiento de Arizmendiarieta, periodización.
- Qué es Mondragón Corporación Cooperativa, estructura, misión, valores, dimensiones e indicadores.
- Los principios cooperativos en Mondragón. La organización de la base cooperativa.
- Las claves de los éxitos, sus limitaciones y el aporte al desarrollo regional.
- Las herramientas de la equidad en MCC.

El Capítulo Cuarto contiene las **herramientas** desarrolladas para la prevención y manejo del conflicto.

Se describen siete herramientas para tres de las fases en el ciclo de los proyectos productivos:

- Para la Fase de estudios y preinversión dos herramientas: Índice de Riesgo de Conflicto Social Local-IRCSL-, Análisis de Riesgos Sociales -ARS-.
- Para la fase de inversión y licenciamiento, dos herramientas: Análisis Dinámico de Stakeholders -ADS- y Núcleos de Intervención Participativa –NIP-
- Para la fase de construcción y operación tres herramientas: Manejo Participativo del Empleo Local -MPEL-, Comunidades empresariales locales y fondos de intercooperación -CEL-, Manejo del comportamiento empresarial -MCE-

El trabajo termina con un capítulo de conclusiones dedicado analizar la pertinencia y comprobación de las hipótesis de este trabajo.

0.7 Líneas de Investigación Futura

Se ha encontrado evidencia bibliográfica de conflictos con respecto a las empresas en todos los continentes; el mayor número de casos documentados parecen provenir de África en el contexto de guerras civiles y enfrentamientos étnicos. Pero no todos los enfrentamientos son de carácter violento.

Por poner solo un ejemplo, el 24 de abril de 2007, se reporta un ataque en Etiopía contra un campo petrolero operado por chinos, en el cual mueren 74 personas (65 Etiópes y 9 Chinos)¹⁵ a manos de un grupo de insurgentes en la región de Ogaden.

¹⁵ www.lasegunda.com/ediciononline/internacional/

La Empresa en Entornos de Violencia

Por qué unos conflictos son violentos y otros no?, existe alguna razón o causa que les sean comunes?, cuál es la tipología de esos conflictos ?, existen patrones globales ? A continuación una breve relación de casos de conflicto que bien podrían ser investigados dentro de una perspectiva más amplia.

- Otros casos en América Latina:

+ En Chile: Repsol y su conflicto con los Mapuches; Radiografía al conflicto forestal en Gulumapu; Los Refugiados de Endesa¹⁶; Los mapuches en conflicto con papeleras, petroleras y represas.¹⁷

+ En Bolivia, petróleo y gas han sido motivo de otro conflicto que ha terminado con buena parte con la nacionalización de la industria. Repsol, Petrobrás y otras empresas han tenido que aceptar los nuevos términos. Otras nacionalizaciones y aumentos de la participación del Estado se abren camino.

- En Asia:

+ En Myanmar (antes Birmania) el caso de Unocal (subsidiaria de Chevron) y Total, cuestionadas por su inversión en el Oleoducto Yadana, en un país gobernado por una dictadura militar acusada de violar los derechos humanos.

+ En Indonesia se presentan casos contra Newmont (acusada de provocar contaminación por sus descargas de relaves al océano, producto de su explotación de oro), de cuyos cargos ha sido exonerada oficialmente. También se presentan conflictos contra las industrias aceiteras y palmeras en sus proyectos de biodiesel. Otro sector en conflicto en son las papeleras como el caso de APRIL Asia Pacific Resources Internacional Holdings.¹⁸

¹⁶ www.mapuexpress.net

¹⁷ www.mapuexpress.net

¹⁸ www.wrm.org.uy

La Empresa en Entornos de Violencia

- En África:

+ Caso de la Empresa petrolera Talismán, en Sudan, acusada de ayudar financiera y logísticamente a un gobierno que ataca a las minorías negras no musulmanas.

+ Global Witness acusa el tráfico de diamantes a cambio de fusiles en Angola, Congo y Sierra Leona.

+ El caso mas documentado es el de Shell y el pueblo Ogonien Nigeria. Con la condena mundial por la ejecución de un activista en contra de la empresa por parte del gobierno de ese país. Nigeria recibe ingresos anuales de US\$ 15 a US\$ 18 billones al año provenientes del petróleo y el gas.¹⁹ Los actos de violencia contra las empresas se han convertido en cotidianos en la zona del Delta del Níger.

+ The Collaborative for Development Action CDA, ha realizado estudios de campo para Elf en Nigeria²⁰ y para Newmont en Ghana²¹

+ Global Witness, menciona casos de corrupción y desaparición de dinero producido por el petróleo en Guinea Ecuatorial, Congo Brazaville (Elf y Total) y Angola (Elf), además de cargos de complicidad de las compañías con estos gobiernos faltos de transparencia y violadores de los derechos humanos²²

En África subyace todo un dilema ético alrededor de las operaciones en países con gobiernos corruptos, dictatoriales, opresores de minorías y envueltos en guerras civiles.

Toda esta problemática merece mayores y más profundos estudios e investigaciones para tratar de desentrañar las causas, racionalidades e irracionalidades de estos conflictos. Pero sobre todo, se requiere de un análisis del conflicto a nivel local para desarrollar nuevas y mas creativas herramientas que permitan de un balance entre los negativo que pueda traer

¹⁹ THE WORLD BANK, Social Development Notes, Conflict prevention & reconstruction, Nigeria strategic conflict assessment, No. 11, May 2003.

²⁰ ZANDVLIET, Luc, Ahafo Project- Brong Ahafo Region, Akyem Project – Eastern Region, CDA Corporate Engagement Project.

²¹ ZANDVLIET, Luc, Elf Petroleum Nigeria Limited (EPNL) CDA Corporate Engagement Project, Collaborative Learning Projects, August 2004.

²² Global Witness, Time for Transparency, coming clean on oil, mining and gas revenues, March 2004

un proyecto y lo positivo que puede aportar. Si el balance negativo es mayor que el percibido como positivo, se verá privada la inversión del soporte del entorno y perderá su viabilidad social.

0.8 Utilidad De Esta Investigación

Esta investigación resalta la utilidad e importancia de estudios y aproximaciones a los niveles locales donde se desarrollan las inversiones. Para el tipo de industrias estudiadas la habilidad para manejar el entorno inmediato es asunto de supervivencia y ello no ha sido aun comprendido por muchas gerencias que ven fracasar sus inversiones.

Se hace además del esfuerzo en el enfoque local, el énfasis en el desarrollo de herramientas. Estas herramientas, unas pueden ser de carácter preventivo, predictivo y otras de carácter mitigatorio, es decir dirigidas a disminuir las consecuencias del conflicto.

Aprender a manejar el conflicto, a convivir con él y a evitar que se convierta en violento puede ser un arte en el cual no solo las herramientas, sino el carisma y las habilidades personales de los actores de lado y lado juegan un importante rol.

La gran apuesta es por las herramientas de intervención social a largo plazo, en la búsqueda de una estrategia de desarrollo sostenible. La propuesta de reorientación de los fondos sociales empresariales existentes a la luz de los principios de la intercooperación es la aportación más de fondo.

Esta propuesta de intervención, esta marcada por hacer tratar de hacer real los beneficios de creación de riqueza con equidad en favor de los actores del desarrollo local y regional.

Esta investigación, más que nuevos conceptos propone nuevas prácticas salidas de la realidad, las cuales una vez sistematizadas y ordenadas, pueden ser incorporadas a las tareas de gerencia de los asuntos externos de las empresas.

La Empresa en Entornos de Violencia

Lo que se ha hecho en él, es una selección de prácticas para diversos momentos de las empresas. Estas prácticas están, además, enfocadas en la detección y manejo del conflicto social.

Las herramientas no son una mera construcción teórica. Todas han sido implementadas y puestas en práctica en diferentes contextos. Su adaptación y continua evaluación dará pistas sobre la validéz de su aplicación en contextos locales conflictivos y cambiantes.

Las herramientas buscan reducir el carácter confrontacional de las disputas y aumentar las posibilidades de trabajar alrededor de intereses comunes. Esto requiere transparencia y capacidad de trabajo conjunto aun con actores con los cuales se pueda haber estado han estado enfrentado.

Por último, las conclusiones de este trabajo no pretenden ser universalmente aplicables. Solo se refieren a los contextos en los cuales han tenido su origen y aplicación: Colombia, Perú y el País Vasco. Sin embargo, con las debidas precauciones y adaptaciones podrían ser incorporadas a prácticas empresariales en otros países en desarrollo donde se perciban fenómenos similares de conflictos y hostilidad a nivel local.

CAPÍTULO 1

EMPRESA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CONFLICTO VIOLENTO

1.1 INTRODUCCIÓN

El objeto de esta primera parte del presente trabajo es profundizar sobre las relaciones empresa-sociedad-conflicto.

Desde un concepto puramente económico de la empresa, su relación con la sociedad será mínima y en el evento de que un conflicto violento la afecte, se retira o exige protección. No importarán los efectos sociales y económicos de sus decisiones sobre el resto de la sociedad.

Si se acepta que la relación de la empresa con la sociedad es mas compleja e intensa, se habrá desarrollado un tejido social y una red de relaciones que hace que la empresa, a pesar del conflictos, esté dispuesta a seguir acompañando a la sociedad que la acoge.

El conflicto violento, a su vez. puede afectar directamente a la sociedad sin afectar directamente a la empresa y viceversa. Pero, por la violencia, todos se ven afectados así sea en forma indirecta. De manera que, el conflicto actúa como un acicate sobre la empresa y la sociedad; aunque, la respuesta no puede estar en manos exclusivas de la empresa o del Estado. Por esto, resulta clave el análisis en detalle de las relaciones de las empresas con los denominados *stakeholders* o partes interesadas.

Para efectos de entender el conflicto hemos aceptado que se trata de hechos violentos y estos los calificamos como aquellos en los cuales hay derramamiento de sangre. Son

muchas las teorías y formas de analizar los conflictos. Por ello, deberemos detenernos en el fenómeno con más detalle.²³

Otro elemento importante de esta sección es saber si la empresa acepta o no responsabilidades en qué medida y de qué naturaleza y con qué carácter. Se analizará con algún detalle el concepto de empresa responsable desarrollado por la nueva economía. El papel de la empresa responsable, por supuesto, resultará muy diferente del de una empresa que no acepta responsabilidad con la sociedad ni siquiera de manera voluntaria.

Sin embargo, la aceptación y aplicación de principios de responsabilidad social no resuelve el problema del conflicto violento, ni de la supervivencia de la empresa en el medio del conflicto. Nuevas relaciones con el Estado y con la sociedad deben desarrollarse por parte de la empresa para buscar una estrategia que la ponga al resguardo de la amenaza y le permita seguir cumpliendo su rol en la sociedad. La sociedad y el Estado tampoco pueden desarrollar sus fines en entornos de violencia generalizada.

1.2 EMPRESA Y SOCIEDAD. EL NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA

1.2.1 El Concepto Liberal

“It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own interest” (A. Smith)

“Pocas tendencias podrían minar de una forma tan completa los mismos fundamentos de nuestra sociedad libre como el hecho de que los responsables de la empresa acepten una responsabilidad social en vez de intentar obtener los mayores beneficios posibles para los accionistas”²⁴

²³ En el capítulo 2 se encontraron los criterios para poder establecer cuándo un país tiene un conflicto violento interno y su gravedad, según el número de víctimas

²⁴ FRIEDMAN, Milton, *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago, 1962

La Empresa en Entornos de Violencia

Hasta bien entrado el siglo XX prevalece la opinión de que la responsabilidad social de la empresa es exclusivamente económica. El beneficio es la única responsabilidad social del directivo. Maximizar el beneficio para los accionistas, su único deber.

Expresiones como las del Presidente de General Motors GM, Charles Wilson, han sido durante largos años aceptadas: “Lo que es bueno para el país es bueno para General Motors y viceversa”, en una identificación del interés nacional con el interés particular de una empresa. GM necesita vender más carros que polucionan y la sociedad requiere disminuir los carros gasolina. En las calles se ve la falta de conexión entre lo que es bueno para los negocios y lo que es bueno para la sociedad.

A mediados de los años cincuenta se va aceptando que las empresas tienen unas responsabilidades sociales, ya sea considerando su condición en la sociedad o argumentando que el poder exige responsabilidad, o que conviene asumirlas por “egoísmo ilustrado” porque a largo plazo compensa o, porque de no hacerlo, el Estado actuaría con mayor dureza.

Hoy, se acepta que aparte de las responsabilidades económicas hacia los accionistas hay responsabilidades sociales hacia empleados y otros grupos sociales. No existe acuerdo acerca del contenido y el alcance de las responsabilidades sociales corporativas.

1.2.2 Evolución Histórica De La Relación De La Empresa Con Lo Social

La evolución histórica nos muestra desde una casi total exclusión de lo social en el manejo empresarial en las épocas del “capitalismo salvaje”, hacia una progresiva incorporación a fines del S. XX y comienzos del S. XXI. Los diferentes enfoques de este tipo de relación se pueden caracterizar así:

La Empresa en Entornos de Violencia

- Vía relaciones de fuerza. S. XIX y comienzos del S. XX, rigen unas relaciones de explotación de las condiciones de trabajo. Se puede volver a una nueva forma de esta vía, si el liberalismo considera que las relaciones le son favorables teniendo en cuenta los actuales niveles de desempleo, el debilitamiento sindical y las condiciones imperantes en los países en desarrollo.
- Vía de la gestión por la ética. Como consecuencia ya sea del pensamiento personal de los jefes de empresa o como producto de situaciones de consenso nacional, sobre un punto social.
- Vía la eficacia organizacional. Relaciones humanas y socio-técnicas para la eficacia económica y organizacional, hacen que sea importante involucrar algunos elementos sociales dentro del manejo de la empresa.
- Vía de la legitimidad a largo plazo. Busca la legitimidad global a largo plazo para responder a la preocupación central que es el empleo su creación o mantenimiento.²⁵

Hoy en día, las finalidades de la empresa son más complejas y se alejan cada vez más de los postulados pregonados por Friedeman. Por convicción, por presión o por obligación las empresas han ido adquiriendo un rol cada vez más visible y han reconocido públicamente sus obligaciones sociales como se demuestra por la suscripción del Pacto mundial de las Naciones Unidas. Solamente en España figura un listado de 168 grandes empresas que han suscrito este pacto ético. Ver Anexo 1.

Está en boga la publicación de reportes sociales y ambientales, o de sostenibilidad, el establecimiento de departamentos ambientales y sociales y de asuntos externos dentro de las mismas, aun la designación de estas responsabilidades a niveles más altos, como los directores ejecutivos de asuntos corporativos.

Dentro de esta nueva concepción serían fines de la empresa los siguientes:

²⁵ LEPISSIER, Jean-Christophe. Manager: une Responsabilité Sociale. Ethique & Performance. Ed. Liaisons 2001. Pág. 12

- Producir bienes y servicios que satisfagan necesidades humanas.
- Generar valor económico o valor agregado.
- Cumplir los compromisos con los involucrados en las actividades de la empresa: sueldos, calidad, pagos oportunos de impuestos, pagos a proveedores y acreedores y generación de utilidades.
- Permitir el desarrollo de sus trabajadores.
- Buscar la continuidad de la empresa en el mercado.
- Ser responsable de sus impactos. Reduciendo los negativos y maximizando los positivos.²⁶

Los mencionados fines se ilustran como lo indica la tabla 1.1 :

TABLA 1.1
FINES DE LA EMPRESA

	Fines económicos	Fines sociales y humanos
Empresa	1. Genera riqueza y valor agregado por los integrantes de la empresa	2. Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la empresa
Comunidad	4. Continuidad de la empresa permanencia en el mercado	3. Prestar un servicio a la comunidad

Fuente: Llanos Cifuentes, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea

²⁶ LLANOS Cifuentes, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea. Fondo de Cultura Económica México 1997

Hay una continuidad en el encadenamiento de esos fines de manera que uno permite la realización del otro. Existe una complementariedad de los fines pues uno no excluye a otro y todos pueden ser obtenidos simultáneamente, si así se lo propone la empresa.

1.2.3 La Empresa y La Nueva Economía

“Ninguna empresa puede tener éxito en una sociedad que fracasa.”

Stephan Schmidheiny (empresario Suizo)

Para Michael Porter (2003) lo social es parte de lo económico y la inversión en lo social mejora el entorno competitivo.

El mundo marcha hacia comprensiones más holísticas acerca del manejo de las empresas, donde no sólo estén presentes los intereses económicos de los accionistas, sino también los intereses sociales y ambientales. El problema es cómo integrarlos, relacionarlos y balancearlos.

Por otra parte, cada vez más se resalta la relación entre negocios y ética como una forma exitosa de hacer negocios y se pregona sobre fragilidad de los negocios basados en un distanciamiento de la ética. La Tabla 1.2 ilustra las posibilidades de la combinación ética y resultados en el desempeño de los negocios. La idea clara es que se pueden hacer ganancias con un buen comportamiento ético.

TABLA 1.2
ÉTICA Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

↑ + ÉTICA -	Romántica: Ética sin resultados económicos	Síntesis. Resultados económicos respetando la ética
	Fracaso: Ni ética ni resultados económicos	Pragmática: Resultados sin respeto a la ética
	- RESULTADOS + →	

Fuente: Llanos Cifuentes, Carlos. Dilemas éticos de la empresa contemporánea

Habría una posición intermedia **armisticio**: regulares resultados económicos y cumplimiento de algunos principios éticos.

Asistimos hoy al despliegue de un nuevo papel de la empresa en la sociedad, en el cual se diluyen los roles tradicionales tanto de la empresa, como del Estado y la sociedad. El Estado traspasa o contrata algunas de sus responsabilidades con el sector privado la sociedad civil exige transparencia y responsabilidad por sus actos ya no sólo a los gobiernos sino a la empresa. La empresa asume roles que antes eran del Estado. Algunas actividades del Estado quieren comportarse como el sector privado. La sociedad y los ciudadanos asumen funciones que antes eran del Estado. El Estado pierde el monopolio de lo público.

“The mayor actor or subject of global history is no longer the nation-state. They are movements, such as the women’s environmental causes; non-governmental organisations, such Amnesty International or Human Watch (whose structures may rapidly be replacing those of religion in the setting up of an international conscience); and international corporations (Mazlish 1993)”²⁷

Lo económico y lo social están hoy lejos de oponerse y de considerarse lógicas opuestas. Todo demuestra que son lógicas interdependientes: Toda decisión empresarial estratégica tiene implicaciones económicas y sociales. Las diferencias son la manera de combinar lo económico con lo social.²⁸

“Es necesario recuperar desde la política, el balance entre lo económico y lo social, entre el interés individual y el bienestar común. Solo que esto ya no puede hacerse solamente desde el Estado ni de las organizaciones políticas y sindicales tradicionales, porque su influencia social ha disminuido en la misma medida en la que han crecido nuevas instancias institucionales en la sociedad civil. Me refiero a las organizaciones empresariales grandes y pequeñas, y al revitalizado mundo del tercer sector. Es allí donde es preciso encarar una acción social que de respuesta a las necesidades básicas crecientemente insatisfechas, de sus propios integrantes y de los miembros de las comunidades en las que están insertas.”²⁹

Esta acción social deberá ser complementaria y no sustitutiva de la del Estado. Sólo al Estado le compete “el impulso a las políticas sociales así como el desarrollo del marco normativo que favorezca y exija el cumplimiento de la responsabilidad social a las organizaciones empresariales y del tercer sector.”³⁰

²⁷ ANDRIOF, Jörg; Waddock, Sandra; Hurted, Bryan.(Ed.). *Unfolding Stakeholder Thinking Theory: Responsibility and Engagement*, Greenleaf, 2002, Pág. 11

²⁸ LEPISSIER ,Jean-Christophe, *Manager: une responsabilité sociale*. Ed. Liaisons 2001, Pág. 25

²⁹ SCHVARSTEIN, Leonardo, *La Inteligencia Social de las Organizaciones.*, Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de las responsabilidad social. Ed. Paidos, Buenos Aires 2003. Pág 44

³⁰ SCHVARSTEIN, Leonardo Op. Cit. Pág. 45

Puntos de vista mas allá, expresa Livio (2002), al propender por una empresa comprometida políticamente, y quien define la empresa: “Como un grupo de hombres y mujeres, reunidos en un proyecto común para crear lazos sociales por el intermedio de la producción de bienes y servicios materiales e inmateriales dentro de las presiones económicas y sociales, en interacción con el entorno local y global.”³¹

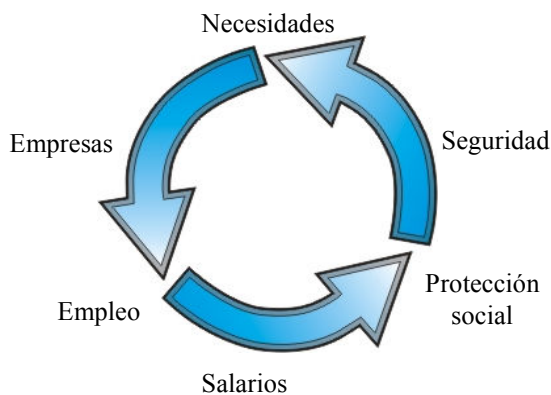
“Hoy la transformación de la sociedad y la transformación de la empresa han llegado a ser indisociables.”³² Dado que la cuestión más importante, en los años que vienen, no serán las del crecimiento del desempeño sino la interacción entre empresa y sociedad.

La empresa tiene finalidades sociales y presiones económicas (la empresa no puede vivir sin ganancias), mientras que la visión tradicional es exactamente inversa: tiene finalidades económicas y presiones sociales. Esto lo afirma Livio basado en el presupuesto de que la ganancia es un medio y no un fin en sí mismo.

En consecuencia, la empresa debe asumir su rol de actor social y no sólo de actor económico.

Livio nos habla de un círculo virtuoso, el cual se ilustra en el Gráfico 1.1:

GRÁFICO 1.1
CÍRCULO VIRTUOSO DE LA EMPRESA



³¹ LIVIO, Didier. Réconcilier l'entreprise et la société. Village Mondial, Paris 2002, Pág. 41

³² LIVIO, Didier, Op. Cit. Pág. 28

La Empresa en Entornos de Violencia

Este círculo se rompió cuando las empresas empezaron a alejarse de la sociedad construyendo un desarrollo independiente del lazo con el empleo.³³ Hoy, el crecimiento no significa empleo, se crean cada vez menos empleos con menos calidad y temporales y la seguridad social está en un déficit crónico.

Para la superación de este *impase*, la empresa debe asegurar su responsabilidad sin pasarle la cuenta de cobro a la sociedad, desarrollando contratos con las diferentes partes involucradas en su negocio. Los poderes públicos deberán encargarse de la protección social a los que no están laborando, pasando de una protección social de los salariables a una solidaridad entre ciudadanos, para asegurar un ingreso mínimo a todos (Livio piensa concretamente en la sociedad francesa y los países europeos).

A esta empresa la denomina ciudadana. La ciudadanía es la conciencia de pertenecer a una sociedad, a una comunidad humana con responsabilidades (con los salariables, los clientes, los contratistas y las comunidades) que le corresponden por pertenecer a ella.

La empresa es cada vez más cuestionada sobre su finalidad y sobre la deontología de su manejo en relación con las diferentes partes involucradas y más específicamente en su relación con la sociedad entera.

Cada trabajador es codetentador de una parte del valor de la empresa y que estos valores vayan todos a los accionistas no será tolerable en el futuro. Tampoco serán tolerables decisiones tomadas por los accionistas independientemente de la comunidad de trabajadores, serán necesarias negociaciones entre accionistas y trabajadores: “Deberán acordarse reglas para la distribución de los frutos entre ambas comunidades a través de un contrato de partaje del valor agregado.”³⁴

³³ LIVIO, Didier, Op .Cit. Pag. 63

³⁴ LIVIO, Didier, Op.Cit. Pág. 100

Están pues en el tapete dos concepciones separadas: la empresa centrada en el corazón de su oficio, separada de todo y la empresa insertada en su medio ambiente, en relación con los actores con los cuales hace sus negocios y con los impactados positiva o negativamente por su operación.

En sociedades en conflicto, las empresas que sólo tengan en consideración lo económico, o logran que su operación sea asegurada por el Estado o se verán obligadas a salir del país en cuestión. Para empresas que entiendan más su relación con la sociedad tratará de no implicarse en el conflicto y que sus *stakeholders* tampoco lo estén, buscará la protección y seguridad de unos y otros, buscará aliarse con otros para sostener o construir condiciones de paz en donde opera. Sólo en el caso extremo de que no se le permita operar abandonará.

1.3 EMPRESA Y *STAKEHOLDERS*

1.3.1 Conceptos

“A stakeholder in an organisation is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation’s objective” (E. Freeman 1984).³⁵

De ella se puede desprender la idea de los sistemas interdependientes en los cuales lo que afecta a una de las partes afecta el resto, aunque no en la misma intensidad. Entre empresas se presentan diferentes tipos de relaciones la más conocida la de la competencia entre ellas, en una incesante lucha por ocupar los mercados; también, entre ellas hay relaciones de colaboración que aseguran que el sistema sobreviva como un todo.

Pero, la empresa en sus operaciones se relaciona también con una gran cantidad de actores no empresariales, algunos de ellos demuestran algún interés en la empresa. En la cultura

³⁵ ANDRIOF, Jörg; Waddock, Sandra; Hustled, Bryan. (Ed.) *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf, 2002, Pág 13. Tomado de E Freeman. *Strategic MANAGEMENT. A Stakeholder approach*, 1984

anglosajona se ha desarrollado el concepto de *stakeholder*, traducido como de parte interesada o involucrada.

El origen y significado del término se explica como sigue: “A stake is an interest or a share in an undertaking. A stake is also a claim. A claim is an assertion to a title or a right to something. A claim is a demand for something due or believed to be due ... This right might be a legal right to certain treatment. Legal rights might include the right of due process or to privacy, may be the thought as a moral right.”³⁶

“A stakeholder, then, is an individual or group that asserts to have one or more of the stakes in a business... and may be affected by the actions, decisions, policies, or practices of the business firm, these stakeholders also may affect the organization’s actions, decision, policies, or practices”³⁷

La idea mas simple de un *stake* puede ser un interés, una parte en un compromiso, tambien es un derecho legal o moral, es la propiedad de algo. El *stakeholder* es un individuo o grupo que tiene uno más clases de *stake* en un negocio. En consecuencia, hay una interacción de influencia de dos vías entre empresa e interesados.³⁸

¿Dónde nacen los *stakeholders*?

Estos y muchos hechos más han dado pie al desarrollo y aceptación del concepto, la enumeración ilustra cómo surgen en contextos de conflicto y confrontación pero llegan también al seno de sus accionistas y en consecuencia a las asambleas generales:

³⁶ ARCHIE, B Carroll. Business & society, Ethics & Stakeholder Management. Cincinnati, 1989.pág 56

³⁷ ARCHIE B, Carroll, Op. Cit. Pág. 57

³⁸ Ver más detalles en Archie, B Carroll Business & Society. Ethics & Stakeholder Management. 1989 Págs. 55 y siguientes.

La Empresa en Entornos de Violencia

- En 1967 en una asamblea general de Eastman Kodak, los grupos comunitarios acusaron a la empresa de discriminación racial debido al desempleo negro en Rochester y ganaron a su posición a los poseedores de 39.000 acciones.
- En 1970, Ralph Nader con el movimiento de los consumidores, cuestiona las prácticas sociales de GM en Asamblea General.
- En 1995 Shell enfrenta un movimiento internacional por complicidad en la violación de derechos humanos, por la ejecución de Ken Saro Wiwa y 8 activistas por parte del Gobierno Nigeriano.
- En 1997 accionistas de Shell elaboran un proyecto de resolución por la cual se ordena una auditoria independiente sobre derechos humanos y asuntos ambientales (solo el 17% de los votos fueron recogidos), sin embargo, a raíz de esto Shell nombra un director a cargo de cuestiones de responsabilidad social y desarrolla procedimientos internos de pilotaje y control y acepta la realización de estudios externos sobre las prácticas de la compañía.
- En el año 2000, BP enfrenta un proyecto de resolución de accionistas sobre daños a forrajes en el Ártico³⁹

1.3.2 Tipos Y Categorías De *Stakeholders*

Los tipos obvios de interesados son: los trabajadores, los accionistas, los clientes, los competidores, la comunidad, los grupos de interés y la sociedad en general. Cada empresa y cada operación tienen sus específicos interesados para lo cual hay que aplicar herramientas de identificación como, es el análisis de involucrados. El Capítulo IV cuenta con varias herramientas que indagan los riesgos y forma del tratamiento del conflicto con los actores externos a la empresa.

Las teorías hablan de *stakeholders* primarios, secundarios y terciarios, según su cercanía al negocio y según el grado de responsabilidad con cada uno de ellos.

³⁹ Tomado de: Wiedemann-Gorain, Thierry ; Perier, F ; Lépineux, F , Développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur, Orse, Paris

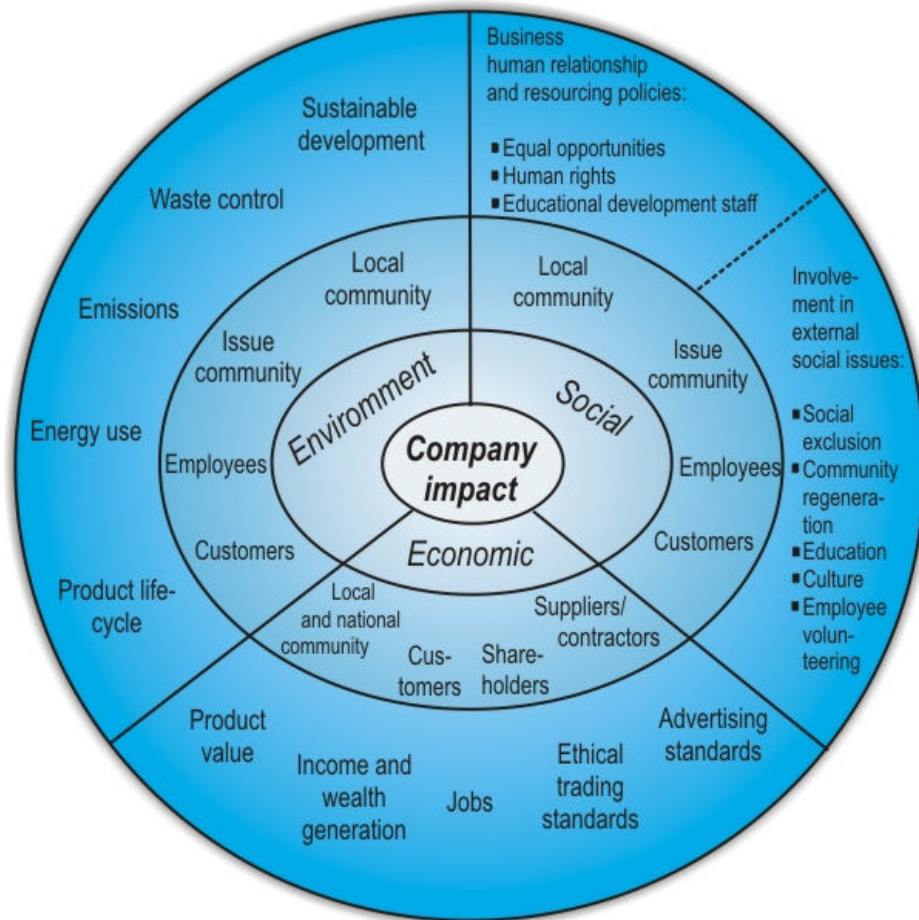
La Empresa en Entornos de Violencia

Las visiones son de círculos concéntricos según la afectación, cercanía, e intensidad de la relación con la empresa. Unos hablan de interesados primarios, secundarios y terciarios, otros de obligaciones primarias secundarias y terciarias.

La visión tradicional se aprecia en el Gráfico 1.2. En él, alrededor del impacto de la empresa en lo ambiental, lo social y lo económico están los *stakeholders* y sus intereses o asuntos que pueden verse afectados: empleados, comunidad local, clientes, accionistas, proveedores...

Este trabajo sostiene que los *stakeholders* no están sólo alrededor de los impactos de la empresa sino, también, alrededor de las expectativas y necesidades de la sociedad a los cuales la empresa puede en algo aportar. Se pueden encontrar *stakeholders* en relación con la acción empresarial, la cual conlleva riesgos, impactos, necesidades, expectativas y aún querellas y reclamaciones.

GRÁFICO 1.2
VISIÓN TRADICIONAL DE LOS *STAKEHOLDERS*



Fuente: Zadek, Simon. The Civil Corporation

En contraposición a las ilustraciones planas en círculos concéntricos que tratan de las diferentes clases de *stakeholders*, se propone una visión en espiral, en la cual se vea la dinámica de crecimiento y complejidad de los mismos.

Los *stakeholders* están, cada vez, más alejados del negocio y son más globales. Hay una dinámica de progresiva incorporación de nuevos actores. Cabe pues preguntarse cuántos más aparecerán en la escena y hasta dónde la empresa puede sostener diálogos y acuerdos con todos ellos. Formas secundarias y terciarias de representación seguramente surgirán en

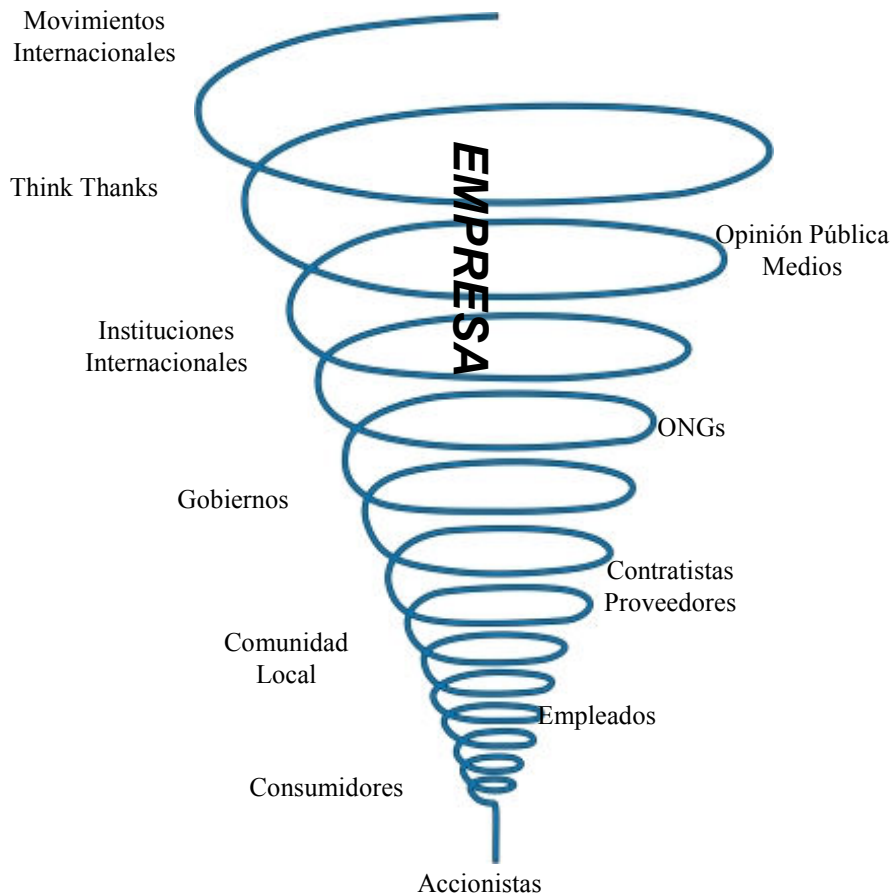
el futuro para evitar estos inconvenientes. Pero, por ello mismo los acuerdos se volverán más complejos aunque serán más permanentes y universales.

La visión propuesta se ilustra en el Gráfico 1.3.

GRÁFICO 1.3 NUEVA VISIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS*

Los *stakeholders* actúan dentro de una triple dinámica: económica, social y ambiental.

Visión en espiral.



Fuente: Elaboración propia en base a tipologías de Hund

La Empresa en Entornos de Violencia

Tomando las tipologías de Hund, (2001) se pueden enumerar los siguientes *stakeholders*⁴⁰:

Internos:

- Accionistas
- Empleados.
- Sindicatos.

Locales:

- Contratistas Locales.
- Gobierno Local.
- ONG locales.
- Proveedores.
- Comunidad local.
- Grupos de interés locales.
- Medios locales.

Clientes

Nacionales

- Gobierno nacional y entes reguladores.
- Instituciones Académicas.
- Think-Thanks / grupos de investigación.
- Inversionistas.
- Competencia.

⁴⁰ HUND, Gretchen E; ENGEL-COX. Jill A, Two-Way responsibility. The role of industry and its stakeholders in working towards sustainable development. En: Andriof, Jörg; Waddock, Sandra; Hustled, Bryan. (Ed.) *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf, 2002, Pág. 219

Internacionales

- Agencias Multilaterales.
- ONG internacionales.
- Medios de comunicación internacionales.

1.3.3 Teorías Acerca De Los *Stakeholders*

La terminología varía según la forma de percibirlos: como interesados, como involucrados, como aquellos sin los cuales una organización no podría existir, como los que dependen de la empresa, los afectados, los reclamantes de un derecho o un contrato, los que ejercen influencia, los que le apuestan a la empresa, los grupos de los cuales la empresa es responsable, los relacionados con quienes se tiene una transacción legítima.⁴¹

Las teorías y conceptos las agruparemos un poco forzosamente en la siguiente clasificación:

A) Teoría instrumental: Los *stakeholders* pueden hacerme daño, es mejor hacer pactos con ellos que no hacerlos. Hay que construir sobre bases de cooperación y confianza.

B) Teoría normativa: Basada sobre una ética. Cada parte tiene un valor intrínseco en si mismo y, por tanto, es una obligación moral tener en cuenta sus intereses.

C) Teoría convergente o teoría híbrida: Según la cual lo instrumental sin fundamento ético es incompleto y, a la vez, una teoría no sólo presenta ideas utópicas no aplicables sino que tiene un aspecto práctico. Se considera que la teoría normativa y la instrumental son complementarias. Preston (1995).

Las características de esta teoría convergente son:

⁴¹ BLEGER., Isaac, El enfoque de Stakeholders para la alta dirección, XX Congreso de ADENAG. Argentina.

La Empresa en Entornos de Violencia

- Postulados:
 - + La empresa opera públicamente en un mercado competitivo.
 - + Las decisiones son tomadas por gerentes profesionales.
 - + Los comportamientos son contingentes.
- Se admite que el comportamiento humano es variado y variable; que es manejable y depende de circunstancias y del contexto.
- Las relaciones entre gerentes y *stakeholders* se basan en fundamentos morales.
- La teoría es simultáneamente normativa e instrumental, ofrece normas narrativas de comportamiento y resultados prácticos realizables.
- Su fundamento normativo es explícitamente moral y los medios instrumentales no son usados sino por fines morales.
- Está basada en el proceso medios/fines en el cual los medios usados deben ser morales. Jones et Wiks (1995).⁴²

Pero, ¿cuáles son las reglas para reconocerlos y para reconocerles su representación? Algunos están agrupados en organizaciones formales, otros no. En unos contextos hay completa claridad sobre quién es la parte interesada y por qué actúan; en otros hay opacidad completa sobre la identidad, motivos y forma de actuar. En algunos casos existe certeza sobre la representatividad del actor, ésta es comprobable; en otros la representación es informal y difícil de comprobar. Estas circunstancias son mas complejas en sociedades en desarrollo, donde los mecanismos de organización de la sociedad civil son débiles y donde los intereses son cooptados por intermediarios de carácter clientelista o político que se abrogan los derechos de representación de los diferentes colectivos.

En sociedades en conflicto y confrontación, se vuelve más complejo el asunto, pues los *stakeholders* legítimos pueden estar presionados y, a veces, infiltrados por actores encubiertos con agendas también encubiertas. En contextos de violencia, se presiona toda

⁴² JONES et Wiks , Instrumental Stakeholder Theory. A synthesis of ethics and economics. Academy of Management Review, Vol. 20 , No. 2, 1995, Pág. 404-437

posición neutral, se usan todo tipo de métodos para obligar a los diferentes actores sociales a estar a favor de alguna de las partes en confrontación.

En estas condiciones, el funcionamiento de la teoría de los *stakeholders* se torna bastante incierto. La teoría requiere el funcionamiento de una democracia sin coacción. Requiere de la ausencia de fuerza para poder expresar y representar en libertad. Cuando no se tiene claridad sobre la legalidad y representatividad del actor, la empresa tiene que actuar con precaución, procediendo con herramientas como análisis de riesgos, verificaciones y consultas. Algunas de las herramientas que se desarrollan en el capítulo cuarto, como el análisis de riesgo social local y el análisis dinámico de *stakeholders*, pueden ayudar a la empresa a tener una mayor claridad sobre los *stakeholders* en concreto.

Una pregunta relevante, en este trabajo de empresas en contextos de violencia, es si los diferentes actores armados se pueden considerar *stakeholders* y en qué medida se pueden aplicar las teorías aquí vistas.

Los actores armados actúan sobre la empresa así la empresa no actúe sobre ellos. Normalmente la empresa acude al Estado buscando su protección; el Estado reacciona o repele los ataques, entonces, la empresa resulta actuando sobre los actores armados de manera indirecta. De esta manera se desarrolla una relación de enfrentamiento y confrontación. Esta confrontación puede ser total, hasta la total destrucción o paralización de la empresa, o puede ser una confrontación de baja o mediana intensidad en la cual la empresa y actor armado subsisten en una sucesión de ataques y hostigamientos que no paralizan la actividad principal. En algún sentido, los actores armados requieren de funcionamiento de las empresas, éstas producen ingresos a muchas gentes y los actores armados viven de lo que les logran capturar.

Se establece entonces una relación, en la cual se mantiene un *statu quo*: no se paraliza la empresa, se la deja funcionar, pero se establece un severo control sobre ella. No significa ésto que toda empresa deba pagar una suma periódica al actor violento; significa que el solo

funcionamiento de la economía local les permite, de manera indirecta, seguir actuando sobre el conjunto de la sociedad. No faltará el caso en el cual a cambio de un pago se ofrezca protección. En este caso la relación pasa a ser de interdependencia.

En los estados de derecho, los actores armados son considerados ilegales y las relaciones con ellos ilícitas. En estos contextos, aunque son actores de poder no se podrían considerar como *stakeholders* válidos. Pero, esto no resuelve el problema, los actores armados pueden seguir actuando contra la empresa hasta paralizarla. Las anteriores consideraciones muestran, para este tipo de actores, un agotamiento de la teoría de los *stakeholders*.

Jensen (2003), hace una crítica radical a la teoría de los *stakeholders*. Dice que según ciertas interpretaciones la teoría de los *stakeholders* incluye los terroristas, extorsionistas y ladrones...; argumenta que los gerentes no pueden atender a múltiples objetivos que a su vez pueden ser contradictorios entre sí y que éste no es mas que la creación de valor.⁴³

Mas aún, afirma que la empresa que adopte este enfoque de reconocer y hablar con los *stakeholders* puede quedar impedida en la competencia por sobrevivir, pues esta teoría “politiza la, corporación y deja a sus gerentes empoderados para ejercer sus propias preferencias gastando los recursos de la firma”⁴⁴.

Jensen, se va por la peor de las opciones. Ignorar a los *stakeholders* puede ser la peor de las alternativas. No se puede ignorar que existe un entorno externo a la empresa el cual puede ser adverso o favorable o indiferente a las labores de la empresa. Este entorno es operado por diferentes actores sociales. Una empresa sin relacionarse con este entorno externo tampoco puede sobrevivir.

Al respecto, la falacia de Mc. Namara puede resultar ilustrativa:

⁴³ JENSEN. Michael C, Value Maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function. En: Andriof, Jörg ; Waddock, Sandra; Hustled, Bryan. (Ed.), *Unfolding Stakeholder Thinking*. Greenleaf, 2002, Págs. 65-84

⁴⁴ JENSEN, Michael C, Op. Cit. pág. 68

“Medir lo que se pueda medir”: es prudente y necesario.

“Descartar lo que no puede medirse”, o darle un valor arbitrario.

“Lo que no se puede medir no es importante”: esto es ceguera.

“Lo que no puede medirse no existe”: esto es un suicidio.⁴⁵

Aplicado al caso de las partes involucradas el hecho de que éstas no sean fácilmente identificables, controlables o manejables no quiere decir que las pueda ignorar.

1.3.4 Tipos De Relacionamiento Empresa-*Stakeholders*

En una primera consideración los *stakeholders* se pueden definir en términos de dependencia, Rhenman (1964, 1968). Freeman (1984) los define en términos de una relación de doble efecto e influencia. Hund (2001) insiste en que la premisa del compromiso, con un amplio rango de *stakeholders*, es esencial para el éxito de las operaciones de los negocios⁴⁶.

La relación con los *stakeholders* puede ser:

- Reactiva. Se niega toda responsabilidad social con ellos.
- Defensiva. Se admite responsabilidad pero sin asumir sus consecuencias.
- Acomodación. Acepta la responsabilidad y sus consecuencias.
- Proactiva. Anticipa el reclamo de su responsabilidad.

Para otros, la relación esta dada por el tipo de responsabilidad que se tiene con cada *stakeholder*. La Tabla 1.3 tomada de Clarkson (1991), por Igalens, propone los tipos de responsabilidad que se deben cumplir en la relación con cada *stakeholder*.

⁴⁵ Llanos Cifuentes, Carlos, Dilemas éticos de la empresa contemporánea. F. C .E. México 1997. Pág. 29

⁴⁶ Hund et al, Op. Cit. Pág. 218

TABLA 1. 3
SATKEHOLDER Y TIPO DE RESPONSABILIDAD⁴⁷

Stakeholder	Responsabilidad de la empresa
Empleados	Remuneración Empleo Carrera Salud Rotación
Propietarios	Respeto Derechos de defensa Comunicación Política general Reclamaciones
Consumidores	Política general Comunicación Seguridad de productos Reclamaciones
Proveedores	Política general Poder relativo Problemas ligados a proveedores
Poderes públicos	Salud y medio ambiente Implicaciones para política

⁴⁷ IGALENS, Jacques, La responsabilité Sociale de l'entreprise: comprende rédiger le rapport annuel. Editions d'organisation, Paris, 2002, Pág. 39

La Empresa en Entornos de Violencia

	publica
Competencia	Política general

Tomado de Igalens, Jacques

La Tabla 1.4 nos muestra las expectativas e intereses de los *stakeholders* en las dimensiones, económica, social y ambiental, integrando las preocupaciones de los actores empresariales en el contexto europeo.

TABLA 1.4
EXPECTATIVAS DE LOS *STAKEHOLDERS*

Partes	Económico	Ambiental	Social
Clientes	Justo precio garantía de calidad	Información Consumo de Recursos con respecto al medio ambiente	Ética Comercio Justo Respeto Derecho Social
Sindicatos Empleados	Equidad Remuneración	Respeto al medio ambiente local	Motivación Consulta Interna Formación Empleabilidad
Comunidades locales	Continuidad de la empresa	Información Transparencia Reducción de emisiones	Participación en la vida local Tener en cuenta las expectativas de empleo

Tomado de ORSE AFNOR Development Durable et Entreprises

Otra manera de ver la relación es la propuesta por Mattingly (2002)⁴⁸. Puede existir entre los *stakeholders* y la empresa una relación directa o indirecta y cada una de esas relaciones pueden tener una orientación distributiva o integrativa.

⁴⁸ MATTINGLY, James E; Greening, Daniel W. Public interest groups as stakeholders. En *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, responsibility and engagement*. Ed. By J. Andriof, S. Waddock, B. Husted and S. Sutherland. 2002. Pág. 270

La Empresa en Entornos de Violencia

La Tabla 1.5 indica cuatro tipos de relaciones que surgen de estas combinaciones: coerción (por acción directa), colaboración (alrededor de intereses mutuos), subversión (sabotaje) y mediación (búsqueda de un tercero que lo represente). Este cuadro es útil para entender las relaciones en posiciones de confrontación y de conflicto. Cada parte involucrada tiene: poder, legitimidad y urgencia. Cada parte involucrada, a su vez, es influenciada por su propia cultura grupal, las relaciones que tengan con terceros y las experiencias de racionamientos entre sí.

TABLA 1.5
RELACIONES SEGÚN TIPOS DE INFLUENCIA Y ORIENTACIÓN
TIPO DE ORIENTACIÓN

TIPO DE INFLUENCIA	DISTRIBUTIVO	INTEGRATIVO
A		
DIRECTA	Coerción. Baja actividad de la firma y agresiva actividad del <i>stakeholder</i> . Los <i>stakeholders</i> se aproximan con coerción pues perciben que pueden derrotar a la firma con acción directa.	Colaboración. Alta actividad tanto del <i>stakeholder</i> como de la empresa. Se produce una respuesta directa e integral que puede llamarse como colaborativa, maximizando los intereses comunes de unos y otros.
INDIRECTA	Subversión. Baja actividad directa y pública tanto de la empresa como el <i>stakeholder</i> . Se produce una acción subversiva. Se ejercita a través de acciones indirectas como el sabotaje y el terrorismo.	Mediación. Alta actividad de la empresa y baja actividad o representación del <i>stakeholder</i> . Empuja al <i>stakeholder</i> a la busca de un mediador que pueda llamar la atención de la firma.

Fuente: Mattingly, James E.

En contextos de guerra y violencia la fuerza de los *stakeholders* tradicionales disminuye y la presencia armada de las fuerzas en conflicto, tiende a apropiarse de los intereses de las partes involucradas con la empresa. Los intereses y reivindicaciones resultan respaldados por los actores armados en conflicto. En estas condiciones la conversación, el diálogo y los acuerdos se tornan difíciles de manejar dentro del marco de una negociación convencional.

La Empresa en Entornos de Violencia

Aparece el elemento fuerza y el elemento temor y, por supuesto, la amenaza (“si no nos arreglan tal o cual cosa, entonces hablamos con la guerrilla para que los obligue”, es una amenaza frecuente en el contexto colombiano).

Con los *stakeholders* se desarrollan contactos y conversaciones que pueden conducir a acuerdos o desacuerdos. Se supone que tanto la empresa como los *stakeholders* buscan su bienestar. La Tabla 1.6 ilustra las clásicas situaciones, gana-gana, gana-pierde y pierde-pierde.⁴⁹

La interacción entre *stakeholders* puede tener un sentido de cooperación y llegarán a acuerdos, o un sentido de enfrentamiento, caso en el cual, o uno se impone al otro, o ambos pierden en su bienestar. Es de anotar que no todos los *stakeholders* desean la interacción. En los casos analizados en el Capítulo 2, en Perú, influyentes *stakeholders* rechazan la interacción, precisamente para no llegar a ningún compromiso mutuo y poder expulsar a la empresa o actividad propuesta.

⁴⁹ WINSOR, Duane, Jensen’s approach to stakeholder theory, En :Andriof, Jörg; Waddock, Sandra; HUSTLED, Bryan. (Ed.) *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf, 2002. Pág. 97

TABLA 1.6
RESULTADOS DE LA INTERACCIÓN

	Bienestar del <i>Stakeholder</i>	
	Gana	Pierde
Gana	Ventaja Mutua	Explotación del productor
Bienestar de la firma	El productor es “administrado”	Todos pierden
Pierde		

Fuente: Winsor, Duane.

1.3.5 Limitaciones En La Aplicación De La Teoría De Los *Stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* supone poder identificarlos claramente. Supone una sociedad con reglas democráticas, donde los diferentes actores sociales tienen alguna autonomía e independencia. Donde hay mecanismos claros de representación e intermediación y donde existen sistemas de arbitraje y solución pacífica y democrática de los conflictos. Estas condiciones no existen en muchos de los países en desarrollo.

Más aun, en sistemas formalmente democráticos existen sistemas profundamente familistas, grupistas, etnicistas y clientelistas que excluyen a otros de la participación y se abrogan los derechos de representación. Es una exclusión entre los excluidos. Entonces, un primer trabajo consiste en organizar a esos *stakeholders* y prepararlos para su participación.

Buena parte de las confrontaciones estudiadas en el Capítulo II están permeadas por intereses políticos personalistas y grupistas, quieren mantener un monopolio sobre los intereses de las gentes que normalmente carecen de organizaciones sólidas y representativas. La confrontación es la manera de demostrar que sólo, gracias a su intervención, arrancando a veces por la fuerza, algún dinero o alguna obra o actividad, es que la empresa se compromete con el colectivo. La ganancia es un triunfo del líder o del dirigente, no de la del colectivo.

El modelo funciona en sociedades donde los *stakeholders* están asociados, existe un respeto a las normas de la democracia, una cultura de consulta y representación. Por ello, es necesario para construir una verdadera cultura de los *stakeholders*, construir una cultura democrática, en la cual la representación no esté mediada por contraprestaciones clientelistas.

1.4 ¿ACCIONISTAS O INTERESADOS?

Si bien, una decisión estratégica es interactuar con los *stakeholders* sobre algunos asuntos de la empresa, otra podría ser convertir a los *stakeholders* en accionistas de manera que puedan integrarse más fácilmente a la comprensión de los problemas de la empresa. Este paso ya se ha dado en muchas empresas con respecto a sus empleados, como se describe en al Capítulo IV, con las diferentes formas de participación interna que llegan hasta la participación en las utilidades de la empresa.

Involucrar actores externos en la empresa, supone una enajenación de lo propio, por lo cual volviendo propio lo externo se puede obviar esta tensión. Buscar una manera práctica de convertir los *stakeholders* en *shareholders* y los *shareholders* en *stakeholders*, de manera que se pueda conformar un campo de acción económica con menos contradicciones y más sinergia. A esto apunta el modelo Mondragón; donde los dueños de las empresas son los miembros de la comunidad local; en las empresas de MCC los interesados son los mismos

dueños, a su vez miembros de la comunidad. Una herramienta para este propósito alrededor del principio de intercooperación está desarrollada en el Capítulo IV.

1.4.1 La Fuerza De Los *Stakeholders*

En 1992, el total de miembros de los grupos ambientales fue estimado en 5 millones (9% de la población Inglesa) Grove-White, (1992); citado en Rüdig (1995).⁵⁰

En Estados Unidos, Johnson (1995:1) estimó el número total de miembros de las organizaciones ambientales en alrededor de 15 millones.⁵¹

Rawcliffe (1992:3) estimó que: “in 1990 , the United Kingdom’s 15 large national environmental groups, including the National Trust, has a combined annual budget of 163 millions of pounds, while in the United States, Letto (1992:28;cited in Bosso, 1995:102) estimated that in 1990 , the environmental community as a hole took in some \$ 2.9 billion-almost double 1987 revenues.”.⁵² Más del 51% de esos ingresos provenían de los aportes de los miembros.

El 55% de los entrevistados en la encuesta Mori (UK) dicen haber contribuido con la causa ambiental. El índice Mori indica que cada vez es menos la gente que cree que los beneficios de las empresas benefician a la sociedad, en 1999, el 51% decía que las ganancias no hacen las cosas mejores para nadie, mientras el 28 % dice que sí.

Se distingue entre ecologistas y ambientalistas. Los ambientalistas tratan los problemas ambientales dentro del actual sistema político, económico y social, mientras que los ecologistas están convencidos que se requiere un cambio en el modo dominante de pensar, vivir y producir.

⁵⁰ GRANT, Jordan ; Maloney, William,. The protest business? Mobilizing campaign groups. Manchester University Press. New York 1997. Pág. 12

⁵¹ GRANT, Jordan; Maloney, William, Ibidem

⁵² GRANT, Jordan; Maloney, William,. Op.Cit. Pág. 15

La Empresa en Entornos de Violencia

Los ambientalistas, además de sus organizaciones, cuentan con partidos como el Verde en Europa. Sin embargo, se nota una tendencia a salirse del tradicional cauce de los partidos y llegar a través de la acción directa a influenciar en las políticas y decisiones. Sin embargo, las dos tendencias coexisten.

La Tabla 1.7 muestra las diferencias entre el nuevo y el viejo movimiento social en Europa, tendencia que se ha extendido también a muchos países en desarrollo, ante las crisis de los partidos políticos.

TABLA 1.7
NUEVO Y VIEJO MOVIMIENTO SOCIAL

	Viejo Movimiento social	Nuevo movimiento social
Ubicación	Política	Sociedad Civil
Ideología Y objetivos	Integración política y derechos económicos	Autonomía de la sociedad civil, nuevos valores y estilos de vida
Organización del movimiento	Formal y jerárquico	Informal redes y organizaciones de base
Medio de cambio	Participación en las instituciones políticas	Acción directa y cultura política

Tomado de Martell, (1994: 112)⁵³

“La actividad de la sociedad civil ha jugado un significativo rol en el crecimiento de la oposición organizada a las actividades corporativas percibidas como irresponsables tanto de las multinacionales como de las industrias extractivas.”⁵⁴

Estas expresiones de oposición se dan a través de grupos ambientales como Amigos de la Tierra, organizaciones de derechos humanos (como Amnistía Internacional) grupos afectados en los países en desarrollo (Movement for the Survival of Ogoni People, MOSOP), negocios progresistas (Body Shop), grupos de accionistas (BHP *shareholders* for

⁵³ GRANT, Jordan; Maloney, William,. Op.Cit.. Pág. 53

⁵⁴ REED, Darryl, Op. Cit. Pág. 207

La Empresa en Entornos de Violencia

social responsibility), medios de comunicación (como multinational monitor and mining watch Canada, mining impact coalition etc.)

Las prácticas contra las compañías incluyen entre otras:

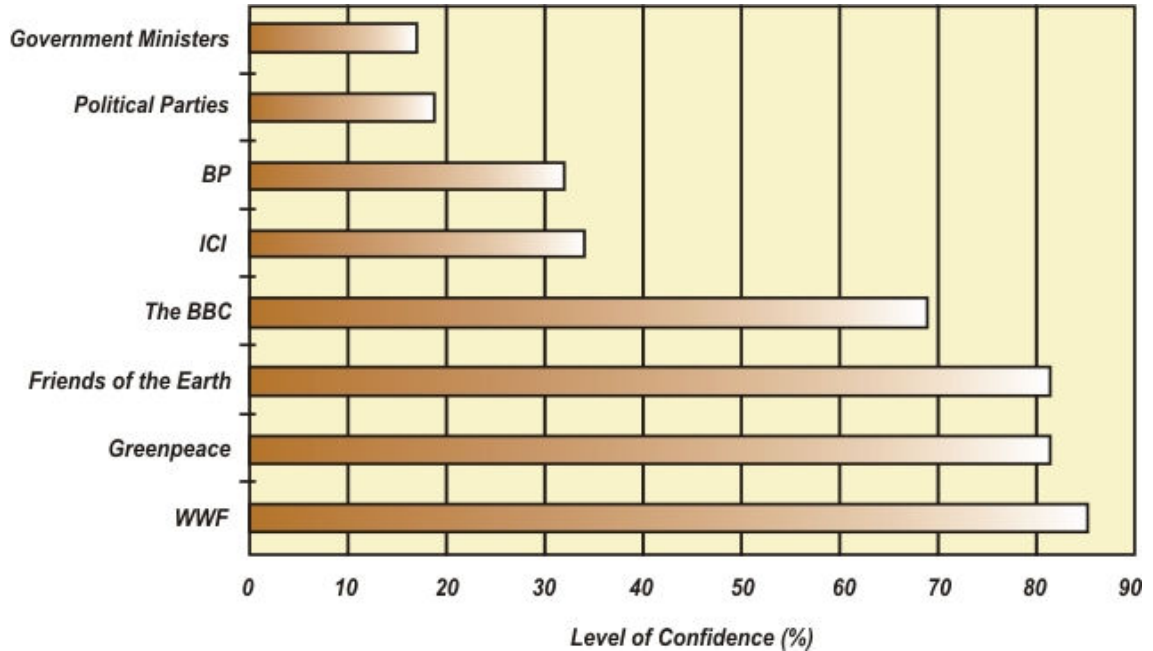
- Publicidad criticando actividades irresponsables.
- Disrupción de las actividades de las compañías.
- Iniciación de procesos legales.
- Boicot a los proyectos de la compañía.
- Promoción al activismo de los accionistas.
- Lobby ante gobiernos para penalizar o restringir las actividades de las compañías.

No todas las ONG usan tácticas confrontacionales u opositoras, algunas trabajan cerca con las corporaciones y las comunidades locales para ayudar mejor y asegurar un comportamiento responsable.

La encuesta Mori citada por Zadek⁵⁵ para el caso del Reino Unido muestra el grado de confianza en las ONG, especialmente ambientales (80%), sobre la empresa (30-35%), y los partidos (15-18%) como lo ilustra el Gráfico 1.4. Las ONG acumulan pues membresía, recursos y sobre todo credibilidad

⁵⁵ ZADEK, Simon, The Civil Corporation. The new economy of corporate citizenship .London 2001. Pág.45

GRÁFICO 1.4
CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES UK



Fuente: Encuesta Mori, UK

1.4.2 Los Límites Del Actual Modelo De Empresa

En el tercer milenio el capitalismo nunca ha sido tan poderoso; pero, a la vez, crece la frustración y la desconfianza acerca de la manera como ese poder está modelando el mundo.

Aquellos a cargo de los negocios han perdido legitimidad y confianza, su lejanía y falta de autodominio y la indiferencia que muestran hacia sus impactos sociales y obligaciones.

Cowe (2001), presenta una serie de reflexiones críticas sobre el rol de la empresa en la sociedad.⁵⁶

⁵⁶ COWE. Roger, Stakes no Shares. Curbing the power of the corporations. NEF pocketbook. London 2001. Pág. 4

- Las sociedades anónimas y limitadas han sido inventadas para obtener ganancias individuales sin responsabilidad individual. La observación es igualmente relevante en la manera como las compañías pueden encubrir a los individuos para escapar de a la responsabilidad por las acciones de la compañía. ¿Por qué esos individuos escapan a las responsabilidades en su vida personal cuando operan bajo el nombre de una compañía?
- Sólo la presión de fuera ha hecho que las compañías miren más allá de sus utilidades. En UK a pesar de la presión ambiental, muchas de las 100 más grandes empresas no producen reportes ambientales y sólo un puñado produce reportes sociales.
- Se han mezclado los intereses de los CEO, con sus altos bonos y remuneraciones fijados por los mismos. Los accionistas han perdido poder, no controlan. Estos excesos contrastan con las restricciones a nombre de la eficiencia. El sector público es escrutado hasta el último céntimo, el privado está fuera de control salvo en aspectos como empleo, construcción y prácticas comerciales.
- ¿Por qué esta falta de control? Primero, los que ejercen el poder en nuestra sociedad cada vez más son hombres de negocios. Segundo, el mundo de las corporaciones tiene cada vez más que ver con nuestras vidas. Tercero, el gobierno se ha retirado de áreas de servicio para dárselas al sector privado. Cuarto, hay una tendencia a la concentración de unas pocas empresas en cada sector, muchas marcas y cada vez menos productores para ganar en escalas. Es el negocio de las fusiones y adquisiciones.
- ¿Donde está la falla?: considerar que las empresas son sólo instituciones financieras. Por ello, la ley se entiende con los propietarios financieros. Las empresas están diseñadas sólo para un control financiero. La compañía por acciones fue diseñada para pequeños grupos de accionistas y la estructura marchaba bien a ese nivel. Pero esto no funciona cuando hay miles de accionistas y cuando un pequeño número de ellos poseen el control de la compañía y de los votos.
- Los fondos de pensiones tienen las dos terceras partes de las acciones de las grandes compañías, están lejos de las operaciones de ellas y sólo están interesados en el

dividendo y, a veces, unos pocos de ellos tienen grandes cantidades de votos. No están interesados en los impactos ni en “governance” de la empresa. Muchos de ellos no votan en las reuniones anuales.

- El sistema de bolsas de valores se pervirtió. Es un mercado de acciones y menos un medio para atraer capital de riesgo. Se hacen millones en las ventas de acciones pero no financiando una nueva aventura como fue la intención inicial. Todo el esfuerzo se pone en el valor para el accionista; es decir, en el retorno a corto plazo con descuido del largo y a expensas muchas veces de empleados, clientes y de la sociedad en general.
- A partir de los años 90, las compañías se vieron obligadas a introducir criterios sociales y ambientales dentro de un mundo dominado por lo financiero. Compañías individuales se vieron enfrentadas a resoluciones de accionistas y presiones de consumidores e inversionistas (fondos éticos e instituciones como Internacional Finance Corporation). Los directores se vieron enfrentados a los reclamos sociales y ambientales del mundo externo a la empresa.
- Pero esto es insuficiente, el mundo se medirá progresivamente por criterios no financieros y, por el contrario, inversionistas e instituciones están prisioneros de un sistema donde la responsabilidad financiera es de absoluta prioridad. Lo único que se ha avanzado, es que es legítimo presentar balances sociales, ambientales y financieros. Pero, mientras esté atrapado en el modelo de mercado de acciones no podrá ser totalmente responsable. Mientras los directores no respondan sino a los accionistas, lo financiero será la regla.

1.4.3 De Stakeholders A Shareholders

Una corriente es entonces introducir intereses ajenos a los accionistas en la Junta Directiva, como directores encargados de aspectos específicos, pero esto ha fracasado, su presencia tiende a ser ignorada. El modelo alemán tiene dos juntas directivas. Este introduce una clase de directores capaces de considerar los asuntos estratégicos y con capacidad para supervisarlos. De todas formas prima la junta de los accionistas. Las corporaciones

europas continentales tienen más consideración por los asuntos sociales, por la presión de la ley, los trabajadores y la cultura de menor valor a los retornos inmediatos como en USA y UK.

¿Un nuevo modelo de compañía? La base del nuevo modelo según Cowe (2001) deben ser los involucrados, no los accionistas. La institución central del nuevo modelo debe ser el consejo de involucrados equivalente al grupo de accionistas en el actual modelo.⁵⁷ Cada grupo elige los individuos para el consejo. Su rol es asegurar que los intereses de los grupos afectados estén adecuadamente orientados. Ellos deben tener el poder de elegir y despedir directores, su pago y votar las políticas clave en las asambleas anuales. Los intereses no financieros deben ser tenidos en cuenta seriamente en la mesa directiva, haciendo responsable a los directores de los intereses de otros grupos diferentes de los accionistas. La Unión Europea ya comenzó en esta línea con los consejos de trabajadores exigidos, pero los demás *stakes* quedaron fuera.

¿Quiénes pueden ser parte de este consejo? “A town where a company’s office is based may be a stakeholder, so may a village thousands of miles away in the developing world where it owns a plantation or a mine. These groups of people or communities may have no shares in a company, but they are deemed to have an important stake in how it operates and whether it goes on operating.”⁵⁸

La compañía, dentro de unos límites, podría fijar o variar la representación para cada grupo y su poder de voto. Lo mismo con los directores, pueden ser elegidos uno o dos directores no ejecutivos con específica responsabilidad por lo social y lo ambiental.

Los accionistas continuarían con sus acciones, dividendos, venta en bolsa, emisiones de acciones pero con el límite de los *stakeholders* con respecto a políticas sociales. La decisión de una oferta de compra también estaría sujeta a aprobación del consejo de involucrados.

⁵⁷ COWE, Roger. Op.Cit. Pág. 26

⁵⁸ COWE, Roger, Op.Cit. Pág. 23

Ahora, las ventas o tomas de control lo determina el precio ofrecido por la acción. Será necesaria la construcción de coaliciones con los involucrados para balancear los intereses de los diferentes grupos. Este modelo sería apropiado sólo para grandes compañías, con significativo impacto sobre la sociedad. Como por ejemplo las 350 más grandes compañías que cotizan en bolsa.

Concluye sus ideas describiendo la naturaleza de tal consejo. “The council would be made up representatives of stakeholders interests such as employees, customers, suppliers and communities whose lives and livelihoods are bound up the company.”⁵⁹

En el Capítulo cuarto se desarrolla la idea de constituir fondos con acciones de la empresa en favor de colectivos de *stakeholders*. La idea es más bien convertir *stakeholders* en *shareholders*, esta idea se inspira en los esquemas societarios de Mondragón descritos en el Capítulo tres.

1.5 EMPRESA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: TRES DESARROLLOS SIMULTÁNEOS

La responsabilidad social no puede reducirse a “seguir haciendo lo de siempre pero cambiando las formas”⁶⁰. Hoy en día están ampliamente reconocidos en el mundo empresarial los conceptos que integran la denominada triple cuenta de resultados.

Un número cada vez más grande, de empresas adhiere a esta corriente que empieza integrando los conceptos de servicio a la sociedad y, después, responsabilidad social empresarial, RSE.

⁵⁹ Ibidem. Pág. 23

⁶⁰ FUNDACION NUEVA SOCIEDAD. La acción social de la empresa en España, Informe 2003. Pág. 40

La RSE es definida por la Comunidad Europea como “La integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”⁶¹

Después, con el auge de las preocupaciones ambientales surgió el concepto de desarrollo sostenible y, finalmente, con la crisis en el manejo de la información a los accionistas surgió con gran fuerza la tendencia del gobierno corporativo.

En realidad, todos estos desarrollos se dan como consecuencia de la aplicación de la teoría de los *stakeholders*. Sus cuerpos teóricos se refieren a las relaciones, métodos, principios y medidas que permitan a una empresa y una gerencia dar cuenta pública, interna y externa, de sus resultados en tres dimensiones: económica, social y ambiental.

En contextos de conflicto violento se deberá tener en cuenta que elevar el alcance de los programas sociales y ambientales no produce los resultados de reducción del conflicto violento que la empresa desearía.

Sin embargo, estos programas permiten la cercanía con el contexto social y político. En la medida se logre ser parte de la sociedad, de manera constructiva, puede con otros actores desarrollar prácticas y acciones que conduzcan a la prevención, disminución, mitigación y, si se quiere, tratamiento del conflicto.

Se tiene la idea que los programas sociales y ambientales, en el marco de la RSE, son una manera de evitar los ataques contra las empresas. Pero, los actores armados tienen otros objetivos y aun los mismos programas sociales pueden convertirse en un objetivo de sus ataques. Esta afirmación es aplicable a los contextos estudiados en el Capítulo dos.

⁶¹ COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Libro Verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Bruselas, 2001. No. 20 Pág. 7

1.5.1 Responsabilidad Social Empresarial

A) Principios y Conceptos:

a) Principio institucional o de legitimidad: orientación al bien común.

La legitimidad ética es la legitimidad mas profunda y la referencia primera para considerar cuáles son las responsabilidades sociales de una empresa. La legitimidad ética tiene su referente en los principios éticos sociales que rigen la construcción del bien común en una sociedad. Estos principios son:

- El principio de solidaridad. La empresa ha de contribuir al bien común de acuerdo con su propia naturaleza y capacidades.
- Respeto a los derechos humanos. La empresa no puede desconocerlos. Derecho de asociación, propiedad privada, libertades de intercambio, trabajo.
- Principio de subsidiariedad: Estructuras sociales de orden superior han de respetar y promover la iniciativa y actividad empresarial con miras al bien común.
- Principio institucional. La actuación de la empresa ha de estar orientada por el servicio al bien común.

b) Principio organizacional o de prioridades. Círculos concéntricos de la responsabilidad social empresarial:

- Responsabilidades primarias. Inherentes a la actividad específica de la empresa., como respeto al medio ambiente, a los derechos de los trabajadores, el cumplimiento de la ley, los contratos y promesas, la creación de riqueza y su distribución equitativa, servir a la sociedad con productos útiles y de calidad, procurar la continuidad y crecimiento de la empresa.
- Responsabilidades secundarias. Mejora de la incidencia de la actividad específica de la empresa en los grupos sociales interdependientes con ellas. Exigen procurar unos

efectos resultantes, lo mas favorable posible, para esos grupos, sin impedir el cumplimiento de las responsabilidades primarias.⁶² .

Con el criterio de proximidad Mèlè (1997), propone un orden en el cumplimiento de responsabilidades secundarias según su pertenencia a la empresa así:

+ Miembros nucleares: directivos, empleados fijos, accionistas comprometidos

+Miembros periféricos: empleados eventuales, accionistas pasivos o eventuales, clientes habituales, proveedores habituales

+Grupos interdependientes externos: clientes eventuales, proveedores eventuales, comunidad local, competidores

- Responsabilidades terciarias. Contribución a mejorar determinados aspectos del entorno social mediante acciones no incluidas en la actividad específica de la empresa. Guardan relación con las capacidades la empresa para contribuir a resolver problemas sociales junto a otras instituciones intermedias y personas. No están directamente relacionadas con las actividades de la empresa sino con las capacidades de la empresa para contribuir al bien común, actuando como buen ciudadano.

Las responsabilidades terciarias están subordinadas al cumplimiento de las responsabilidades primarias y secundarias. Las responsabilidades terciarias han de suponer un coste relativamente bajo, no restar eficacia a la actividad específica, respetar la subsidiariedad y concentrarse en unos pocos problemas, son indicaciones de Mèlè: “La preocupación empresarial por los problemas sociales puede ser algo valioso en sí mismo y aun convertirse en una ventaja competitiva para la empresa.”⁶³

Este orden y subordinación hace que quede en las empresas el juicio de qué es primario y secundario. Por otra parte, si el bien común es fundamento de la

⁶² MÈLÈ, Doménech Actuación Social de la empresa. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Universidad de Navarra. Barcelona 1997. Pág. 71

⁶³MÈLÈ, Doménech, Op.Cit. Pág. 77

legitimidad moral de la empresa, ¿por qué aparece en un tercer nivel? Cuando se habla de responsabilidades es difícil establecer niveles. Todas las responsabilidades tienen necesidad de cumplimiento. No se puede contaminar para pagar al trabajador. No se puede ser responsable con la sociedad y descuidar a los trabajadores.

B) ¿Responsabilidades corporativas o responsabilidades personales?

Se afirma, que la empresa ha de ser considerada como una persona moral en sentido pleno, capaz de derechos y obligaciones y obligada a rendir cuenta de su actuación (no son unas meras ficciones legales), pues tienen jerarquías, normas internas, procedimientos y estructuras internas de decisión para considerar cuándo las actuaciones personales son acciones corporativas. Los actos de los individuos están subordinados a los propósitos de la empresa.

Otros niegan que se pueda hablar de responsabilidades corporativas, pues esta es atributo exclusivo de las personas físicas. Son las personas físicas las que responden de sus actuaciones y las que en caso de un delito son sometidas a la justicia penal. Esta hipótesis terminaría negando toda responsabilidad personal en actuaciones empresariales (responsabilidad de todos, responsabilidad de nadie) con terribles consecuencias.

La empresa no es de suyo un sujeto moral ni tiene como institución verdaderas responsabilidades morales. Sin embargo puede hablarse de responsabilidades sociales de la empresa en sentido análogo. La empresa no es un mero agregado de individuos autónomos, sino una comunidad de personas con objetivos comunes en con una estructura y con una cultura propias.⁶⁴

⁶⁴MÉLÈ., Doménech, Op. Cit. P. Pág. 61

C) Los Círculos De Responsabilidad:

Otro concepto, son los círculos de Carroll (1999) según el cual la RSE es la “obligación de tener en cuenta los efectos de los negocios sobre el sistema social como un todo.”⁶⁵

La empresa toma de la sociedad para crear valor, debe retornar valor a la sociedad.

Los círculos son:

- Responsabilidades económicas. Producción de bienes y servicios y mantener el empleo.
- Responder por normas y valores. Mejoramiento de las condiciones de trabajo, Información a los consumidores, respeto al medio ambiente.
- Nuevas responsabilidades. Ciudadanía, lucha contra la pobreza, mecenazgo.

Una empresa enriquece o empobrece el medio en el cual opera por las decisiones y costos de las externalidades. Para crear valor la empresa toma los recursos (trabajadores, infraestructura, servicios públicos, cuerpo social) y ella no puede existir sostenidamente sin un medio que le aporte permanentemente las condiciones de su éxito y perennidad.⁶⁶

Hoy en día, la RSE es ampliamente reconocida por las empresas y existe una amplia literatura sobre el tema. No es el objeto entrar en este trabajo sobre el detalle de este amplio desarrollo teórico y práctico. En general, la RSE acepta que las obligaciones de la empresa van más allá del cumplimiento de la ley y las regulaciones.

Un concepto bastante comprensivo del tema lo encontramos en De Castro (2005), quien señala: “ El concepto de RSE podrá apoyarse en los siguientes elementos: a) conjunto de obligaciones éticas de la empresa, b) una vez cumplida la legislación vigente, c) que surgen de la relación con sus grupos de interés y del desarrollo de su actividad, d) de la que se

⁶⁵ IGALENS, J, La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris 2002. Pag. 34

⁶⁶ LEPISSIER, Jean-Christophe, Manager une responsabilité sociale. Ed Liaisons 2001, Pág 79.

derivan impactos en el ámbito social, medioambiental laboral y de derechos humanos en un contexto global de los que la empresa es responsable”⁶⁷.

La determinación de los impactos sociales y ambientales se realiza hoy mediante los Estudios de Impacto Social y Ambiental, EIA, obligatorios en la mayoría de países para actividades de alto impacto. La implementación de los EIA, aprobados por los gobiernos, se convierte en una obligación para las empresas.

En conclusión, la RSE es un concepto en construcción en el cual intervienen hoy entes lucrativos y no lucrativos. La determinación de su contenido corresponde realizarla a cada organización después de identificar a los *stakeholders*, analizar sus demandas y acordar la forma de responder a ellas.

Recientemente los expertos prefieren hablar de Responsabilidad Corporativa, RC, como un sistema de gestión y de autorregulación; que de Responsabilidad Social Empresarial, por considerarla un término más comprensivo.⁶⁸

Aparte del concepto, se han desarrollado los manuales y metodologías para los reportes sociales y balances sociales, como herramienta de hacer público el cumplimiento de las responsabilidades sociales. Para la verificación de estos reportes se ha desarrollado la disciplina de la auditoría social.

1.5.2 Desarrollo Sostenible

Ante la degradación ambiental que vive el planeta, relacionada con el modelo de desarrollo productivista y de alto consumo de energía, se han venido desarrollando en el mundo una serie de iniciativas multilaterales, las cuales han dado pie a la creación del concepto de desarrollo sostenible.

⁶⁷ DE CASTRO, Marcos, La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa. *Cirec-España*. No. 53, noviembre 2005. Pág.29-51

⁶⁸ *Expansión*, La Gran tesis de la responsabilidad corporativa. Lunes 10 de abril de 2006, pág.16

Los tres principales eventos han sido:

- Primero: The world Conservation Strategy en 1980 (UICN), centrada en la conservación.
- Segundo: el Brundtland report o informe de la World Commission on Environment and Development en 1987, el cual define el desarrollo sostenible como: “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”⁶⁹ El concepto está centrado en la equidad y el desarrollo humano.
- Tercero: la Conferencia de Rio o Cumbre de la Tierra, en 1992, cuya aproximación al desarrollo sostenible esta más centrada en el crecimiento de ambos bloques; los desarrollados y en desarrollo para apropiar y atender a sus necesidades básicas.

Entonces se trata de satisfacer las necesidades del presente, las cuales están dramáticamente insatisfechas en los países pobres, sin comprometer lo que necesitarán las generaciones futuras. Esto implica incorporar la variable medioambiental en todas las actividades económicas. Implica la puesta en práctica del principio de precaución con respecto a las nuevas actividades y desarrollo de tecnologías cuando se desconozcan sus efectos sociales y ambientales.

En relación con los resultados de estas cumbres, Fernández (2005) dice: “del análisis de las diferentes cumbres podemos destacar la escasa voluntad política para el cumplimiento de lo acordado, la falta de unos presupuestos adecuados para cumplir los objetivos del milenio y en definitiva, la pérdida de credibilidad a la que se han visto sometidos últimamente algunos organismos internacionales”⁷⁰

Alternativamente a estas conferencias se han desarrollado los Foros Sociales Mundiales como el Foro de Porto Alegre, centrados en la lucha contra el cambio climático, la

⁶⁹ WCED, World Comision on environment and development, 1987, Pág. 43

⁷⁰ FERNÁNDEZ Daza, Eliseo, Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social. CIREC-España, No.53/2005, págs. 261-283

necesidad de ampliar los compromisos del protocolo de Kyoto y solicitando otras reglas para el comercio justo. Esta corriente pregona cambios más radicales en el modelo de desarrollo y en los estilos de vida consumistas y derrochadores de recursos, de las economías desarrolladas.

El concepto más aceptado del desarrollo sostenible es el que combina lo social, lo ecológico y lo económico. Sostenibilidad ecológica implica que los ecosistemas no deben ser degradados, sino mantener sus características principales. La sostenibilidad económica, implica que debe promoverse una economía productiva que proporcione los recursos para garantizar el manejo sostenible de los recursos. Lo social implica que los beneficios y costos deben distribuirse equitativamente entre los distintos grupos.

Las empresas también se han visto cuestionadas y concernidas; han desarrollado estrategias, principios, programas y metodologías para reducir su impacto en el medio ambiente. Se destacan las iniciativas del World Business Council for Sustainable Development, WBCSD,⁷¹ agrupación de 180 compañías internacionales.

Las empresas han desarrollado conceptos como el de la ecoeficiencia. Tendientes a ahorrar sus consumos de energía, agua, y demás recursos. El hecho de tener en cuenta el medio ambiente no es forzosamente incompatible con las exigencias de rentabilidad y competitividad. También puede ser una fuente de valor por la demanda de productos ecológicos, lo cual impulsa a una nueva innovación menos tóxica y menos contaminante.

Para otras, el medio ambiente es el eje de sus negocios creando comités ecológicos al interior de la empresa. Las empresas más prósperas hoy son las de mayor eficacia ecológica y esto se refleja en los resultados porque la prevención de incidentes resulta menos onerosa

⁷¹ www.wbcsd.org

que la reparación de los daños, suprimiendo el despilfarro se ahorran gastos y los clientes están más dispuestos a pagar por productos ecológicos.⁷²

En conclusión, hoy se acepta que las empresas tienen que desarrollar sus negocios dentro de los conceptos de desarrollo sostenible. Las nuevas corrientes de reportes como el Global Reporting Initiative, GRI, adoptan este enfoque de la triple cuenta de resultados: económicos, sociales y ambientales, son los reportes o informes de sostenibilidad.

1.5.3 Gobierno Corporativo

Ante la crisis de Nerón, que la llevó a la bancarrota, en medio de un episodio de corrupción y falta de transparencia por parte de sus más altos directivos; el mundo empresarial reaccionó con una fuerte tendencia a reforzar los sistemas de gobierno corporativo. Esto significa que se han desarrollado mecanismos de control y de transparencia para asegurar, tanto a accionistas o interesados, el adecuado manejo de los medios y recursos de la empresa.

“Accountability” es un principio central de la democracia. La responsabilidad social empresarial ha sido definida por The Institute of social and ethical accountability como: “explicar sus acciones y omisiones, decisiones y procesos para tomar las mismas, con transparencia, apertura y cumplimiento”. En otras palabras, aceptar responsabilidad, tomar acción y reportar abiertamente.⁷³

El gobierno corporativo trata del conjunto de relaciones entre dirección, consejo de dirección y accionistas que suministran los objetivos y medios de control del desempeño. También trata, mediante códigos y procedimientos públicos, favorecer la transparencia en las operaciones y transacciones de la empresa.

⁷² MARYSE, Gaudier, Las Empresa del Futuro. Série bibliographique No. 9 .Institut International d' études sociales. Genève. Pag 111

⁷³ COWE, Roger, Op. Cit. Pág.. 6

Se requiere una gobernabilidad de la globalización, para encarar la mundialización según los principios de la ética, la solidaridad y el desarrollo sostenible.⁷⁴

La pregunta es cómo las compañías deben responder a las prácticas corruptas y cuales son los límites de una aceptable influencia en la sociedad como por ejemplo el lobby y financiación de campañas políticas. Estas preguntas son más cruciales en las naciones en desarrollo, sobre todo cuando una nación depende de una o unas cuantas empresas.

Esta tendencia busca recuperar el rol de las asambleas de accionistas, hace énfasis en los temas éticos, códigos de conducta voluntarios, sistemas de incompatibilidades y conflictos de interés y lucha contra la corrupción. Se han desarrollado herramientas, metodologías y sistemas para darle un soporte técnico a la gobernabilidad.

Hoy, la mayoría de las grandes empresas tienen políticas de derechos humanos desarrolladas por las agencias internacionales y las ONG como el proyecto Prince of Wales Business Leaders Forum y Amnistía Internacional llamado “Human Rights is it any of your business?” Franketal and House (2000), también UN Global Compact que ha ayudado a la imagen de las empresas donde sus prácticas continúan estando bajo fuertes críticas.

Con respecto a la corrupción, las empresas han tratado el asunto bajo el título de incrementar la transparencia; ven que el problema está originado por el gobierno y sus burocracias y han respondido haciendo un llamado a la transparencia de los gobiernos y estableciendo sus propias políticas las cuales comúnmente, como en el caso de BP, distinguen entre una renuencia a pagar sobornos y un deseo, pero no necesariamente una prohibición, de no hacer pago de “grease”.⁷⁵ También, han establecido colaboración con transparencia internacional.

⁷⁴ IGALENS, Jacques, Op. Cit. pág 21

⁷⁵ REED, Darryl, Op. Cit., Pág. 220

Un adecuado control de los colectivos como los accionistas sobre los ejecutivos sigue siendo un tema de crucial importancia en las grandes sociedades. Aunque hay múltiples desarrollos sobre el tema, solamente me basta con hacer notar esta tendencia como parte de las múltiples inquietudes ligadas a la responsabilidad corporativa.

1.5.4 El Nuevo Concepto De Las Responsabilidades Empresariales

La fórmula tradicional de RSE en la cual las responsabilidades van más allá de lo legal se puede representar así:

$$\text{RSE}^{76} = \frac{[\text{NL} + \text{CE}] * \text{GI}}{\text{Globalidad}}$$

Donde NL = Normas objetivas legales.

CE = Criterios éticos de equidad y justicia.

GI = Todos los grupos de interés.

Globalidad= Todos los países donde tiene relación de producción y distribución.

El nuevo concepto de la responsabilidad corporativa RC abarca los tres desarrollos examinados arriba, teniendo en cuenta que se aplican a los diferentes *stakeholders* y en los diferentes contextos de la operación de una empresa:

$$\text{RC} = \text{RSE} + \text{Desarrollo Sostenible} + \text{Gobierno Corporativo}$$

La responsabilidad social es hoy la integración (voluntaria o presionada) de las preocupaciones sociales, ambientales de transparencia y gobernabilidad de una empresa en sus relaciones con todos sus involucrados.

⁷⁶ CEBALLO Sierra, Ana Isabel. Responsabilidad social, un valor añadido para las empresas, un criterio de discriminación positiva para los consumidores. CIREC España, Nro. 53 2005, Págs. 66-77

La Empresa en Entornos de Violencia

El gerente de hoy necesita ser capaz de llegar a acuerdos para responder en asuntos de “accountability”, derechos humanos, estrategias de sostenibilidad, códigos de gobierno corporativo, ética en el sitio de trabajo, procesos de consulta y manejo de los *stakeholders*. Un gerente que sólo conozca de asuntos financieros y técnicos, no estará adecuadamente para responder a las exigencias de la sociedad de hoy.

Hoy en día, la noción de responsabilidad social ha depasado el concepto de buen ciudadano Corporativo con el cual se inició la construcción de la misma. Ahora, la idea de una mera responsabilidad social, también se queda corta y se habla de RC, Responsabilidad Corporativa, que abarca todas las áreas antes mencionadas.

Los principios guía, de esta responsabilidad social empresarial más amplia y extendida abarcando lo social, lo ambiental y la transparencia son:

- Defensa de los valores universales: libertad, igualdad, solidaridad, estado de derecho, dignidad humana.
- Responsabilidad global. Tomar conciencia de los riesgos eventuales que la empresa puede acarrear a otros.
- Mejoramiento continuo. Mejorar la productividad para disminuir el uso de recursos y energía.
- Obligación de precaución. Evaluación continua de riesgos. La falta de certitud no puede retardar la adopción de medidas efectivas y proporcionales para prevenir un riesgo de daños graves e irreversibles al medio ambiente o a las personas.
- El que contamina paga. OCDE 1972, tratado de Maastricht 1992.
- Principio de racionalidad. Con una aproximación causa efecto. La empresa debe tener en cuenta todas las consecuencias de sus actividades.
- Principios de seguridad de resultado. Para el caso de actividades que puedan afectar la salud.
- Principio de compromiso y transparencia.
- Principio de subsidiariedad. Pensar global y actuar localmente.

- Principio de información, consulta y concertación.
- Principio de participación de empleados y comunidad en las decisiones y proyectos que los afectan.
- Principio de buen gobierno para seguridad de inversionistas y consumidores. Se deben declarar los riesgos a los inversionistas: riesgos de mercado, riesgos jurídicos, riesgos industriales y ambientales, riesgos sociales y la cobertura de los seguros.⁷⁷

Se han desarrollado los referentes de certificación y guías de manejo en la aplicación de estos principios. La Tabla 1.8 ilustra el estado actual de estos desarrollos en Europa:

TABLA 1.8
TIPOS DE CERTIFICACION Y GUIAS DE MANEJO

	Certificables	Guías de manejo
Calidad	ISO 9001	ISO 9004
Medio ambiente	ISO 1401	ISO 1404
Higiene/seguridad	OHAS/8001	
Social	SA 8000	AA 1000
Excelencia		EFQM

Fuente: Orse-Anfor, 2004

La guía de Global Reporting Initiative GRI, da razón de la triple cuenta de resultados, está en su tercera versión y examina el impacto económico directo, el impacto medioambiental, las prácticas laborales, la observancia de los derechos humanos, el impacto en la sociedad, y la responsabilidad de los productos.

⁷⁷ IGALENS, Jacques, La responsabilité sociales de l'entreprise comprendre, rédiger le rapport annuel. Editions d'organisation. Paris 2002. Pág. 64

También, uniendo todo este conjunto de responsabilidades por iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas en 1999, ha surgido el Pacto Mundial. Este movimiento empresarial a nivel mundial se desarrolló alrededor de un conjunto de 10 principios voluntarios: apoyar y respetar los derechos humanos, evitar la complicidad en la violación de los mismos, apoyar la libertad de afiliación y negociación sindical, eliminar el trabajo forzado, erradicar el trabajo infantil, eliminar toda forma de discriminación en el empleo, proteger el medio ambiente, fomentar la responsabilidad medioambiental y desarrollar tecnologías respetuosas con el medio ambiente.⁷⁸

Se le critica a esta tendencia que nadie certifica ni evalúa si las empresas que firman los 10 principios de la declamación realmente los observan. En consecuencia, se podría prestar a estrategias de lavado de imagen.

Es muy extendida la concepción en países como Colombia y Perú de que si la empresa realiza inversiones sociales, evitará los ataques y reducirá el conflicto social. En general, la responsabilidad empresarial (social y corporativa) “per se” no es una garantía para evitar los ataques violentos contra una empresa. La RSE es una condición necesaria pero no suficiente para estos fines. Puede realizar como se verá en el Capítulo segundo cuantiosas inversiones sociales y sin embargo ser atacada. No hay una correlación causa efecto en esta relación; la motivación de los actores de la violencia no está necesariamente en la existencia o no de la inversión social.

También, es errónea la concepción de querer manejar los impactos de una actividad empresarial con inversiones sociales presentadas como voluntarias, que en el fondo no son medidas compensatorias. Lo cierto es que hay ciertos niveles de riesgos sociales en los cuales es difícil distinguir los generadores. El error consiste en manejar un impacto como una simple inversión social.

⁷⁸ Fernández Daza, Eliseo, Op. Cit. Págs. 261-283

Finalmente, también se presenta la tendencia a una falta de integridad. Esto quiere decir que se producen errores, contingencias, enfrentamientos, malentendidos, que afectan el entorno social inmediato y paralelamente se desarrollan acciones y programas de RSE, pero la empresa no logra mantener su coherencia interna. En este caso los programas de RSE pueden perder credibilidad al ser vistos como cortina de humo para ocultar errores en las operaciones.

1.6. EMPRESAS MULTINACIONALES EXTRACTIVAS EN EL MUNDO EN DESARROLLO

El presente trabajo está centrado en el análisis de casos de empresas multinacionales –Multi National Companies MNCs sobre todo extractivas – Resource Extraction Industries REIs– de recursos naturales en países en desarrollo como Colombia y Perú. Es alrededor de ellas donde se desarrollan los conflictos violentos que se analizan en el Capítulo dos. Una revisión previa de los roles de estas empresas y de las corrientes de pensamiento, sirven de telón de fondo para ver el estado del arte sobre el tema.

1.6.1 Argumentos a Favor De Las MNC

Desde hace mas de una veintena de años se viene afirmando que las empresas Multinacionales son la mejor alternativa para el desarrollo económico de los países pobres: “it is becoming increasingly apparent that private enterprise with its capital, technical capabilities, and managerial know how, is the best hope for future third world economic development... Despite highly publicized conflicts, these... MNCs and development countries are making tremendous strides and improving their day per day working relationships. Nevertheless, tension remain.”⁷⁹

Se ha seguido la recomendación de adoptar el sistema de empresa privada competitiva:

⁷⁹ PURCELL S.J., Theodore V, Multinational corporations, ethics and poor nations. Págs. 71-99. En Michaud Lucien (Ed), Multinational Corporations and regional development, Conflict and convergences. International Federation of Catholic Universities, Center of Research. Rome 1983

“Low development countries will grow out of their abysmal poverty mainly by adopting the competitive private enterprise system, under gradually more democratic systems of Government. American MNCs can help their host countries, indeed that they have a moral obligation to do so, insofar as they can”.⁸⁰

Purcell (1983), insiste en que, además las MNC deben demostrar al mundo que usan sus nuevas libertades con responsabilidad y eficientemente, ellas necesitan ser profundamente éticas y necesitan institucionalizarlo por tres vías: comité ético en la junta de directores, introducción de la ética en el desarrollo de carrera y programas de entrenamiento por el desarrollo de códigos éticos.

Purcell reconoce que las acciones empresariales pueden tener efectos positivos y negativos; lo importante es que los positivos tengan mucho más peso que los negativos: “When an action has both a good effect and a bad effect (a common situation), one may morally perform the action provided (a) he does not directly intend the bad effect (b) the bad effect is not a means to the good end, but is simply a side effect, and (c) the good effect sufficiently outweighs the bad.”

Los argumentos mas comunes que se escuchan a favor de las MNC son:

- Traen capital, tecnología y gerencia.
- Proveen entrenamiento y equipo para ayudar a construir la infraestructura nacional.
- Desarrollan el empresariado nativo.
- Reinvierten ganancias en la expansión de la operación local.
- Dan la bienvenida a la equidad local y a la participación de la gerencia.
- Promueven una urbanización necesaria para el desarrollo nacional.
- Facilitan una más grande producción agrícola.

⁸⁰ Purcell S.J., Theodore V, Op. C Theodore V it. Pág. 73

La Empresa en Entornos de Violencia

- Desarrollan industrias locales para la exportación.
- Traen intercambio con el extranjero.
- Ayudan a los objetivos sociales y económicos de la nación.
- Ayudan a la construcción de una clase media estable la cual pondrá fuera la tendencia a gobiernos inestables o dictatoriales.
- Respetan las leyes locales y la soberanía de los gobiernos huéspedes.

El listado parece más el deseo de lo que deberían ser o hacer las empresas; pero, no necesariamente implica que lo hagan.

A pesar del enorme crecimiento de estas empresas en los países en desarrollo, los países pobres siguen siendo más pobres y los ricos más ricos. Ninguna atención ha sido puesta a la distribución de las nuevas riquezas creadas.

1.6.2 Argumentos En Contra

También son numerosos los argumentos que se esgrimen contra las implantaciones de empresas multinacionales en los países en desarrollo, para cada argumento a favor hay un argumento en contra:

- Debilitan el empresariado local.
- Sacan excesivas ganancias, restándole al país impuestos y recursos.
- Lleva al consumo de lujos vs. las necesidades básicas.
- Promueve una tecnología inapropiada o no hay transferencia de tecnología.
- Invierte mucho más en bienes de capital que en trabajo.
- Enriquece más al rico y aumenta la distancia con el pobre.
- Amenaza la soberanía de los pueblos.
- Importa trabajadores extranjeros los llamados “expatriados”.
- Mercadea productos peligrosos (caso de leche Nestlé para niños).

- Apoyan gobiernos antidemocráticos, violadores de los Derechos Humanos.
- Un pequeño grupo de gerentes controlan el mundo.

Concretamente, para el caso de la industrias extractivas -REIs-, Reed (2002), hace un análisis crítico a propósito los asuntos éticos de sus actividades: “REIs have historically operated in morally questionable ways that have resulted in a negative development impact. For their part, recognizing that it pays to be proactive, resource extraction industries have responded”.⁸¹ Esta crítica abarca su rol en el desarrollo económico, político, y en el manejo de impactos ambientales y sociales.

A) REI Y Desarrollo Económico:

No es posible proveer una cuenta extendida de la contribución de las REI al crecimiento y al desarrollo. Han tendido una muy fuerte posición en la defensa de sus propios intereses.

A pesar de los esfuerzos de nacionalización. en muchos países esta política no ha tenido éxito (algunos distribuyeron la riqueza: Venezuela; otros lo hicieron sólo entre sus partidarios: Mobutu) y esas compañías resultaron no competitivas internacionalmente. Sólo los países del Golfo viven riqueza pero no propiamente desarrollo, al menos en la manera como se entiende. Se les critica por su deficiente rol en el desarrollo: “Típicamente estas compañías han operado de una manera- frecuentemente cuestionable moralmente- como si fueran claramente diseñadas para frustrar los planes de desarrollo de los países en desarrollo”.⁸² Si el país anfitrión le dice que tienen que pagar más (impuestos, salarios etc.), las compañías se van o dejan de invertir.

En relación con las comunidades locales, históricamente no se ha puesto atención en la literatura acerca de los efectos de estas industrias en las comunidades, especialmente de los

⁸¹ REED, Darryl, Op. Cit. Pág., 214

⁸² REED, Darryl, Op. Cit. Pág. 209

efectos negativos. La situación ha cambiado especialmente por el trabajo de las ONG. Los efectos positivos son el empleo y las actividades derivadas de la empresa. Los negativos son la adquisición de tierras de los habitantes locales y la degradación de las tierras y sus recursos relacionados que reducen su capacidad productiva.

B) REI Y Desarrollo Político:

Hay que considerar tres puntos en la decisión de las firmas de operar en países que aunque formalmente democráticos, contienen zonas en conflicto:

El primero, es la legitimidad de esos gobiernos y la cuestión de si la decisión de operar ayuda a perpetuar una dudosa legitimidad política.

Una segunda cuestión, son los derechos de los individuos y de los grupos que se oponen a las políticas del gobierno y a la operación de las compañías.

Finalmente, el asunto de la autonomía local de los grupos indígenas y otras minorías étnicas; muchas de las cuales (caso de los Ogoni, en Nigeria) han sido afectadas por la extracción del recurso sin tener oportunidad de determinar las políticas y condiciones bajo las cuales estas industrias pueden llevar a cabo sus actividades.⁸³

En consecuencia, deben existir unos marcos para las empresas en cuanto al respeto a los derechos básicos y la democracia política:

- En cuanto a derechos, la firma debe respetar los derechos básicos. El asunto es si la presencia de una compañía puede inducir o provocar abusos en los derechos básicos y la pregunta es si la empresa tiene alguna obligación de responder a la presión de los abusadores de los derechos de la gente o aun dejar las operaciones.
- La segunda la democracia política. La pregunta es si se puede operar o no operar en países con democracias cuestionadas o en países no democráticos ¿cuándo un gobierno es legítimo? Una respuesta realista (basada en el derecho internacional) es

⁸³ REED, Darryl, Op. Cit. Pág. 211

la habilidad de un gobierno de defender su territorio, mantener el orden y no estar involucrado en masivas violaciones de los derechos humanos, Mc Cleary (1992). El problema es que la respuesta a estas preguntas está determinada por las mismas compañías.

Para aquellos deontológicamente inclinados, niegan la legitimidad de operar en gobiernos no democráticos; para los utilitaristas, basan sus decisiones en el criterio: “es mas deseable tener operaciones de firmas en esas circunstancias que inhibirse pues promueven utilidad y una posible democracia”⁸⁴. Sin embargo, operar en países no democráticos puede implicar mayores responsabilidades para las corporaciones.

Otro asunto, es el nivel con el cual la democracia debería operar. Más concretamente, con respecto a los grupos minoritarios. El asunto es hasta dónde estos grupos son capaces de participar en el proceso de decisiones de la compañía.

Con respecto a operar en zonas de conflicto, no parecen considerar la posibilidad de que su operación pueda contribuir a una deterioración de la situación. Caso de la inglesa Premier Oil llamada por el gobierno de UK para desinvertir en Myanmar y Unocal (US) que se ha opuesto a dejar sus operaciones en el mismo país y a retirarse a pesar de las presiones de los activistas y de algunos Estados que le prohibían celebrar contratos públicos (lo cual fue derogado por la Corte Suprema, de Estados Unidos).

C) REI E Impacto Ambiental Y Socio Cultural.

Hay que evaluar adecuadamente los impactos negativos: A. Degradación de los ecosistemas a través de la extracción, refinado y transporte. B. Degradación del ambiente a través del uso de los productos de esa industria. C. Cambios en los ecosistemas (inundaciones, deforestación). D. Pérdida de la biodiversidad.

⁸⁴ REED, Darryl, Op. Cit. Pág. 219

La Empresa en Entornos de Violencia

Los países en desarrollo son más vulnerables a estos efectos por falta de capacidad institucional para controlarlos o por métodos que son ilegales en casa pero los usan en los países huéspedes.

En cuanto los efectos sociales y culturales, se señalan: problemas en salud, degradación de los estilos tradicionales de vida, tensión étnica y racial, desplazamientos, migraciones. Los indígenas tienden a sufrir desproporcionadamente estos efectos.

En lo cultural se presenta un desplazamiento de las culturas locales (moda, música, etc.). También, las actividades empresariales pueden contribuir a la absorción de los grupos indígenas dentro de la cultura dominante en el país, con la pérdida de lenguaje, estilos tradicionales, etc.

Si bien, las REI han mejorado las condiciones de los trabajadores y las relaciones con la comunidad local, a través de la política de buenos vecinos, sigue siendo la compañía la que determina qué es lo justo y cuánto de la riqueza que crea se distribuye, quedando en manos de la acción voluntaria de la empresa el ejercicio de la justicia distributiva. Tampoco resulta claro cuáles son los estándares más justos, si estos son los que se llaman la mejor práctica, si estas prácticas son justas y si merecen ser seguidas por las demás empresas.

La cuestión es hasta dónde, las compañías no tienen obligaciones para involucrarse directamente en problemas como derechos, educación, salud, especialmente cuando los gobiernos fallan en la prestación de estos servicios. Más aún: hasta dónde y bajo qué circunstancias debe ir una empresa en estos asuntos, cuando se trata de *stakeholders* involuntarios (aquellos afectados que se convierten en tales por su ubicación cercana a donde se encuentra el recurso). La misma pregunta con respecto a los efectos indirectos de sus actividades: ¿hasta dónde deben involucrarse?

Con respecto a las minorías y grupos étnicos, las empresas están dispuestas a consultar con las comunidades locales, oír sus argumentos y si es necesario modificar sus planes, pero no

están dispuestas a que las comunidades decidan sobre sus proyectos o su presencia. En algunos casos prefieren relacionarse con las élites locales.

El aspecto clave en esta área es que la gente debería ser capaz de participar activamente y equitativamente en las decisiones que afectan sus vidas (Reed, acusa a las empresas de socavar la participación y de privatizar el proceso de representación).

Los gobiernos han cedido sus poderes de hacer decisiones a los negocios con respecto a una larga lista de asuntos ambientales, estándares de trabajo, protección cultural: “Bajo el presente orden internacional las corporaciones continúan siendo capaces de decidir por ellas mismas a aquellas cuestiones apropiadas para estar operando en países no democráticos (más que los ciudadanos del país en cuestión o la comunidad internacional)”⁸⁵.

Finalmente, ante la inacción o debilidad del Estado se desarrolla la acción colectiva ciudadana: “Con la declinación de la autonomía de los gobiernos nacionales los ciudadanos se han visto forzados a enfrentar directamente a las corporaciones si quieren que sus intereses sean representados y sus clamores oídos, a pesar de las enormes diferencias de poder entre los actores”⁸⁶

D) REI Y Autorregulación:

Por las razones antes comentadas, las operaciones de las industrias extractivas en el mundo en desarrollo han sido largamente criticadas. Las críticas no sólo continúan sino aumentan dado el creciente impacto de las REI y la mejor organización de sus críticos.

Las empresas han respondido adoptando códigos y políticas que guíen su comportamiento en las áreas más sensitivas. Estas iniciativas (individuales, colectivas, multilaterales o en

⁸⁵ REED, Darryl, Op. Cit. Pág. 221

⁸⁶ REED, Darryl, *Ibidem*

colaboración con las ONG) son sometidas a nuevos ataques como inefectivas o, peor, como meras estrategias de mercadeo y lavado de imagen.

¿Cuál debe ser la estrategia empleada para promover un más responsable comportamiento de estas industrias?

REI and TNC, en general, opinan que la autorregulación: soluciones basadas en el mercado pueden efectivamente tomar en cuenta las preocupaciones de los *stakeholders*.

En contra de esta apreciación Reed (2002), propone una política pública de regulación internacional y descarta la salida de la autorregulación.

Su particular preocupación es que se ponen las poblaciones más vulnerables en gran riesgo y que no se promueve el uso del principio de precaución: “with respect to the environment, masks the power relations involved in the relationships between corporations and stakeholders and undermines democratic control over the economy, forcing people to increasingly try to impose limits on corporations as stakeholders rather than citizens.”⁸⁷

Los estudios de caso deben dar salidas de respuesta a preguntas concretas: ¿Cuándo puede desobedecer una ley local injusta? ¿Qué hacer en caso de corrupción? ¿Cómo ejercer poder sin restringir la soberanía de un país? (vgr. no intervenir en asuntos políticos internos). Cada país es cada país y cada caso cada caso, por lo cual es muy difícil hacer generalizaciones.

Más información sobre las argumentaciones de Reed se encuentra en el Anexo 1.2.

1.6.3 Tendencias Intermedias

En realidad, se puede ser tan pesimista como optimista en relación con las MNC y las REI.

⁸⁷ REED, Darryl, Op. Cit. Pág. 222

La Empresa en Entornos de Violencia

En la práctica, se da una mezcla de ventajas y desventajas y no toda MNC significa que se cumpla con todas las desventajas y ninguna de las ventajas. Toda implementación conlleva una mezcla de ambas, es de esperar que las ventajas superen a las desventajas.

Aunque de manera incipiente, se ha venido dando un proceso de regulación internacional: Hay regulaciones en cuanto a armamentos, materiales peligrosos, materiales radioactivos, transporte de bienes y personas, tráfico de drogas, tráfico de animales en vías de extinción, de bienes culturales, limitaciones a la pesca a la explotación de maderas y otras regulaciones. En Estados Unidos hay leyes específicas como el: "US the foreign corrupt practices act", ley que aplica penas de prisión a los empresarios que incurran en prácticas corruptas fuera del país.

En 1976, la OECD (21 de junio) desarrolló la Declaration of International Investment and Multinational Enterprises. Las Naciones Unidas vienen trabajando una guía y principios desde 1974, 44 artículos, 12 de ellos se refieren a los países en desarrollo, el texto viene, a través de grupo de trabajo intergubernamental, bajo la autoridad de la Comisión on Transnational Corporations.

El borrador de los principios relacionados con las actividades de las MNC se puede resumir así:

- Principios generales y políticos:
 - + Respeto por la soberanía nacional y observancia de las leyes, regulaciones y prácticas administrativas de los países huéspedes.
 - + Adherencia a los objetivos económicos y de desarrollo del país huésped a sus políticas y prioridades.
 - + Adherencia a los objetivos y valores socio culturales del país huésped.
 - + Respeto por los derechos humanos, las libertades fundamentales y observancia de una conducta no discriminatoria.

La Empresa en Entornos de Violencia

- + No interferencia en los asuntos políticos internos del país huésped.
- + No interferencia intergubernamental entre los gobiernos casa de la empresa y el gobierno huésped.
- + Abstención de prácticas corruptas.

- Principios económicos, financieros y sociales:

- + Regulaciones del país huésped sobre inversión, propiedad y control.
- + Impacto en la balanza de pagos del país huésped.
- + Impuestos y locaciones.
- + Competencia y restricciones a prácticas de negocios.
- + Transferencia de tecnología.
- + Empleo y trabajo, incluyendo seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, derechos sindicales.
- + Protección del consumidor.
- + Protección del medio ambiente.

- Principios relativos al tratamiento de las multinacionales por los países huéspedes:

- + El tratamiento general de las multinacionales por los países de origen y los países huéspedes.
- + Nacionalización y justa compensación.
- + Asuntos jurisdiccionales y discusión de problemas entre Estados – arbitraje-.

La discusión está sobre lo voluntario u obligatorio del código y sobre su implementación con una institución internacional para hacer el seguimiento.

Desde noviembre de 1977, se encuentra firmada la declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT. En su texto afirma que: “Esta declaración tripartita de principios tiene por objeto fomentar la contribución positiva

que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social y minimizar y resolver las dificultades a que pueden dar lugar las operaciones de estas empresas”.⁸⁸ Esta declaración tiene un carácter voluntario y desarrolla temas de formación profesional, empleo, condiciones de trabajo, de vida y relaciones laborales.

Últimamente, es la declaración de principios del Pacto Global la que ha tomado fuerza. La Tabla 1.9 trae la declaración a la cual se ha agregado un décimo principio referente a la lucha contra la corrupción. Esta declaración es voluntaria y tiene la gran ventaja de ser breve y concreta. Ha sido universalmente acogida.

TABLA 1.9
DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL⁸⁹

Los Nueve Principios del Pacto Global
Derechos humanos
Las empresas deben:
1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
2. No ser cómplice de abusos de los derechos.
Condiciones laborales
Se pide a las empresas:
3. Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
Medio ambiente
Se pide a las empresas:
7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales
8. Promover mayor responsabilidad medioambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medioambiente

Mientras sigue en discusión una norma obligatoria, las compañías han procedido, cada una, a dictar sus propios códigos de conducta. La tendencia actual, es la de la autorregulación corporativa, institucionalizando patrones éticos para las empresas en el tercer mundo.

⁸⁸ OIT. Boletín Oficial, Vol. LXXXIII, 200, Serie A, núm.3.

⁸⁹ OIT, CEPAL, UNDP, Guía del Pacto Global .una forma practica de implementar las nueve principios en las gestión empresarial., Buenos Aires, 2004, pág. 21

En general, con los procesos de globalización los argumentos en contra han ido perdiendo vigencia y han ganado terreno los argumentos a favor de aceptar las operaciones transnacionales sujetas a un mayor control y a unos, cada vez mas, exigentes códigos de comportamiento corporativo.

1.7. EMPRESA Y CONFLICTOS VIOLENTOS

1.7.1. Conceptos De Conflicto

Hay diferentes conceptos y enfoques en el análisis del conflicto y en especial del conflicto social.

La teoría de los Juegos de Schelling (1964) es un clásico sobre estos temas. Estrategia o juegos de estrategia son aquellos en los que la modalidad óptima de actuación depende para cada jugador de lo que haga el otro: “hay una interdependencia entre las decisiones de los adversarios y sus expectativas respecto a la conducta del otro”⁹⁰.

Esta teoría nos habla de juegos de resultado cero, en los cuales ninguna de las partes gana algo: A no gana, B no gana, y situaciones de negociación mixta en las cuales alguna o ambas partes ganan algo: A gana, B no gana; A no gana, B gana; A y B ganan.

Los adversarios en conflicto se mueven entre las amenazas, la coacción y la intimidación, las promesas y la cooperación. Este tipo de relaciones son comunes en el análisis de las relaciones entre Estados, pero también son aplicables a los actores sociales.

Una acepción común es considerar al conflicto una competencia en la que se trata de ganar. Tiene componentes racionales y emocionales, conscientes e inconscientes: “si ceñimos nuestro estudio a la teoría de la estrategia nos limitamos en alto grado, ya que abarcamos solamente la conducta racional, no sólo la inteligente, sino la motivada por un cálculo

⁹⁰ SCHELLING, Thomas C, la estrategia del conflicto. Estructura y función, Ed. Tecnos, Madrid, 1964

consciente de ventaja e inconvenientes, que a su vez se basa e un explícito e internamente coherente sistema de valores”.⁹¹

Para la mayoría de los autores, los conflictos hacen parte de la cotidianidad de la naturaleza humana y de las organizaciones sociales y juegan un rol positivo en el cambio, dependiendo de la manera cómo se gestionen, los conflictos pueden ser muy buenos o muy destructivos.

Una visión define el conflicto alrededor de los objetivos y los medios: “Un conflicto es la existencia de cierto grado de incompatibilidad existente o percibida por las partes con respecto de la los objetivos y los medios para alcanzarlos”⁹².

Fernández (2006) y el Centro de Paz y Elaboración Ética de Conflictos, Baketik define el conflicto como la “contraposición de necesidades, objetivos intereses o percepciones entre dos o más partes”.⁹³

En esta misma línea, Ormachea señala los conflictos como basados en hechos: “Un desacuerdo en lo que es, en el juicio y las percepciones; basados en intereses: “desacuerdo en la distribución de recursos y beneficios”; basado en necesidades: “desacuerdo en lo que debe satisfacerse o respetarse”; basado en valores: “desacuerdo con respecto a la equidad, la asimetría de poderes, la desigualdad, etc.”⁹⁴

Pero, hay que diferenciar el conflicto meramente interpersonal del conflicto grupal y del conflicto social, el cual es el que verdaderamente interesa para este trabajo. Según Lorenzo Cadarso (2001) se puede definir el conflicto social como un: “proceso de interacción

⁹¹ SCHELLING, Thomas C, *Ibidem*, Pág. 16

⁹² LÓPEZ, Javi, *Gestión y resolución de conflictos*, maestría en Cooperativismo, Universidad de Mondragón. Notas de clase, 2006.

⁹³ FERNÁNDEZ, Jonan, *Ser humano en los conflictos*, reflexión ética tras una vivencia directa en el conflicto vasco, Alianza editorial, Madrid, 2006. pág. 29

⁹⁴ ORMACHEA, Iván, citado por Arana, Marco, *resolución de conflictos medioambientales en la Microcuenca del Rio Porcón*, Cajamarca 1993-2002, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima 2002, Págs. 13 y 14

contenciosa entre actores sociales que comparten orientaciones cognitivas, movilizados con diversos grados de organización y que actúan colectivamente de acuerdo con las expectativas de mejora, de defensa de la situación preexistente o proponiendo un contraproyecto social.”⁹⁵

1.7.2 Teorías Acerca De Los Conflictos

El concepto de conflicto social está mediado por el concepto de orden social que se tenga.

- Teorías consensualitas. La organización social tiende a la autocompensación entre los actores y las fuerzas que articulan su estructura. El cambio se desarrolla dentro del marco de adaptación estructural mediante procesos de evolución. Los conflictos sociales son situaciones anómalas.
- Teorías conflictivistas. La sociedad encierra dentro de sí una serie de contradicciones y objetivos colectivos contrapuestos que provocan confrontación de intereses. El conflicto es el motor del cambio social.⁹⁶
- Funcionalismo. El sistema social nace para unos objetivos pragmáticos:
 - + Adaptación al entorno.
 - + El logro de las metas.
 - + La conservación de sus pautas de operación internas.
 - + Mantenerse integrado⁹⁷.

El paradigma principal del funcionalismo se puede resumir así: las funciones latentes de una institución o conducta explican la existencia de esa institución o conducta. Todas las instituciones o modelos de conducta tienen una función que explica su presencia.

El funcionamiento de la sociedad se basa en tres principios:

⁹⁵ LORENZO Cadarso, Pedro Luís, Fundamentos Teóricos del conflicto social., Siglo XXI Editores. Madrid 2001.pág. 12

⁹⁶ LORENZO Cadarso, Pedro Luís Op.Cit. pág 19

⁹⁷ LORENZO Cadarso, Pedro Luís Op. Cit. pág. 28

- + Unidad funcional. Armonía en el funcionamiento del sistema social. Ausencia de conflictos insolubles, tendencia a la adopción de actitudes favorables al consenso.
- + Indispensabilidad. Toda costumbre, objeto idea o creencia desempeña un papel indispensable para el conjunto y para el funcionamiento del sistema.
- + Sistema normativo. La organización social subsiste porque los actores comparten orientaciones cognitivas y un conjunto articulado de fines y valores.⁹⁸

El funcionalismo minusvalora el conflicto y lo criminaliza éticamente, T. Parsons.

Los conflictos se consideran disfunciones.

- Las teorías volcánicas. El conflicto aparece como un punto culminante de una escalada de tensión provocada por procesos de tipo socioeconómico, político e incluso sociológico.

Una primera posibilidad es de tipo psicológico: lo que genera la tensión y el posterior estallido es la frustración de las expectativas; esto es, la divergencia entre lo que un grupo social espera y cree merecer recibir y lo que realmente obtiene. Existe un umbral indefinido a partir del cual el grupo considera que su situación es intolerable. No sólo es la situación injusta, sino la percepción como tal por los actores sociales.

Este umbral intolerable cuando estalla el conflicto se da por:

- + Acumulación de ansiedades y frustraciones, producidas por la drástica restricción de las aspiraciones que albergaba el actor social.
- + Arranque espontáneo de la ira popular.

Chalmers J. da explicaciones más de fondo a estos estallidos por la presencia de cuatro circunstancias:

- + Desequilibrios sistemáticos en la sociedad

⁹⁸ LORENZO Cadarso, Pedro Luís Op. Cit. pág. 30

- + Intransigencia de élites a la hora de admitir reformas
- + Pérdida de legitimidad de las élites
- + Un acontecimiento fortuito desencadena la revuelta.

El conflicto se produce cuando, ante unas expectativas en creciente aumento se produce una coyuntura que las convierte en irrealizables.⁹⁹ Las expectativas son de poder y status y dinero, o económicas, y son más detonantes las primeras pues son los intereses de la élite social. Buena parte de los conflictos han sido liderados por las clases medias, intelectuales, calificados profesionales liberales, etc.

- Las nuevas teorías del conflicto social. Un individuo se suma a un movimiento basado en criterios de coste beneficio, es decir, porque tiene expectativas fundadas que ello le va a aportar beneficios objetivos, básicamente económicos, se suponen riesgos y costos asumibles.¹⁰⁰

Dentro de esta corriente. las formas organizativas, los recursos disponibles y los repertorios tácticos explican el surgimiento, éxito y declive de un movimiento. Para Goffman, se establecen pugnas entre los actores sociales –individuos y grupos- de cara a imponer su particular interpretación.

1.7.3 Clasificación De Los Conflictos

A) Tipologías del conflicto social

Son muchas las maneras a través de las cuales se puede ver y analizar el conflicto social, sólo a modo ilustrativo se mencionan:

- Por la posición socioeconómica de los participantes.

⁹⁹ LORENZO Cadarso, Pedro Luís Op. Cit. pág. 35

¹⁰⁰ OLSON, Mancur, Auge y decadencia de las naciones, Barcelona, 1986 ,Pág. 44

La Empresa en Entornos de Violencia

- Por la extensión geográfica: local, regional, nacional.
- Por los objetivos: reformistas revolucionarios, radicales, moderados, gremiales.
- Por el grupo social contra el cual se dirigen.
- Por los grados y formas de organización del grupo rebelde: espontáneos, organizados, de base etc.
- Por las formas de lucha: violencia, pleito, negociación.
- Por periodos cronológicos.
- Por los factores que propician su aparición.

También podrían verse estas tipologías, desde su caracterización sociológica:

- Entre élites:
 - + Luchas entre familias.
 - + Luchas internas entre estamentos o grupos dirigentes.
 - + Golpes de Estado.
 - + Revueltas aristocráticas.
 - + *Lobbies* y grupos de presión.
- Conflictos Populares:
 - + Motines de subsistencia.
 - + Revueltas antioligárquicas.
 - + Sublevaciones.
 - + Rebeliones de grupos.
 - + Movimientos clasistas.
- Conflictos comunitarios y societales:
 - + Revueltas religiosas.
 - + Conflictos entre comunidades locales.
 - + Grupos fundamentalistas religiosos.
 - + Movimientos nacionalistas

La Empresa en Entornos de Violencia

- Las revoluciones:
 - + Rebeliones.
 - + Conflictos internos.

- Las Guerras:
 - + Causas psíquico genéticas. Seguimiento fanático a un líder para desarrollar el instinto belicoso del hombre.
 - + Causas socioeconómicas o infraestructurales. Lucha por recursos o competencia por los mismos.
 - + Causas políticas. La guerra no es sino la continuación de la diplomacia por otros medios, es una estrategia más en el eterno enfrentamiento por el reparto del mundo, del poder y la riqueza entre los grupos sociales.

- Comportamientos anímicos:
 - + El suicidio.
 - + Los movimientos contraculturales.
 - + La delincuencia, incluido el bandolerismo.
 - + Comportamientos desviados o grupos excéntricos.

- Conflictos en la esfera de la privacidad:
 - + Conflictos generacionales.
 - + Violencia anti femenina.
 - + Violencia familiar

- Contra sociedades agresivas:
 - + Mafias y determinadas formas de delincuencia organizada.
 - + Sectas religiosas y grupos fundamentalistas.

- Los nuevos movimientos sociales:
 - + Movimientos instrumentales. Pacifistas, ecologistas, ONG buscan bienes comunes y carecen de cualquier criterio selectivo en el reclutamiento de sus miembros.
 - + Movimientos subculturales como el feminista, gay, intereses de grupo.
 - + Movimientos contraculturales, interactúan en forma conflictiva con las autoridades.

Entrar a una explicación de cada una de estas clasificaciones y tipologías no es el objeto del trabajo. La enumeración muestra la diversidad, complejidad del tema del conflicto. El fenómeno conflictivo que se estudia en este trabajo no se logra encuadrar en las categorías antes enunciadas. Se trata del conflicto social con connotaciones violentas entre empresas y actores sociales a nivel local. La dinámica y concreción de los actores que intervienen y sus causas se desarrollan en detalle en el Capítulo dos.

B) Las formas de la organización

Los conflictos sociales son operados por actores sociales los cuales, a su vez, pueden estar en mayor o menor medida organizados. La existencia de organizaciones resulta clave en la dinámica del conflicto y el análisis de las mismas es indispensable para la comprensión del mismo.

Una primera y muy simple forma de organización a nivel local son los llamados grupos de base, asociativos y comunitarios:

- Grupos comunitarios. Lazos de sociabilidad de tipo emotivo, sin descartar la existencia de intereses compartidos. Priman como aglutinadores relaciones afectivas, confianza mutua (grupos familiares, clientelas, comunidades aldeanas etc.).
- Grupos asociativos. En ellos prima la coincidencia de intereses, bien por compartir determinados referentes ideológicos, aficiones o estatus socio-profesional. Tienen

que buscar elementos emocionales para cohesionar al grupo frente a cualquier circunstancia.¹⁰¹

Un segundo nivel más complejo y diverso son los movimientos partidos y redes sociales que actúan con carácter más regional, nacional e incluso internacional. Según Kriesi (1999) se pueden clasificar como:

- Movimientos sociales organizados. Entidades destinadas a la movilización hacia la acción colectiva, con un objetivo político vinculado al bien común.
- Organizaciones de apoyo. Simpatizantes del movimiento.
- Asociaciones de movimientos. Sociedades de ayuda formadas por activistas.
- Partidos o grupos de interés. Formados por élites que participan en política.

De acuerdo a McCarthy (1973), el primer nivel tendría un bajo nivel de institucionalización (redes y círculos familiares, de amistad o residencia que generan marcos ideológicos culturales para la movilización); el segundo nivel puede tener niveles medios (redes informales, grupos o asociaciones preexistentes, no creados por la organización, pero, a los cuales se acude en la movilización en busca de apoyo) o altos de institucionalización (con entidades e instituciones específicas). Sin embargo, pueden existir aparatos institucionales sin organización social detrás.

La eficacia y capacidad de una organización hoy no está simplemente ligada al hecho de tener un gran número de adherentes. Depende de existencia de un marco político y cultural apropiado, de la existencia de recursos económicos suficientes; de cierta homogeneidad social y cultural en el seno del grupo; de la existencia de organismos e instituciones propias y del funcionamiento de formas de sociabilidad suficientes para generar solidaridades internas.¹⁰²

¹⁰¹ LORENZO Cadarso, Pedro Luis, Op.Cit. pag 129

¹⁰² LORENZO Cadarso, Pedro Luis, Op.Cit. Pág. 123

Normalmente, una organización en su interior, tiene diferentes niveles de adherentes según el grado de compromiso con la misma: militantes profesionalizados, activistas, simpatizantes y mayorías indiferentes a las que tratan de convencer o incorporar a través de sus estrategias proselitistas y mediáticas.

Según Rucht (1999) la eficacia de una determinada organización está condicionada por:

- La capacidad de influencia del movimiento sobre autoridades o grupos de presión.
- La extensión y fortaleza de las alianzas con grupos externos.
- La capacidad del movimiento para acceder a los medios de comunicación e influir en la opinión pública.
- El grado de apertura del sistema interno del grupo para la toma de decisiones tácticas.¹⁰³

Según Kriesi (1999) la evolución de los movimientos sociales actuales está condicionada por:

- La capacidad para lograr apoyos de las élites políticas y sociales y el flujo externo de recursos que reciba el grupo movilizado
- La estructura interna de la organización y su grado de profesionalización, funcionalidad e integración.
- La estructura externa de la organización y su articulación con sus bases sociales y otros aliados.
- La evolución de los objetivos perseguidos hacia grados de institucionalización y acciones de protesta más convencionales.

En conclusión, se requieren condiciones internas y condiciones externas para que el movimiento social tenga incidencia. Un movimiento puede tener una gran capacidad de

¹⁰³ LORENZO Cadarso, Pedro Luís, Op.Cit. Pág. 119

acción y no ser eficaz. Se requiere de la adecuada combinación de sus factores internos y externos.

C) Organizaciones sociales: objetivos y demandas

Los movimientos sociales industriales y post industriales tienen algunas particularidades:

- Los objetivos y demandas no se explicitan con claridad ni se redactan en forma de manifiesto.
- No existe un único programa sino varios dependiendo del grupo o portavoz, a veces los programas pueden ser contradictorios.
- En realidad, los objetivos reales permanecen ocultos y son más radicales.
- Los objetivos se modifican conforme se desarrolla el conflicto.
- Contradicción entre los programas expresados públicamente y el comportamiento del grupo o de algunos de los sectores durante las acciones colectivas.

En el desarrollo de un movimiento social (sin el cual no hay conflicto) las demandas van evolucionando conforme se desarrolla el conflicto. En sus primeras fases ningún grupo exige aquello que en términos de justicia social le correspondería. Cada grupo plantea sus demandas en términos de aprovechamiento de las posibilidades existentes en relación con los recursos de coacción que posee y las expectativas de éxito que se le plantean. Pide lo que se puede o lo que se espera conseguir, no lo que se desea ni lo que se debería exigir.

Un conflicto conoce una escalada de extremos: del radicalismo al maximalismo, para retornar a actitudes moderadas y pactistas.

En el proceso del conflicto, cada una de las partes termina inventando su propio marco interpretativo de la realidad y de su auto identificación ética e ideológica. Tienen más eficacia los movimientos de objetivos únicos que los que plantean listados amplios de demandas y son más eficaces los objetivos que no contradicen o desplazan los expresados por otros grupos ya movilizados.

D) Las formas de lucha

Los movimientos se conocen por las formas de lucha que emplean sus participantes. Estas formas pueden ir desde el simple reclamo pacífico, la movilización, la protesta hasta el boicot, el sabotaje, y el ejercicio de la fuerza física sobre bienes y personas.

La forma de lucha a escoger depende de:

- La eficacia estratégica.
- La prudencia.
- El miedo a la represión desde el poder.
- La ética. Antes era usual que un insulto era una afrenta mayor que una amenaza y hoy es al revés. Se puede insultar pero no amenazar.
- El peso de la tradición. Legítima determinadas formas de lucha social.
- Los recursos disponibles, entre menos, se recurre a la acción colectiva violenta.
- La actitud del oponente. Es un duelo provocación respuesta en que se enfurece o se abandona.
- El grado de desarrollo del conflicto. Todo termina con una previsible fase de retorno al moderantismo.

Hoy en día las tácticas son disruptivas y de propaganda, pues la lucha es incluir el tema en la agenda política de prioridades. Acciones multitudinarias y simbólicas y aun la proliferación del terrorismo que realizan acciones de violencia indiscriminada con el fin de dar la sensación de omnipresencia y poder frente a cualquier acción de fuerza estatal.

1.7.4 Sobre La Acción Violenta

El término violencia en sí mismo puede ser ambiguo: significa tanto acciones letales como acciones que afectan el ámbito psíquico. La violencia puede ser oficial o privada. En las llamadas democracias occidentales, el monopolio del uso de la fuerza armada radica en el Estado. Ejecuciones, ordenadas por fuerzas de seguridad, pueden estar dentro del marco

La Empresa en Entornos de Violencia

legal pero son en sí violentas. Manifestaciones populares frente a la casa de una persona, aun sin agresiones podría calificarse como amenaza y como tal violencia.

En consecuencia la violencia reviste muchas formas, a continuación se enuncian algunas:

- Llamamientos intelectuales a la violencia.
- Amenazas o formas de violencia subliminal: amenaza de uso futuro de la violencia.
- Actos violentos selectivos.
- Espirales de violencia (ataque y respuesta, caso de Israel).
- Actos violentos individuales o de grupos descontrolados.
- Táctica disruptiva que renuncia a los cauces legales.

De la anterior descripción se desprende que no toda violencia supone un conflicto y tampoco no todo conflicto desemboca en la violencia. Aunque, también es necesario reconocer que buena parte de la violencia tiene alguna relación con algún tipo de conflicto. Entonces: ¿qué causa la violencia?

- La respuesta desproporcionada por parte de autoridades.
- El control de un movimiento por parte de grupos radicales impacientes por el uso de estrategias pacifistas.
- El vacío de poder o en casos de soberanía múltiple cuando la autoridad no tiene los recursos para una represión rigurosa.
- Existencia de un conflicto previo que se radicaliza durante el desarrollo del movimiento social.
- Líderes partidarios de la violencia.
- El considerar una necesidad táctica, la consecución, en forma inmediata de un determinado objetivo.
- La existencia de un responsable de la injusticia claramente identificable.
- Las guerras, las cuales a su vez tienen por causas:

- + Causas psíquico genéticas. Seguimiento fanático a un líder para desarrollar el instinto belicoso del hombre.
- + Causas socioeconómicas o infraestructurales. Lucha por recursos o competencia por los mismos.
- + Causas políticas. La guerra no es sino la continuación de la diplomacia por otros medios, es una estrategia más en el eterno enfrentamiento por el reparto del mundo, del poder y la riqueza entre los grupos sociales.¹⁰⁴

1.7.5 Causas De Los Conflictos

Explicaciones tradicionales. Según la teoría del comportamiento colectivo, de Smelser, N.J. los grandes factores que explican el surgimiento del conflicto social son:

- La conductividad estructural, entendida como el marco general que induce o inhibe determinadas formas de comportamiento colectivo.
- Tensiones estructurales. Intereses en conflicto, situación de privación, discordias
- Creencias generalizadas para identificar agravios y señalar objetivos y formas de protesta.
- Factores precipitantes. Detonantes, como sufrimientos extremos.
- La existencia de grupos coordinados dedicados a propiciar el conflicto.
- Control social excesivo, intolerable para determinado grupo.

Al considerar la privación como fuente de conflicto es necesario entender su tipología:

- Privación respecto de aspiraciones. Basadas en las expectativas de mejora de un grupo con relación a otros mejor situados y con quienes aspira a equipararse.
- Privación por decrecimiento. Un grupo empeora drásticamente mientras sus expectativas permanecen estables.
- Privación progresiva. Cambios en ciclos económicos tras un periodo de mejora viene un ciclo recesivo que hace empeorar la situación.

¹⁰⁴ Lorenzo Cadarso, Pedro Luis. Op.Cit. Pág. 176

Para entender el mecanismo de la privación, Lorenzo señala el requerimiento del distanciamiento intolerable entre grupos: “La protesta no surge como resultado automático de la privación, de la injusticia o de la miseria, sino porque se produce un distanciamiento intolerable entre las expectativas de un grupo social - lo que este cree que debe ser - y la realidad la que se enfrenta -las condiciones reales existentes-”.¹⁰⁵

Otra causa del conflicto son las rebeliones, las cuales para su progreso requieren de una adecuada oportunidad o momento político y una adecuada capacidad para la movilización de recursos.

Las rebeliones toman fuerza o no, según el grado de apertura política, el grado de estabilidad de las élites, la posibilidad del grupo de contar con apoyos dentro de las élites, la capacidad del Estado o las autoridades para reprimir las movilizaciones.

Pero no bastan estas consideraciones. Ellas deben ser mediatizadas por cuatro criterios generados por la propia dinámica del conflicto:

- Los recursos de que disponga el colectivo
- Las estrategias que se planteen los grupos enfrentados
- Las expectativas que se van teniendo durante la movilización.
- Las oportunidades que ofrezca el marco y circunstancias político institucionales existentes.

Las condiciones sociales y económicas no son *per se*, motivo de los conflictos, sino simples factores que condicionan los recursos disponibles por parte de los actores del conflicto. Son mas determinantes en los conflictos las expectativas que las causas objetivas: “Lo que realmente genera conflictos graves no es tanto la existencia de condiciones objetivas

¹⁰⁵ LORENZO Cardarso, Pedro Luis, Op. Cit. Pág. 80

desfavorables sino la frustración de determinadas previsiones racionales de mejoras o de mantenimiento de la situación previa”¹⁰⁶

Se requieren para el éxito de la rebelión, entre otros, los siguientes elementos:

- Recursos disponibles.
- Expectativas de éxito.
- Objetivos realizables y un diseño estratégico pragmático para conseguirlos.
- Confianza en los líderes.
- Prestigio del ente organizador del movimiento.
- Debilidad del grupo oponente.
- Momento políticamente oportuno.

También, se presenta otro tipo de conflictos y son los basados en identidades colectivas. Estas identidades están fundamentadas en las creencias, en la red de relaciones sociales dentro del grupo y en la realización de “acciones emocionales que permiten lazos de fraternidad y sentimiento de pertenencia.”¹⁰⁷

Los movimientos sociales provocan, agudizan y racionalizan el sentimiento de agravio del tipo que sea cuando consideran en peligro la identidad de colectivo: “Conforman estructuras cognitivas propias del grupo, que actúan como marco interpretativo – “frame” análisis - a través de los cuales juzgan los hechos circundantes y se reinterpretan los mensajes políticos o de otro tipo que el grupo recibe”.¹⁰⁸

Hoy en día, tienen tanta importancia los componentes culturales del conflicto como los componentes ideológicos. Los primeros habían sido minusvalorados al considerar que introducían un elemento irracional.

¹⁰⁶ LORENZO Cardarso, Pedro Luis, Op. Cit. Pág 91

¹⁰⁷ MELUCCI, A, Identity and mobilization in social movements Citado en : Lorenzo Cardarso, P. L .Op.Cit. Pág. 96

¹⁰⁸ GOFFMAN, E, Los momentos y sus hombres. Barcelona 1991. Citado en: Lorenzo Cardarso, P.L.Op. Cit. Pág. 99

La Empresa en Entornos de Violencia

Tanto es así que determinadas ideas, recuerdos, y tradiciones, reinterpretadas en términos estratégicos, permiten dotar al grupo de argumentos legitimadores de la rebelión u ofrecerle eficaces vínculos programáticos.

En una obra más reciente, International Alert, y otras organizaciones no gubernamentales, han resumido las causas fundamentales de los conflictos en cuatro grandes categorías:

- Conflictos alrededor de los recursos:
 - + La explotación de los recursos estratégicos.
 - + La capacidad de satisfacer las necesidades básicas.
 - + La degradación ambiental.
- Conflictos de identidad basados en la competencia entre grupos rivales:
 - + El fundamentalismo religioso.
 - + El impacto de la globalización.
- Conflictos ideológicos causados por la competencia entre ideologías y sistemas de valores.
- Conflictos basados en la gobernabilidad:
 - + Estados débiles y carentes de recursos.
 - + Estados carentes de legitimidad.¹⁰⁹

Las causas de estos conflictos no se dan generalmente de forma independiente sino mezclada y mixta. Por eso, cada país y cada región es un caso independiente en la manera y peso en la cual se fundamentan las diferentes causas operantes el conflicto.

El Estado juega un rol vital en la prevención del conflicto interno: “Lo que evita el surgimiento de conflicto violentos sostenidos es la capacidad de un gobierno y de sus

¹⁰⁹ NELSON, Jane. El negocio de la Paz. El sector privado como socio en la prevención y resolución del conflicto. Bogotá, 2002, Pág. 73-82

sistemas de gobernabilidad para mediar entre áreas de tensión y responder eficazmente ante hechos generadores de violencia”¹¹⁰.

Para Collier (2000), en relación con las causas arriba listadas, son las económicas las que están detrás de los odios: “encontré en cambio que las agendas económicas parecen ser de primera importancia en la comprensión de las causas de los conflictos civiles. Es mucho mas probable que los conflictos sean causados por las oportunidades económicas que por los resentimientos”¹¹¹

1.7.6 Extensión y Ciclo De Los Conflictos

En 1999, un estudio de Control Risk Grup CRG encontró 67 países en los cuales el riesgo de seguridad era calificado como mediano, alto o extremo. El Instituto Carniege calculó que en 1997, 34 países sufrían de conflictos armados importantes. En 30 de ellos las empresas asociadas al PWBL tenían intereses comerciales directos.¹¹²

El Gráfico 1.5 ilustra esta situación, la cual cubre los cinco continentes.

¹¹⁰ NELSON, Jane, Op. Cit. Pág. 82

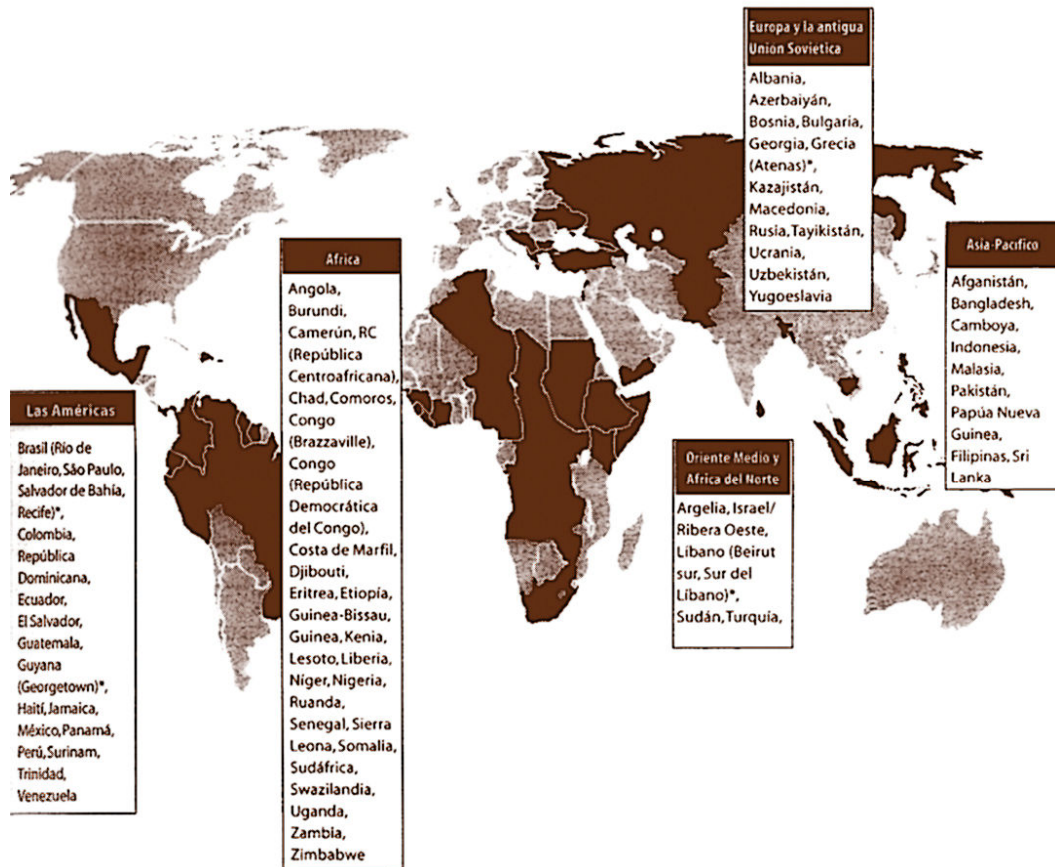
¹¹¹ NELSON, Jane, Op. Cit. Pág. 83

¹¹² NELSON, Jane, Op. Cit. Págs .28-31

GRÁFICO 1. 5¹¹³ PAÍSES EN CONFLICTO

PAÍSES EN RIESGO

Países donde el riesgo de seguridad se califica como MEDIANO, ALTO o EXTREMO para la mayoría de sitios en los cuales operan empresas extranjeras



* Sólo los indicados con el asterisco están en riesgo creciente.

Control Risks Group (CRG) es un consultor internacional en riesgos políticos y empresariales, que también aconseja a las compañías en investigación estratégica, seguridad y administración de crisis. Desde su fundación en 1975 ha trabajado con unos 3 500 clientes en cerca de 130 países y ha desarrollado una amplia experiencia en los riesgos e impactos conectados con los conflictos, así como en las relaciones con las personas con intereses en el sector empresarial privado que se requieren para enfrentarlos.

¹¹³ NELSON, Jane, Op. Cit. Pág. 31

El protocolo II de Ginebra define los conflictos armados internos como “aquellos que se desarrollan en el territorio de una Alta Parte contratante, entre sus fuerzas armadas y fuerzas armadas disidentes o grupos armados organizados que bajo la dirección de un mando responsable, ejercen sobre una parte de dicho territorio un control tal que les permiten realizar operaciones sostenibles y concertadas.”

Un mapa más reciente, del 1º de mayo de 2005, señala los 26 conflictos mas severos, otros 40 sufren de violencia esporádica. Los conflictos son: Guatemala (FRG), Haití, Colombia (ELN; FARC, Paramilitares), Liberia, Costa de Marfil (Rebeldes), Togo, Nigeria (recursos), Angola, RDC (rebeldes, recursos), Burundi, RCA, Uganda (LRA), Somalia, Sudán (Darfur), Israel y Palestina, Irak, Afganistán, Paquistán-India (Cachemira), Nepal (rebeldes), Sri Lanka, Birmania, Laos, Indonesia y Filipinas.¹¹⁴

La mayor parte de los conflictos relacionados son conflictos internos mas que internacionales en torno a grupos de identidad caracterizados como de naturaleza étnica y/o religiosa. Con respecto a este tipo de conflictos Lederach (1998) opina: “Un aspecto clave en muchas de estas guerras contemporáneas es la falta de mecanismos internacionales para tratar los conflictos internos, a lo que se suman enfoques diplomáticos inadecuados y mal adaptados al tratamiento de los mismos. Paradójicamente estamos mucho mejor equipados para responder a las crisis humanitarias producidas por la guerra de lo que estamos para saber abordar las dinámicas y las causas originarias que producen esas crisis”¹¹⁵

De manera general, se puede decir que el conflicto a lo largo del tiempo describe una curva de mayor a menor intensidad en el cual se pueden distinguir al menos teóricamente tres etapas:

- El preconflicto.

¹¹⁴ BAIS, Karolien; Huijser, Mind, The Profit of peace. Corporate responsibility in conflict regions, Greenleaf, 2005, Pág. 135 y ss.

¹¹⁵ LEDERACH, John Paul, Construyendo la paz, reconciliación sostenible en sociedades divididas. Bakeaz, Bilbao, 1998, Pág. 43

La Empresa en Entornos de Violencia

- El conflicto: el cual se manifiesta en crisis, guerra, cese al fuego, conciliación, acercamiento, terminación.
- Post conflicto.

El Gráfico 1.6 ilustra una manera de ver esas etapas, en el cual se distinguen niveles desde paz duradera, paz estable, paz inestable, crisis y guerra¹¹⁶ y, en ese continuo: paz-guerra, se pasa por: tensiones crecientes, confrontación, desencadenamiento de la violencia, terminación del conflicto, conciliación, acercamiento y reconciliación. Sin embargo, la realidad resulta no ser tan lineal, los desencadenamientos de violencia se prologan en el tiempo en una dinámica de altas y bajas, y hay retrocesos en los procesos.

GRÁFICO 1. 6¹¹⁷
CICLO DEL CONFLICTO



¹¹⁶ Estas categorías corresponden a las llamadas definiciones de Michael S. Lund en: Preventing Violent Conflicts: A strategy for preventive Diplomacy, US Institute of Peace Press, Washington, 1996.

¹¹⁷ NELSON, Jane, Op. Cit. Pág. 87

A veces se reduce el conflicto, sin superar definitivamente el problema, otras veces se presenta una escalada del conflicto como consecuencia de un mal acuerdo: “No existe una fórmula matemática para identificar todos los caminos que puede tomar el conflicto, pues siempre se introducen variables desconocidas”¹¹⁸

Otra descripción de la dinámica del conflicto sería desde el punto de vista la dinámica de su resolución: conflicto en formación, surgimiento del conflicto (arbitraje), confrontación (negociación), escalada (cese al fuego), desescalada (mediación, facilitación), acuerdos.

Fernández (2006), al mencionar de las alternativas del conflicto, habla de prevención para la fase de latencia, de contención para la fase de escalada, de desbloqueo para la fase de bloqueo y de reconstrucción para la fase de reparación.¹¹⁹ Es en la fase escalada en la cual se presentan las mayores agresiones entre los contendientes.

Este autor nos habla de conflictos constructivos (los cuales hacen parte de la vida de cualquier colectividad) y conflictos destructivos los cuales deshumanizan, no respetan reglas y son desproporcionados en costes.

Una reflexión final en la cual se resalta la necesidad de enfrentar el conflicto de manera creativa y no sólo institucional: “progresamos retrocedemos o nos estancamos según como vamos afrentando, gestionando y solventando los conflictos que se nos van presentando.”¹²⁰

1.7.7 Respuestas y Prácticas de La Empresa en Relación al Conflicto

A) Dilemas y desafíos en las zonas de conflicto

En los autores consultados hay dos visiones: por una parte la empresa como responsable del desencadenamiento o agravación del conflicto. Se mencionan los casos de Shell en Nigeria,

¹¹⁸ HUAROC, Jean Carlo, Gestión de conflictos sociales: Perú, Bolivia y Ecuador, pág. 24

¹¹⁹ FERNÁNDEZ, Jonan, Op. Cit., Pág. 54

¹²⁰ FERNÁNDEZ, Jonan, Op. Cit., Pág. 30

Total en Myanmar, y Angola, la explotación de recursos naturales en el Congo (Zaire), donde se supone que alguna parte de los recursos generados por las empresas han ido a caer a grupos rebeldes o a gobiernos dictatoriales que los han invertido en armas y campañas de guerra de unos contra otros.

Para otros, hay una doble acción y los conflictos tienen una grave repercusión en la empresa y generalmente la empresa, salvo la industria de guerra, no quiere verse involucrada en el conflicto, pero sin desearlo, se ve en medio de situaciones inesperadas que la afectan como negocio: “Las empresas generalmente creen que las inversiones son una mejor manera de ejercer influencia en los regímenes locales desagradables que el aislamiento. Los hombres de Negocio confían firmemente en que el ceñirse a las normas de los negocios internacionales, junto con el empleo, los beneficios económicos y la simple presencia de extranjeros tendrá una influencia moderadora positiva en los regímenes indeseables.”¹²¹

Son muchos los dilemas que debe enfrentar una empresa cuando decide realizar negocios en países en conflicto interno violento. Estos son algunos de ellos:

- Las relaciones con los regímenes represivos. El problema es determinar si la inversión o la permanencia en un país con gobiernos represivos, y no democráticos puede ayudar al prolongamiento de esta situación.
- Beneficiarse de las economías de guerra. Sacar provecho comercial del conflicto; actividades como comercio ilegal de materias primas como diamantes, maderas, opio, caucho e incluso actividades legales como el petróleo, pueden generar recursos a rebeldes, barones de la droga, gobiernos y fuerzas armadas. Estos recursos aún se pueden generar en contra del querer de las empresas a través de procesos de secuestro, extorsión, control de instalaciones...

¹²¹ Maresca, John, Investment in conflict-torn regions: war, Money and survival. CICR 2000. Citado por Nelson, Jane, Op. Cit. Pág. 148

- Empresas a cargo de los activos estratégicos de una nación. Recursos naturales, infraestructuras estratégicas. Los conflictos se presentan por el control de esos recursos, sus costos o la distribución de los beneficios dentro de los países y entre éstos y los estados vecinos. En muchos casos las empresas no son los dueños de esos recursos o infraestructuras, pero sí sus operadores, concesionarios, arrendatarios etc. según el tipo de contrato que tengan con el país en cuestión, pero tendrán que asumir las consecuencias del rol que asuman, en relación con quien les ha otorgado el permiso.
- Facilitar o enfrentarse a las actividades criminales. Las empresas se enfrentan a veces a altos niveles de violencia criminal en las localidades donde operan, al fenómeno del secuestro y extorsión a sus empleados, al sabotaje de sus sistemas electrónicos, a actuar con socios locales que acuden a blanqueo de dinero u otros negocios criminales. Las empresas tienen que analizar los niveles de riesgo y responsabilidad que enfrentarán.
- La posición de las empresas frente a la corrupción. La corrupción se puede dar en el sector público y/o en el privado. Abarca sobornos, fraude, pagos ilegales, lavado de dinero y favorecimiento entre otras. La corrupción se da en todos los países y todas las culturas, el grado de tolerancia a la misma varía considerablemente. Es muy frecuente la asociación corrupción y violencia. Existe la convención de la OECD sobre la lucha contra el soborno de los empleados públicos en las transacciones internacionales. En EE.UU., existe el US Foreign Corrupt Practices Act, que permite enjuiciar a directivos de cualquier compañía de ese país que incurra aun en sobornos en el extranjero.
- El manejo de las medidas de seguridad. Son muchas las preguntas que se suscitan con la seguridad en las empresas: pagos a las fuerzas militares o de policía para que las protejan (muchas veces obligatorios si se quiere la protección), uso de la fuerza por parte de compañías privadas de seguridad, acciones de inteligencia contratadas con compañías particulares; si bien en muchos países las empresas se ven obligadas a proteger a sus empleados en otras pueden reemplazar a la autoridad y afectar la soberanía del Estado en ciertas regiones, además de verse involucradas en

La Empresa en Entornos de Violencia

violaciones a los derechos humanos. Además de los códigos de conducta, desarrollados por las empresas, están marcos internacionales como “los principios básicos sobre el uso de la fuerza y las armas de fuego para los cuerpos encargados de imponer el cumplimiento de las leyes”.

Las respuestas más generales a estos problemas son el abandono o la no inversión. Sin embargo, las cosas no son tan simples cuando ya se encuentran atrapados en la situación, o cuando el abandono causará una situación peor que la que se trata de enfrentar. Cada respuesta tendrá que ser específica y concreta en relación con las condiciones que se presentan.

Ante este tipo de problemas, las empresas teóricamente pueden adaptar varios tipos de respuesta:

- Inactiva. No respuesta.
- Reactiva Primero resiste, después responde a la demanda.
- Interactiva. Cambian en la misma dirección que el entorno social (organización – entorno social).
- Proactiva. Inicia el cambio y el entorno social cambia por la influencia de la organización.

La respuesta más común es la reactiva. Hay una tendencia a ignorar o no considerar los riesgos sociales y de los conflictos sobre todo los locales o a subvalorarlos o a estimar como baja la probabilidad de su ocurrencia.

Por ello, en este trabajo, se desarrollan herramientas más específicas aplicables a los entornos locales, con un enfoque proactivo. No hay que esperar a que se presenten los conflictos y la violencia para empezar a actuar. El Capítulo IV se dedica a desarrollar principios y técnicas de interacción con los actores sociales que permitan identificar y si es posible transformar, los riesgos sociales en oportunidades.

B) La gestión social de las empresas en zonas de conflicto

Se requiere un enfoque integral que abarque tanto los riesgos, como los impactos, las necesidades y las expectativas.

a) Respecto a los riesgos. El enfoque tradicional ha sido el de considerar el riesgo país, a veces ampliado a otras consideraciones de tipo general , como: transparencia, competitividad y libertad de empresa, aspectos ambientales.

El Gráfico 1.7 trae una jerarquía de los riesgos que normalmente deberían hacer parte de las consideraciones de una empresa para tomar decisiones sobre una inversión. Los riesgos de conflicto violento pueden ser desde insignificantes hasta estratégicos, según el tipo y características del conflicto particular, el lugar y vulnerabilidad de las actividades y operaciones y la probabilidad del riesgo. Una visión ampliada de los riesgos debe considerar no solo los riesgos políticos, económicos, legales, ambientales, sino también los sociales y dentro de ellos, los riesgos sociales a nivel local. En el Capítulo cuatro se encontrarán las herramientas para identificar y valorar estos riesgos enfocados en el nivel local. Este nivel, normalmente, no es tomado en consideración.

GRÁFICO 1.7
JERARQUÍA DE LOS RIESGOS



Fuente: Zurci, Sam, Sustainability Asset Management. Biographies of corporate sustainability Leaders. 2000¹²².

b) En relación con los impactos. Estos se pueden dar en varios campos: el económico, el social y el ambiental. Un primer ejercicio es identificar los impactos en relación con cada una de las partes interesadas o *stakeholders*.

La Tabla 1.10 reproduce una matriz simplificada de estos impactos. Es de anotar que los impactos no son sólo de la empresa con respecto a los involucrados sino también de los involucrados con respecto a la empresa y estos últimos, por lo general, son ignorados.

¹²² Citado por Zadek, Simón, The civil corporation. The new economy of corporate citizenship. London 2001,

TABLA 1.10
MATRIZ DE IMPACTOS

¿Qué impacta Qué?	Intensidad del impacto	Responsabilidad económica	Responsabilidad ambiental	Responsabilidad Social
La empresas con respecto a los interesados	Fuerte			
	Débil			
Las partes interesadas con respecto a la empresa	Fuerte			
	Débil			

Fuente: Orse-Afnor, 2004

Este asunto ha sido ampliamente desarrollado metodológicamente por los llamados Estudios de Impacto Ambiental, EIA, los cuales incorporan tanto componentes físico bióticos como los componentes socioeconómicos y culturales.

Los impactos pueden ser: directos, indirectos, acumulativos; inmediatos, intermitentes, permanentes, transitorios, residuales; de grande, mediana o baja intensidad; puntuales, locales, regionales; positivos o negativos. Siendo esta última clasificación, la mas conocida. Para la identificación y predicción de los impactos, se parte de una línea de base, tanto físico biótica como socioambiental, de las actividades y operaciones previstas en el proyecto empresarial. Posteriormente, se evalúan con diferentes criterios la importancia,

magnitud y grado de afectación de los impactos, para incorporar las llamadas medidas que pueden ser correctoras, preventivas, compensatorias o de mitigación según el tipo de impacto. Del conjunto de estas medidas surge el plan de manejo ambiental y social comúnmente conocido como PMA.¹²³

En la generalidad de los países este proceso es obligatorio para grandes proyectos y se requiere de la expedición de una licencia. En el curso de la misma se debe proceder a procesos de consulta y participación a los involucrados, a fin de que no sólo estén informados de las consecuencias de proyecto sino para que puedan formular sus reparos y objeciones dentro del proceso de obtención de los permisos. Estos procesos también son el campo para activistas, movimientos, líderes y partidos para hacerse presentes y hacer campañas públicas con respecto a la conveniencia o inconveniencia de los proyectos.

Alrededor de estos procesos de licenciamiento se han desarrollado grandes debates y controversias, tanto que hoy se habla de conflictos socio ambientales. Por una parte, por ser una actividad predictiva, el debate es si ciertos impactos se presentarán y con qué gravedad; pero como se trata de una predicción no hay certeza de que se produzcan o no, menos en el campo mas cambiante de lo socioeconómico. Por otra parte, el hecho de que los estudios sean realizados por los interesados despierta sospechas, por la tendencia a subvalorar los impactos.¹²⁴

c) Con respecto las necesidades y expectativas sociales. El análisis de los grupos interdependientes interesados en las decisiones empresariales ayuda a concretar demandas o expectativas. Estos ayudan para una correcta ponderación de las demandas sociales. Se pueden señalar las siguientes fases:

- Primera fase. Detección:
 - +Detectar responsabilidad.
 - + Escribir y comunicar política.

¹²³ ORTIZ, Alonso. Curso de Gestión Socio ambiental., Uniminuto, Especialización en Gerencia Social

¹²⁴ Para mas detalles sobre esta materia ver: Scupholme P.L y otros, Principles for Social and Environmental Assessment. SPE 46857

La Empresa en Entornos de Violencia

- + Enriquecer el propósito.
- Segunda Fase. Análisis:
 - + Obtener más información.
 - + Completar las propuestas de los especialistas.
 - + Aspectos técnicos del problema.
 - + Diseño del sistema de datos e interpretación del entorno.
 - + Preparación técnica.
- Tercera Fase. Acción.
 - + Lograr compromiso de la organización.
 - + Cambiar expectativas en ejecución efectiva.
 - + Provocar respuesta de las unidades operativas.
 - + Aplicar el sistema de datos a la medida de la actuación.
 - + Aceptación de la implicación social.
 - + Comprometer recursos y modificar procedimientos.

La exploración del entorno (con técnicas apropiadas) y la evaluación de sus demandas sociales a la empresa pueden ayudar a concretar aspectos de la responsabilidad social. Sin embargo, las demandas sociales no siempre corresponden a responsabilidades reales de la empresa, ni al ámbito de sus impactos

No gestionar a tiempo los asuntos sociales entraña irresponsabilidad y correr el riesgo de una reacción social adversa ante la cual no se pueda reaccionar a tiempo. Tampoco el miedo a la respuesta social puede ser el determinante en la respuesta de la empresa a la demanda o necesidad.

El desarrollo de estos planes de acción social, requiere partir de las necesidades reales y sentidas por la comunidad, requiere actuar en alianzas o en convenios, donde cada uno pone su parte (empresa, comunidad, Estado) y reconoce su corresponsabilidad. Requiere ser planeado e implementado de manera participativa por las mismas personas que se

La Empresa en Entornos de Violencia

beneficiarán del programa o acción; ojala, mediante la autogestión y debe en lo posible ser sostenible.¹²⁵

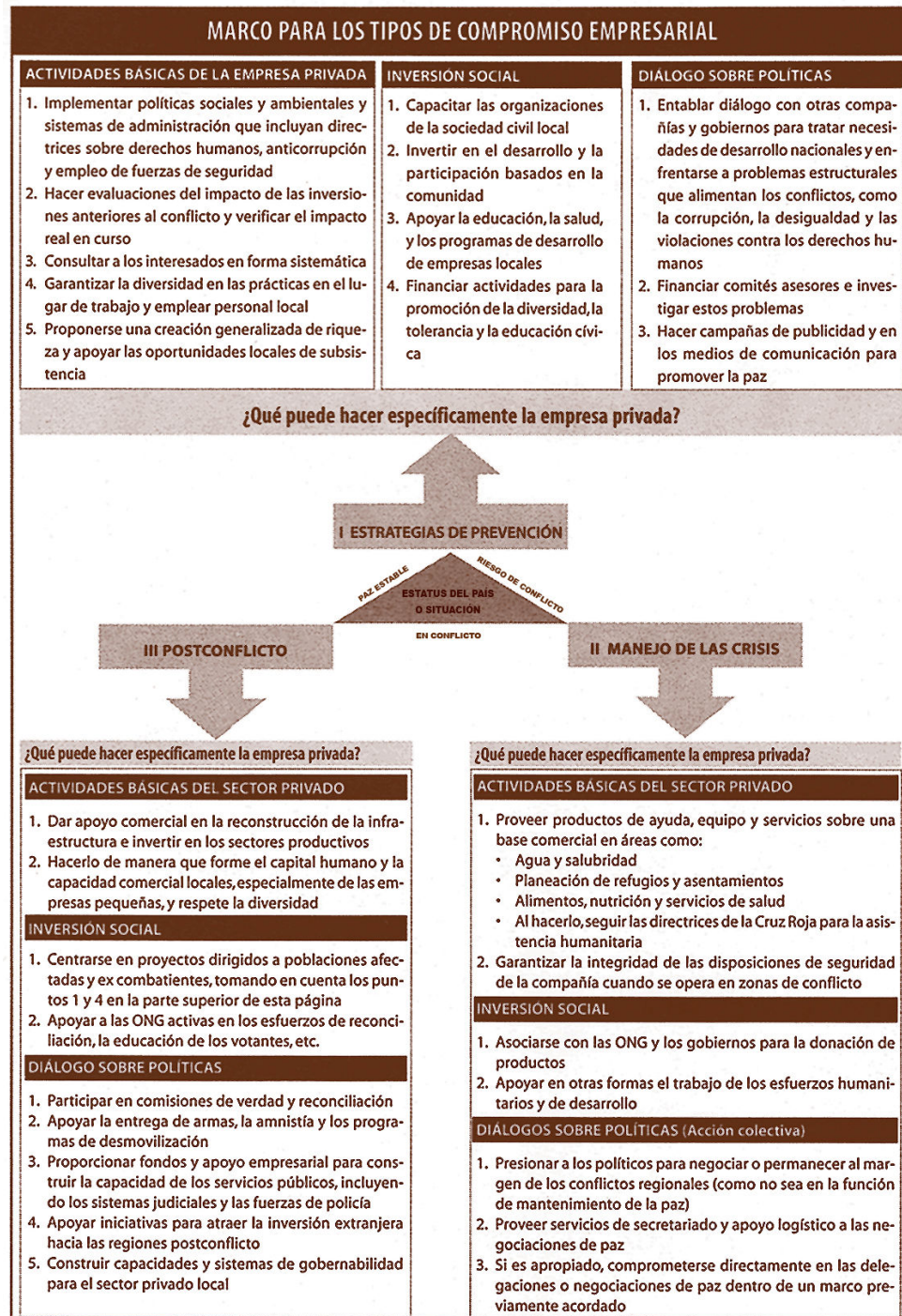
Se trata de generar respuestas efectivas a las implicaciones sociales. Los programas sociales ocasionales o sistemáticos se establecen para mejorar el impacto social de la actuación de la empresa.

Ello implica, actuar sobre la cultura empresarial, directivos y estructuras organizativas a todo nivel, implementar un sistema de evaluación y recompensas y, finalmente, comunicación al público a través de auditorias o contabilidades sociales o de algún otro modo.

¹²⁵ BPXC , Manual de relaciones con la comunidad, pág. 15

GRÁFICO 1. 8¹²⁶

**TIPOS DE COMPROMISO EMPRESARIAL
EN CONTEXTOS DE CONFLICTO**



¹²⁶ NELSON, Jane, Op. Cit. Pág. 124

En contextos de conflicto violento se presenta la imposibilidad de enfrentar la problemática con los criterios tradicionales. No basta con un buen manejo de los riesgos Tampoco, es suficiente un buen desempeño en el manejo de los impactos ambientales y sociales. Ya hemos dicho que unos buenos programas de responsabilidad social, tampoco sustraen a la empresa del conflicto violento. Es por ello que la empresa deberá desarrollar estrategias sociales específicas con respecto a los conflictos violentos, siempre y cuando pueda sobrevivir a los mismos.

El Gráfico 1.8 ilustra acciones específicas para la empresa privada, en relación con cada una de las fases: Preconflicto (estrategias de prevención), conflicto (estrategia humanitaria) y postconflicto (estrategia de reconstrucción).

Sin embargo, hay estrategias específicas, sugeridas en el libro de Nelson (2002) que deberían ser adoptadas independientemente de la fase o extensión del conflicto:

- El apoyo a las operaciones de ayuda humanitaria. Dependiendo de la magnitud del desastre, y de la localización y naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden ser agentes útiles en el apoyo humanitario y la asistencia a los damnificados, sobre bases comerciales o filantrópicas
- El compromiso con la diplomacia y la pacificación. Esta acción puede ser individual o colectiva. Se refiere a que líderes del sector privado actúen como facilitadores, intermediarios y negociadores en situaciones de conflicto potenciales, existentes o posteriores.
- La reconstrucción de la confianza. Uno de los mayores costos del conflicto es la pérdida del capital social; es decir, la pérdida de confianza en las relaciones entre personas, redes e instituciones. El sector privado puede ayudar a reconstruir capital social, realizando transacciones comerciales y acuerdos contractuales, implementando programas de marketing relacionado con las causas, fortaleciendo las estructuras institucionales, entre otros.

- El establecimiento de diálogos y asociaciones intersectoriales. Trabajar conjuntamente con el gobierno y la sociedad civil, para ejercer influencia, movilizar recursos y fomentar una mejor comprensión y construcción de confianza entre organizaciones y sectores.
- La garantía de la responsabilidad social. Hay una “creciente presión para que las compañías sean mas responsables, en mas temas, ante mas personas interesadas y ante mas lugares que nunca antes”¹²⁷. En contextos de conflicto están aún bajo mayor presión para que sean más responsables. Aun, bajo condiciones extremas las empresas deben vigilar que se esté actuando bajo los principios y compromisos claves de su responsabilidad social. Sin embargo, no hay respuesta para poder decidir sobre lo que es suficiente, en términos de dinero, esfuerzo y gestión, la empresa tiene limitados recursos frente a problemas sociales amplios. La empresa no es ni puede convertirse en un sustituto de los gobiernos.
- La limitación de los medios para hacer la guerra. Es necesario limitar y restringir la disponibilidad de armas y contar con sectores de seguridad más responsables y controlados. En Colombia, se han hecho campañas de desarme, en las cuales el sector privado pone el dinero, la Iglesia compra las armas y después se las entrega al gobierno. Sin embargo, el gobierno permite la venta de armas a particulares.

Ninguna de estas estrategias dice qué hacer en caso de que la empresa y su personal sean atacados. Se trata de acciones para tratar de mejorar el contexto y recobrar condiciones de convivencia social, las cuales, si se logran, mejoran las condiciones para la operación de la empresa.

Las acciones descritas anteriormente no aplican del todo a los casos que se analizarán en el Capítulo dos, en los cuales las empresas son el objeto de la violencia, en Colombia por actores armados irregulares; en Perú, por comunidades locales enfurecidas.

¹²⁷ NELSON, Jane, Op. Cit. Pág. 232

Este Capítulo, profundizará sobre las condiciones concretas en las cuales se vive el conflicto violento para las empresas en esos dos países.

ANEXOS CAPITULO 1

ANEXO 1.1

LISTADO DE GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS MIEMBROS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

1. Abengoa
2. Abertis Infraestructuras S.A.
3. Acciona
4. Adecco Iberia SA
5. Adolfo Domínguez
6. AGBAR - Sociedad General de Aguas de Barcelona, S.A.
7. Agencia EFE
8. Alcampo S.A.
9. Aldeasa, S.A.
10. Amma Gerogestión s.l
11. Áreas S.A.
12. Arjé Formación S.L.
13. Badalona Serveis Assistencials, S.A.
14. Banca March,S.A.
15. Bancaza

16. Banco Sabadell, S.A.
17. Barceló Gestión Hotelera S.L.
18. Barpimo S.A.
19. Basi S.A.
20. BBK - Bilbao Bizkaia Kutxa
21. BBVA - Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.
22. Befesa Medio Ambiente, S.A.
23. BT ESPAÑA
24. Caixa Catalunya
25. Caixa Tarragona
26. Caja Círculo
27. Caja de Ahorros de Castilla-La Mancha
28. Caja de Ahorros de Galicia (Caixa Galicia)
29. Caja de Ahorros de Vitoria y Alava - Kutxa Vital
30. Caja de Ahorros del Mediterráneo
31. Caja de Ahorros Provincial San Fernando de Sevilla y Jerez
32. Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Extremadura
33. Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Navarra
34. Caja de Burgos
35. Caja España de Inversiones
36. Caja General de Ahorros de Granada
37. Caja Insular de Ahorros de Canarias
38. Caja Laboral Popular Coop. de Crédito
39. Caja Murcia

40. Cajamar (Caja Rural Intermediterránea)
41. Canal de Isabel II
42. CARAT ESPAÑA
43. Centros Comerciales Carrefour, S.A.
44. CEPSA - Compañía Española de Petróleos, S.A.
45. Chupa Chups S.A.
46. Claros, SCA de Interés Social
47. Clinica Plató-Fundació Privada
48. Colortex 1967, S.L.
49. Construcciones y Obras Llorente, S.A (Collosa)
50. Corporación Borges, S.A.
51. Corporación Empresarial Valls, S.A.
52. Corporación Grupo Norte
53. Corporación Puig
54. Corporación Uniland
55. Correos y Telégrafos, S.A.
56. Cortefiel S.A.
57. Cuatrecasas
58. Deloitte, S.L.
59. DKV Seguros y Reaseguros S.A.E.
60. Domecq Bodegas
61. Duro Felguera, S.A.
62. E.Cima S.A.U.
63. Ebro Puleva, S.A.
64. El Corte Inglés, S.A.

65. El Monte Caja de Ahorros – Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Huelva y de Sevilla
66. Elcogás
67. Electrotécnica Artech Hermanos - Grupo Artech
68. Empresa Pública Desarrollo Agrario y Pesquero, S.A
69. Enagás, S.A.
70. ENDESA
71. ENRESA Empresa Nacional de Residuos Radioactivos, S.A.
72. Ente Público Radiotelevisión Madrid
73. ENUSA Industrias Avanzadas, S.A.
74. Ercros,S.A.
75. Esteve
76. Euro Madi Ibérica, S.A.
77. Euskaltel
78. FCC Construcción S.A.
79. Fermax Electronica S.A.E.
80. Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya
81. Ficosa International, S.A.
82. Freixenet, S.A.
83. Gallega de Distribuidores de Alimentación, S.A.
84. Gamesa Corporación Tecnológica, S.A
85. Garrigues Abogados y Asesores Tributarios
86. Gas Natural SDG, S.A.
87. Gestevisión Telecinco, S.A

88. Getronics España Solutions
89. González Byass S.A.
90. Grupo ACS
91. Grupo Antolin
92. Grupo Campofrío S.A.
93. Grupo Caprabo
94. Grupo Cementos Portland Valderrivas
95. Grupo COFARES
96. Grupo Colomer y Munmany, S.A.
97. Grupo COMSA
98. Grupo Copo de Inversiones
99. Grupo EINSA
100. Grupo Eroski
101. Grupo Eulen, S.A.
102. Grupo Ferrovial, S.A.
103. Grupo INDITEX
104. Grupo Konectanet, S.L.
105. Grupo Lacera
106. Grupo Lince Asprona S.L.U
107. Grupo Lladró
108. Grupo Novartis España
109. Grupo OHL - Obrascón Huarte Lain
110. Grupo Ormazabal
111. Grupo Prasa
112. Grupo Santander

113.	Grupo SOS
114.	Grupo Tragsa
115.	Grupo Yeregui & Linares
116.	HC Energía
117.	Hera holding habitat
118.	IBERCAJA
119.	IBERDROLA, S.A.
120.	Iberia
121.	Ibermutuamur
122.	ICO- Instituto de Crédito Oficial
123.	Idom
124.	INDO Internacional, S.A.
125.	Indra
126.	Industria de Turbo Propulsores, S.A. (ITP)
127.	Industrias del Acetato de Celulosa, S.A.
128.	Initec Energía, S.A
129.	Isofotón
130.	Itma, S.A.L
131.	Iturri
132.	Jazztel
133.	Keraben S.A.
134.	KPMG
135.	Kutxa - Caja de Ahorros de Gipuzkoa San Sebastián
136.	La Caixa

137.	La Seda de Barcelona
138.	Mango MNG Holding, S.L.(Grupo Mango)
139.	MAPFRE
140.	Media Planning Group
141.	Metro Bilbao, S.A.
142.	Miguel Torres, S.A.
143.	Monte de Piedad y Caja General de Ahorros de Badajoz
144.	MRW
145.	Musgo
146.	Mutua Universal
147.	Natur Crex, S.L.
148.	NH Hoteles, S.A.
149.	Orona, S. Coop.
150.	Paradores de Turismo, S.A
151.	Philips Ibérica, S.A.
152.	PricewaterhouseCoopers
153.	Promociones Hábitat, S.A.
154.	Prosegur Cia de Seguridad, S.A.
155.	Pulligan Internacional, S.A.
156.	Radio Televisión Española
157.	Recoletos Grupo de Comunicación, S.A.
158.	Red Eléctrica de España
159.	Renfe Operadora
160.	Repsol YPF, S.A.

161.	Rodman Polyships, S.A.
162.	S.A. Tejidos Industriales (SATI)
163.	Sáez Merino, S.A.
164.	Seguros Catalana Occidente, S.A.
165.	SEUR S.A.
166.	Siemens, S.A.
167.	Simón Holding
168.	Sniace, S.A.
169.	Sociedad General de Autores y Editores (SGAE)
170.	SOGEOSA
171.	Supermercados El Árbol
172.	Supermercados Pujol, S.A.
173.	TAPSA
174.	TECNOCOM, Telecomunicaciones y Energía, S.A.
175.	Tejidos Royo, S.L.
176.	Telefónica
177.	Telvent
178.	Textil Santanderina, S.A.
179.	TNT Internacional Express
180.	Torraspapel S.A
181.	TQ Tecnol, S.A
182.	Transportes Ferroviarios Especiales, S.A. (TRANSFESA)
183.	Tubacex S.A.

184.	Unión FENOSA
185.	Vives Vidal, Vivesa S.A.
186.	Vocento S.A.

ANEXO 1.2

OTROS DESARROLLOS DEL ARTÍCULO:
RESOURCE EXTRACTION INDUSTRIES IN DEVELOPING COUNTRIES.
DARRYL REED

1. El Origen de las industrias extractivas de recursos

En el siglo XIX, esas industrias estaban fundamentadas en operaciones de pequeña escala que explotaban los yacimientos más ricos y fácilmente accesibles. A finales de ese siglo, factores tecnológicos (los taladros y las refinerías), la demanda de industrial (la electricidad y el automóvil) y factores de desarrollo organizacional (como el fin de la era Standard oil como monopolio) llevaron a la integración vertical y uso intensivo del capital y al control oligopólico del mercado.

Se desarrollaron los mercados nacionales y estos indujeron a las firmas a buscar el control de las reservas en su propio país. Pero los minerales y la energía fósil son finitos. Si una firma conseguía el control sobre todo o una parte sustancial de las reservas, se convertía por definición en monopolio u oligopolio.

2. La transnacionalización de las industrias extractivas

La misma lógica que lleva a las compañías a crear oligopolios a nivel nacional, las impulsa a las actividades transnacionales. Ya antes de la primera Guerra Mundial, las $\frac{3}{4}$ partes de la inversión externa era en el hemisferio occidental y mas de la mitad de ella era en minas y

petróleo.¹²⁸ En Latinoamérica, la inversión externa directa estaba concentrada un 85% en industrias primarias (petróleo, minas y agricultura).

La transnacionalización también se dio por políticas para asegurar materias primas. La compra de materias primas opera sobre la base de “the least cost rule” y para que esto funcionara se necesitaba una amplia variedad de sitios, dadas las cambiantes condiciones (guerras, expropiaciones, cambios de gobiernos). Esto implica moverse de las fuentes de los países desarrollados a los países en desarrollo y entre ellos.

Factores políticos y económicos de la transnacionalización:

- Interés Económico Nacional (de los Estados Unidos).
- Importancia estratégica. Las industrias extractivas tienen una importancia geopolítica en términos de seguridad en su sentido tradicional, así como en términos de seguridad económica (un paro en el suministro puede afectar la economía).” Oil has clearly been the commodity most closely associated with “
- Influencia Política. Transnacionalización tiene la capacidad para hacer valer influencia ante los funcionarios y sus gobiernos en su búsqueda de condiciones favorables de inversión. Hoy en día, estos canales son más informales. El ejercicio de influencia es hoy mas sofisticado a través del uso de consultores, lobistas y financiamiento de centros de pensamiento e investigaciones para proveer de información a los gobiernos.

3. El cambiante contexto de la extracción de recursos.

Los cambios en las dos últimas décadas en las relaciones de las REI con el mundo en desarrollo están marcados por dos factores:

- a. Procesos de democratización política. El más destacado es el incremento de los gobiernos elegidos democráticamente en los países en desarrollo. El impacto de esto es la garantía de niveles mínimos de derechos civiles y políticos. Menos claro

¹²⁸ Reed, Darryl, Resource Extraction Industries, Journal of Business Ethics 39 (199-226). 2002. Pág 201

es que la democratización signifique una real autodeterminación en términos de generar estrategias de desarrollo.¹²⁹

- b. Proceso de globalización económica. Democracia no significa incremento habilidad de los países para regular efectivamente las actividades de las corporaciones y su propio desarrollo. Se ha dado un proceso de globalización que en realidad es liberalización económica y desregulación.

Un tercer aspecto son las reformas en la economía internacional (liberalización del comercio y la inversión).

La consecuencia es que se ha pasado de un intervencionismo a una estrategia de desarrollo basada en el mercado. Bajo este régimen los países en desarrollo compiten por la inversión ofreciendo nuevas formas de *join ventures* y privatizando, ofreciendo *taxes breaks* y concesiones en regulaciones ambientales. Desde 1980 se ha incrementado la inversión de países desarrollados hacia los países en desarrollo especialmente hacia América Latina en busca de recursos.

4. La problemática de operar en países en desarrollo.

Las circunstancias de operar en países en desarrollo con diferentes contextos:

En lo económico, los mercados tienden a estar menos establecidos y menos competitivos. La estructura de la economía es diferente: mientras en los países desarrollados están basados en la industria, en los países en desarrollo están basadas en los recursos y, generalmente, en uno sólo de ellos (Nigeria recibe el 97% del petróleo).

En lo político, los derechos, o no están establecidos en la ley o no son efectivamente sostenidos por el sistema o no pueden ser ejercidos por un gran porcentaje de la población. Por otra parte, en lo que se refiere a las instituciones políticas y sus prácticas, hay un mal

¹²⁹Reed, Darryl, Op. Cit. cit. Pág. 204

La Empresa en Entornos de Violencia

diseño de las instituciones o éstas no funcionan o no existen y, además, se presenta la corrupción que puede ir desde el pago de “grasa” para procesar los asuntos hasta la corrupción endémica en los procesos de licitación y la monetarización de los procesos electorales. Finalmente, la organización de la sociedad civil es débil y tiene pocos recursos.

Los países como tal tienen poca capacidad de influir en los acuerdos comerciales y sus indicadores sociales (educación, alfabetismo, acceso a la información, etc.) no son los mejores. Sus poblaciones son más vulnerables a los efectos de los desastres naturales y a los causados por el hombre. Los grupos indígenas no son capaces de representar sus intereses a través de los procesos políticos.

En las complejas sociedades modernas se supone que dos tipos de instituciones producen los resultados sociales deseados: 1. La disciplina del mercado en la cual el funcionamiento del mismo armoniza la utilidad con los asuntos sociales. 2. La democracia determina la promoción de políticas que reflejan los valores sociales. Si estas instituciones funcionan, ellas alivian a organizaciones como las corporaciones de un gran compromiso de responsabilidad en términos de determinar cuáles son los estándares apropiados (por ejemplo, cuál es un justo salario y alivia a las organizaciones de directas responsabilidades de venir en la ayuda de otros vgr., indigentes) a los cuales atiende con su sistema social de bienestar.

En los países en desarrollo y ante el no funcionamiento de las instituciones democráticas y las prácticas de mercado, la cuestión significa: ¿hasta qué punto las deficiencias en los mercados y en las instituciones, les imponen más grandes responsabilidades de asistir la necesidad y de desarrollar sus propios estándares de conducta?

5. Asuntos normativos, prácticas de la industria y asuntos en proceso

Impacto ambiental y socio cultural.

La Empresa en Entornos de Violencia

Las cuestiones fundamentales son el *trade-off* entre conservación (entendida como preservar los ecosistemas), el bienestar humano (entendido en términos de consumo de cosas materiales) y la distribución de costos y beneficios.

CAPÍTULO 2

EMPRESAS Y VIOLENCIA: LOS CASOS DE PERÚ Y COLOMBIA

2.1 Explotación De Recursos Naturales y Violencia

Perú y Colombia, dos naciones Sudamericanas y Andinas, con fuerte mestizaje, con cultura, tradición e historia, aunque comunes, diferentes. Países de gran diversidad geográfica, climática y poblacional, con grandes problemas de pobreza y desigualdad social; con grandes urbes y con zonas alejadas del desarrollo donde aún perviven comunidades campesinas, con tradición de marginación y autosubsistencia.

Países que en los últimos años presentan unas importantes cifras macroeconómicas en sus respectivos crecimientos, sobre todo el Perú. Naciones donde la extracción de recursos naturales representa una buena parte de las divisas y en donde se concentra la inversión externa.

Mientras un número importante de autores, sobre todo aquellos que tratan acerca del modelo de Estado Rentista, hablan de una correlación entre conflictos violentos y actividad empresarial sobre recursos minerales; otros autores como Di John¹³⁰, llegan a conclusiones diferentes: “La lógica básica de este modelo es que los altos índices de rentas derivadas de los recursos naturales, en relación con los ingresos, generan desproporcionadas búsquedas de rentas. Esto, supuestamente aumenta los conflictos en torno a la distribución, lo que incrementa tanto la incidencia de la guerra civil como la corrupción”¹³¹.

¹³⁰ DI JOHN, Jonathan. Abundancia de recursos minerales y conflicto político violento: una evaluación crítica del modelo de estado rentista. LSE/DESTIN y Crisis States Program. En: IEPRI, Nuestra guerra sin nombre. Transformaciones del conflicto en Colombia, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2006, págs. 443-471

¹³¹ DI JOHN, Jonathan, *Ibidem*, Pág. 444

Dos condiciones, según el Banco Mundial, se necesitan para estar en esta categoría de Estados Rentistas:

1. Que la producción de minerales constituya al menos el 10% del PIB.
2. Que las exportaciones de minerales comprendan al menos el 40% de las exportaciones.

Colombia no cumple la condición 1, pero sí, la condición 2; Perú cumple ambas condiciones.

Para ser considerado país en conflicto interno violento, o país en guerra civil, se utiliza el criterio de 1.000 muertes o más al año relacionadas con combates (Collier y Hoeffler 1998) y cuando no más del 95% de las víctimas son de un solo bando. Conflicto de escala intermedia, es considerado cuando se causan más de 1.000 víctimas durante todo el curso del conflicto y más de 25 víctimas por año (Wallensteen y Sollenber, 1998). Un conflicto menor produce al menos 25 víctimas por año y menos de 1.000 muertes en el curso del conflicto.¹³²

Perú estaría en la primera categoría de Estado Rentista, pero no en la segunda (país en conflicto interno violento). Colombia no estaría en la primera, aunque más del 40% de sus exportaciones vienen del petróleo, carbón, níquel, esmeraldas y oro (ver numeral 4.3.), pero sí estaría en la segunda de conflicto interno violento. Ambos países son dependientes de los minerales, aunque Perú lo es en más del 50% de sus exportaciones. Colombia es un país altamente violento, Perú por el contrario aparece como un país relativamente pacífico.

En cuanto a la correlación entre recursos minerales y violencia, Di John concluye: “En síntesis, parece haber pocas pruebas contundentes que demuestren que la abundancia de

¹³² ROSS, Michael. The Natural Resource Curse: how wealth can make you poor. En: Bannon, Ian and Collier, Paul (Ed.), Natural Resources and violent conflict. Options and Actions, The World Bank, Washington, 2003

minerales *per se* cause conflicto, aunque sí hay algunos datos sobre que, una vez presentado el conflicto, algunos tipos de recursos si podrían facilitar la prolongación de la guerra”¹³³.

Las razones en las que se fundamenta esta afirmación son:

- No hay correlación de casualidad. Por lo menos es igual de probable que las guerras civiles provoquen o sostengan la dependencia de recursos.
- Tanto la guerra como la dependencia de recursos naturales podrían ser causados por una tercera variable independiente: corrupción, manejo económico deficiente o Estado de Derecho débil.
- Es posible que una guerra impida que una economía se refuerce en la abundancia de recursos. Las guerras pueden impedir que un estado se convierta en un mayor productor de minerales. En el caso de Sudán, por ejemplo, la guerra impidió que se siguiera desarrollando esa industria.
- Se desestima el efecto de guerras anteriores como causa del conflicto. En África subsahariana, donde más conflictos civiles se han presentado, el rasgo central es que ocurre en países en los cuales ya ha habido un conflicto anterior.
- ¿Por qué, en algunos países los ingresos derivados de los recursos naturales se utilizan de manera que apuntan al crecimiento económico y la diversificación, mientras que en otros no? La ausencia de diversificación y el débil crecimiento son razones por las cuales las economías dependen de los recursos minerales.
- No existe una relación determinante entre incidencia de la guerra civil, crisis humanitaria y dependencia de recursos minerales. De veinticinco países que generaron el mayor número de desplazados y refugiados, siete tenían economías con predominio de minerales¹³⁴.

Estas tesis son contrastadas por otros autores como Collier quien afirma: “cerca de 50 conflictos armados activos en el 2001 tenían una fuerte relación con la explotación de los

¹³³ DI John, Jonathan, Op. Cit. Pág. 464

¹³⁴ DI John, Jonathan, Op. Cit. Pág. 464

recursos naturales, en los cuales tanto la explotación lícita como la ilícita ayudaban a desencadenar, intensificar o sostener un conflicto violento”¹³⁵.

Ross (2003), parece menos seguro en esta afirmación de causalidad entre conflicto violento y recursos naturales: “Primero, los recursos naturales no son nunca la única causa del conflicto, cada conflicto tiene una compleja gama de eventos: pobreza, diferencias étnicas o religiosas, gobiernos inestables, pueden jugar un rol mayor. Pero a pesar de que estos factores sean tenidos en cuenta, los estudios encuentran consistentemente que los recursos naturales aumentan el peligro y hacen más difícil que el conflicto sea resuelto. Segundo, la dependencia de los recursos naturales nunca hace el conflicto inevitable. La riqueza aumenta el peligro de la guerra civil, pero, por cada país dependiente de recursos que sufre de conflictos violentos hay dos que no sufren de él. Mejores políticas pueden ayudar a reducir la probabilidad de que los recursos puedan generar conflicto en lugar de ir a educación, salud y reducción de la pobreza”¹³⁶.

Para los casos analizados, la violencia y el conflicto en Colombia aparecieron mucho antes de que el país se convirtiera en dependiente de este tipo de recursos. Sin embargo, la aparición de una economía petrolera y minera durante los años ochenta ha jugado decisivamente para la prolongación del conflicto gracias a que este sector se ha convertido en fuente de financiación para los grupos rebeldes, “Kidnapping for ransom targeted at foreign extractive companies also can be a profitable business. In the 1990s, kidnapping became the third largest source of financing for Colombia’s two rebel groups, after drugs and extortion. Kidnapping netted the Colombian guerrillas an estimated US 1.5 billion during 1991-99. In 1999 the two groups are estimated to have received a combined US 560 million from extortion and kidnapping (Pax Cristi Netherlands 2001, pp. 33, 34).¹³⁷

Por el contrario, Perú vivió su conflicto interno violento con Sendero Luminoso y el MRTA, pero los ingresos de estos grupos no están relacionados con los minerales, sino con

¹³⁵ BANNON, Ian and Collier, Paul, Natural Resources and conflict: What we can do. Op.Cit. Pág. 7

¹³⁶ ROSS, Michael, The Natural Resource Curse. Op. Cit. Pág.19

¹³⁷ BANNON, Ian and Collier, Paul, Op. Cit. Pág. 6

la producción de cocaína¹³⁸. El reciente conflicto con la minería, el cual puede clasificarse como conflicto menor (menos de 25 víctimas al año y menos de 1000 víctimas en lo que lleva el conflicto), tampoco puede decirse que es financiado con el aumento de riqueza que produce la minería. Los pobladores han desarrollado sus acciones con alguna ayuda de la cooperación internacional, con recursos propios y también con recursos públicos de las municipalidades opositoras a los desarrollos mineros; en algunos casos ellas han suministrado el transporte y alimentación en las movilizaciones.

La dependencia de recursos puede promover la guerra civil mediante cuatro tipos de efectos. Primero, dañando el desempeño económico del país. Segundo, haciendo el país más débil, más corrupto y menos responsable. Tercero, dando a la gente que vive en las regiones donde se encuentran los recursos, incentivos para formar un estado independiente. Cuarto, ayudando a financiar movimientos rebeldes.¹³⁹

Al examinar si algunos de estos efectos se dan en los países estudiados se encuentra:

- El Primero. No se cumple para Colombia ni Perú. En ambos los crecimientos son positivos y crecientes.
- El Segundo. En Colombia y Perú hay una creciente corrupción en el manejo de los recursos provenientes de las rentas mineras y petroleras. Este efecto perverso sí se está presentando.
- El Tercero. No hay movimientos independentistas en las regiones mineras y petroleras de Colombia y Perú, aunque en Perú estas regiones sí critican el excesivo centralismo y las dificultades para utilizar y gastar su renta minera (canon).
- El cuarto. En Colombia los movimientos rebeldes se han financiado indirectamente de regalías por la extorsión a contratistas del estado que gastan dichos recursos. También, en menor medida, con la extorsión a contratistas de las empresas mineras y petroleras. En Perú no se da este fenómeno. La fuerza de las campañas

¹³⁸ ROSS, Michael, Op. Cit. Pág. 18

¹³⁹ ROSS, Michael, Op. Cit. Pág. 35

antimineras está en los grupos de población campesina y en las llamadas rondas o cuerpos de seguridad campesina no controlados por el Estado. Pero estos no constituyen un movimiento rebelde ni se financian con rentas mineras.

La conclusión de este análisis, es que el combustible de un nuevo conflicto social en estos países puede ser, en el futuro, la inadecuada inversión y uso de los recursos mineros y petroleros. En Colombia están aún por tomarse medidas para evitar la inmensa corrupción de las regiones con el uso de las regalías; el Contralor General de la República detectó malos manejos por \$16.000 millones de pesos en regalías en los últimos dos meses: “el mayor número de irregularidades se encontró en el departamento del Casanare, con 21 hallazgos por \$13.415 millones de pesos”¹⁴⁰. En este departamento, el principal productor de petróleo, su gobernador está en la cárcel. En Arauca, el siguiente departamento en producción petrolera, el gobernador no está preso, está muerto. En Perú no es fácil obtener datos al respecto, las autoridades de control son más lentas. Un estudio sobre transparencia en los recursos del canon lo puso en evidencia: “limitado acceso ciudadano a la información, limitada difusión de información y transparencia fiscal, obstáculos para la participación y vigilancia ciudadana efectiva”¹⁴¹.

2.2 PERÚ Y COLOMBIA: COMPARACIÓN DE SUS CIFRAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

2.2.1 Perú: Principales Cifras Macroeconómicas

El Perú es un país que cuenta aproximadamente con 27 millones de habitantes. El desempeño macroeconómico del Perú es sorprendente, sobre todo en los últimos años, son de relevancia las cifras de crecimiento del PIB y la duplicación las exportaciones en tres años. La tabla 2.1 muestra la evolución de los principales indicadores económicos:

¹⁴⁰ El Tiempo, Octubre 24 de 2006

¹⁴¹ BOZA Divos, Beatriz, Canon Minero: ¿Caja chica o palanca para el desarrollo? Ciudadanos al Día, CAD, Lima, Febrero de 2006, Pág. 110

TABLA 2. 1
INDICADORES MACROECONÓMICOS

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
% PIB	12.8	8.6	2.5	6.7	-0.5	0.9	3.1	0.2
% Devaluación	10.6	2.7	8.4	8.6	10.2	15.4	3.1	0.5
Ingresos Gob. (Millones de Soles)	14.3	18.3	21.5	25	26.2	25.3	27.5	26.7
Exportaciones (FOB US Billones)	4.59	5.58	5.89	6.83	5.75	6.11	7.02	7.11
Reservas (US Billones)	5.72	6.64	8.54	10.12	9.18	8.40	8.18	8.61
IED (US Billones)	4.45	5.06	6.24	7.29	8.08	9.47	9.88	10.02

Fuente CONITE, 2001; Proinversión 2002

TABLA 2.1 (CONT.)

	2002	2003	2004	2005
% PIB	4.9	3.8	4.8	6.7
% Devaluación	1.5	-1.1	-1.9	-4.3
Exportaciones (FOB US billones)	7.71	8.98	12.54	17.14
Reservas (US billones)	9.59	10.11	12.6	
IED (US billones)	12.36	12.52	12.89	

Fuente: BCR

2.2.2 Colombia. Principales Cifras Macroeconómicas

Colombia, según el censo de 2005 ¹⁴²contaba con 41.242.948 habitantes. Las cifras Colombianas no son tan brillantes, el PIB crece con menos velocidad que el Perú y la inversión externa es débil. También ha duplicado las exportaciones en los últimos tres años. La tabla 2.2 ilustra la evolución de los principales indicadores desde 1994:

¹⁴² www.dane.gov.co

TABLA 2.2
INDICADORES MACROECONÓMICOS

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
% PIB		5.20	2.06	3.43	0.57	- 4.20
Exportaciones (US billones)		10.2	10.6	10.4	10.8	11.5
Reservas (US billones)	8.10	8.45	9.93	9.90	8.74	8.03
IED (US billones)	1.44	0.96	3.11	5.56	2.82	1.50

Fuente Banco de la República, CAN

TABLA 2.2 (CONT.)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
% PIB	2.92	1.47	1.93	3.86	4.78	5.13
Exportaciones (US billones)	13.21	12.30	11.90	13.12	16.73	21.18
Reservas (US Billones)	9.00	10.24	10.84	10.92	13.53	14.95
IED (US billones)	2.39	2.52	2.13	1.75	3.11	10.19

Fuente Banco de la República

El tamaño de estas economías, sin embargo es aún incipiente. El PIB 2002 de Perú fue de US \$ 55 billones de dólares; el de Colombia US\$ 88 billones; el de España US\$ 653

billones de dólares y el de Estados Unidos US\$ 10.383 billones de dólares, siendo ésta la más grande del mundo.

2.2.3 Percepciones Sobre Sus Problemas y Credibilidad En Sus Instituciones.

Al comparar los dos países, la percepción de sus problemas es muy similar, salvo el caso del terrorismo que aparece específicamente para Colombia. El desempleo es percibido como el más grande problema en ambos países. Ver tabla 2.3.

TABLA 2.3
EL PROBLEMA MÁS GRANDE DEL PAÍS
(Mayo de 2005)¹⁴³

PROBLEMA	COLOMBIA	PERÚ
EL DESEMPLEO	32%	39%
EL TERRORISMO	23%	3%
LA CORRUPCION	23%	30%
LA ECONOMIA	7%	11%
INESTABILIDAD POLITICA	-	6%
SALUD EDUCACION	9%	8%

Fuente. Cima. Barómetro Latinoamericano

Se percibe una mayor credibilidad en las instituciones en Colombia, donde siete de ellas están por encima del 50% de credibilidad contra sólo dos con estos niveles en Perú. En ambos países la credibilidad en la Iglesia Católica es alta y la de los partidos políticos es la más baja. Se destaca la débil credibilidad en las empresas, en Perú. Ver tabla 2.4

¹⁴³CIMA, encuesta de opinión. www.cimaiberoamerica.com/gráficas/

TABLA 2.4
CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES 2005¹⁴⁴
(% de los que en cada país confían en las instituciones)

Porcentaje	COLOMBIA	PERÚ
70-79%	Educación 76 Iglesia 71	
60-69%	Fuerzas Armadas 66 Noticieros de TV 60	Iglesia 65
50-59%	Empresas privadas 56 Bancos 56 Prensa 52	Prensa 57
40-49%	Policía 45 Justicia 42	Fuerzas Armadas 47 Bancos 45
30-39%	ONGs 31 Sindicatos 30	Empresas Privadas 39 Sindicatos 37

¹⁴⁴ CIMA, Ibidem

		Policía 36
20-29%	-	-
10-19%	Congreso 17 Partidos Políticos 11	Congreso 13 Justicia 13 Partidos políticos 11

Fuente: Cima, barómetro Latinoamericano

2.2.4 Indicadores De Inversión

Al analizar el índice de riesgo País para los países Andinos, Colombia está clasificada como la nación de menor riesgo en la región; sin embargo, el puntaje está lejos de ser atractivo para la inversión extranjera. La tabla 2.5 muestra los índices de riesgo.

TABLA 2.5
COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES RIESGO PAÍS¹⁴⁵
(El menor puntaje menor riesgo)

COLOMBIA	170
PERÚ	182
VENEZUELA	219
BOLIVIA	560

Fuente: CAN

¹⁴⁵ Comunidad Andina de Naciones. Marzo de 2006. Indicadores mensuales, resumen.
www.comunidadandina.org/ESTADISTICAS/

El índice de competitividad responsable valora la correlación entre la competitividad de un país y el nivel de responsabilidad corporativa de sus empresas. Esto quiere decir, que la competitividad de un país no será sostenible si no está soportado en prácticas responsables de negocios. Invertir en ambientes de negocios no responsables no resultaría muy atractivo. Una comparación de este índice entre España, Colombia y Perú se encuentra en la tabla 2.6.

TABLA 2.6
ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD RESPONSABLE RCI 2005¹⁴⁶

País	Puesto	RCI
España	19	67.9
Colombia	55	53.4
Perú	57	52.2

Fuente: WEF

Otro índice tomado muy en cuenta por los inversionistas es el de libertad económica, según este puntaje que mide el intervencionismo de Estado, Perú es frecuentemente libre, mientras Colombia es frecuentemente no libre. Perú sería un mejor destino para la inversión, ver tabla 2.7.

¹⁴⁶ World Economic Forum, Institute of social and ethical accountability, Responsible competitiveness Index 2005. www.accountability21.net/uploadstore/cms/docs/

TABLA 2.7
ÍNDICE DE LIBERTAD ECONÓMICA

PAÍS	POSICIÓN	ÍNDICE
Chile	14	1.88
España	33	2.33
México	60	2.83
Perú	63	2.86
Brasil	81	3.08
Colombia	91	3.16
Argentina	107	3.30
Venezuela	152	4.16
Clasificación del índice: 1-1.99 Libres 2-2.99 Casi libres 3-3.99 Casi no libres 4-5 Represivos		

Fuente : Fundación Heritage

Pero en ambos países sobre todo en Perú la percepción de corrupción es alta, aunque Colombia aventaja en 10 puestos al Perú. Este fenómeno genera desconfianza en las autoridades y en el funcionamiento del sistema como tal. Un comparativo con algunos países se adjuntan en la tabla. 2.8.

TABLA 2.8
CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2005

Country Rank	Regional Rank	Country	2005 CPI Score	Confidence Rang
14	1	Canada	8.4	7.9-8.8
21	3	Chile	7.3	6.8 – 7.7
55	8	Colombia	4.0	3.6 – 4.4
65	14	Perú	3.5	3.3 – 3.7
130	26	Venezuela	2.3	

Fuente: Transparencia Internacional

Convenciones: Número bajo = alta corrupción, Número alto = baja corrupción.

Finalmente, el índice de Estados fallidos. Según este índice Colombia se encuentra en un estado crítico de ingobernabilidad, muy lejos y en mejor posición se encuentra Perú. La presencia de la guerrilla y de las acciones armadas y la incapacidad del Estado para controlarla podrían explicar este índice. Sin embargo del 2005 al 2006, ambos países mejoraron su posición, ver tabla 2.9.

TABLA 2. 9
ÍNDICE DE ESTADOS FALLIDOS

PAÍS	Posición 2006	Índice	Posición 2005
Haití	8	104.6	10
Colombia Rojo	27	91.8	14
Perú Naranja	69	79.2	40
Venezuela	64		21

Fuente: The Found for Peace.

Convenciones: 12 factores cada uno 10 puntos, máximo 120 puntos.

Entre 90 y 120 puntos, Rojo de alerta. Entre 60 y 90 puntos, Naranja de Peligro.

Algunos factores son: desplazados y refugiados, legado de venganza, Derechos Humanos, intervención de otros estados, inequidad, empobrecimiento y otros.

2.2.5 Indicadores Sociales

En cuanto a indicadores sociales Colombia aventaja a Perú en la mayoría de ellos, ambos a gran distancia de los índices de España. La tabla 2.10 ilustra la situación.

TABLA 2.10
ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO 2002

PAÍS	Rango	Expectativa de Vida	Rata de Alfab.	PIB Per Capita	Índice de Educación	Índice de desarrollo Humano
España	20	79.2	97.7	21.460	.97	.922
Colombia	73	72.1	92.1	6.370	.84	.773
Perú	85	69.7	85.0	5.010	.65	.752

Fuente. Naciones Unidas Informe de Desarrollo humano

El coeficiente de Gini de la tabla 2.11 muestra qué porcentaje de la riqueza tiene el 10% de la población más rica. En Perú y en Colombia el 10% de la población más rica, tiene más del 50% de la riqueza del país.

TABLA 2.11
MEDIDAS DE INEQUIDAD¹⁴⁷

PAÍS	GINI IDEX
España	34.7
Perú	54.6
Chile	57.1
Colombia	58.6
Brasil	58.0

Fuente: PNUD

¹⁴⁷ PNUD, Human Development Report, 2006

Para el caso del Perú la tabla 2.12 muestra los porcentajes de pobreza en las regiones más pobres y en las regiones más ricas. Huancavelica es la región con mayor pobreza y Tacna con el menor.

TABLA 2.12
PERÚ. INCIDENCIA DE LA POBREZA
TOTAL POR REGIONES

	REGIÓN	2001	2002	2003	2004
5 MÁS POBRES ↑	Huancavelica	86	84.2	85.7	84.4
	Piura	62.5	63.2	66.5	80.9
	Puno	77.3	80.4	77.1	79.2
	Huanuco	76.6	82.3	81	77.6
	Cajamarca	77.6	78.8	76.7	74.2

↓ 5 MÁS RICOS	Madre de Dios	48.7	43.1	31.4	20.4
	Ica	46.7	42.6	30.6	29.2
	Lima	32.6	34.7	35.1	37.1
	Tumbes	44.4	35.7	25.8	21.6
	Tacna	34.4	34.3	33.9	26.7

Fuente INEI¹⁴⁸

Se resalta que las regiones más pobres son los departamentos andinos y los menos pobres son los costeros fronterizos como Tacna y Tumbes. El promedio nacional de pobreza total se situaba en el 51.6% y el de pobreza extrema en el 19.2%, en el año 2004.¹⁴⁹

¹⁴⁸ www.inei.gov.pe

La Empresa en Entornos de Violencia

Departamentos con importantes yacimientos mineros como Piura, Puno y Cajamarca están en los primeros lugares de pobreza. Hay riqueza, pero ella no pertenece a la comunidad local ni logra producir grandes cambios en los índices de pobreza por una inadecuada distribución de las rentas que produce.

Para el caso de Colombia los datos son: pobreza nacional 49.2% y pobreza extrema 14.7% en donde la pobreza de \$US 2 por día es del 7.30% y la de menor de US\$ 1 por día era de 3% a mediados del 2005.¹⁵⁰ La tabla 2.13 relaciona los departamentos mas pobres y los mas ricos.

¹⁴⁹ HUÁROC, Jean Carlo, Huároc , Gestión de conflictos sociales: Perú, Bolivia, Ecuador. Serie democracia No. 12. Lima, 2006, Pág. 68

¹⁵⁰ MONTENEGRO, Santiago. Director del Departamento Nacional de Planeación de la República de Colombia, Perspectivas económicas del gobierno para el 2006. Febrero 8 de 2006

TABLA 2.13
COLOMBIA. INCIDENCIA DE AL MENOS UNA
NECESIDAD BÁSICA INSATISFECHA NBI¹⁵¹

	Departamento	% de NBI
6 MÁS POBRES ↑	Vichada	88.92
	Chocó	80.39
	Guainía	79.76
	Putumayo	78.7
	Córdoba	65.8
	=====	Sucre
=====	Antioquia	30.95
↓ 6 MÁS RICOS	Caldas	28.9
	Risaralda	26.7
	Valle	24.7
	Quindío	23.9
	Bogotá	17.2

Fuente: Departamento nacional de Estadística Dane

Las más pobres son las regiones selváticas y cocaleras; las más ricas son la zona cafetera y las zonas industriales. Las zonas mineras están en niveles intermedios de pobreza, como Meta (41.3), Arauca (53.7), Casanare (52), Guajira (64.2), Huila (40.49), ligeramente por encima o por debajo del promedio nacional del 49%, es posible que el sistema de regalías consignadas en las cuentas regionales funcione mejor.

¹⁵¹ www.dane.gov.co

Para los dos casos, se muestra una inhabilidad de los sistemas de repartición de riqueza para generar equidad y disminución de los índices de pobreza, aunque aparentemente son mejores los índices de Colombia que los del Perú.

2.3 VIOLENCIA Y EMPRESAS

Nos referiremos principalmente al sector minero energético de Perú y Colombia. Para ellos analizaremos el papel que representa este sector en las respectivas economías, y así poder analizar las características del conflicto violento con respecto a las empresas de dicho sector.

2.3.1 El Caso Peruano

A) El Sector Minero En Perú

Tal será la riqueza minera de este país que, a pesar de que sus recursos se vienen explotando desde las épocas prehispánicas (la cultura Mochica en el norte del Perú, 1000 años antes de Cristo ya trabajaba el oro), durante la Colonia y durante la República, sólo se habría extraído el 3% de las reservas probadas que tiene el país.¹⁵²

En Perú desarrollan actividades unas 50 compañías mineras que ejecutan unas 150 operaciones de grande y mediana minería a la cual se suman 2.500 pequeñas minerías formales y más de 5.000 informales.¹⁵³

En el país se ha dado la nacionalización de la industria en tiempo de Velasco Alvarado hasta la privatización total iniciada en la época de Fujimori, la cual aún no termina. Proinversión, ente estatal encargado de las privatizaciones, continúa aún con varios

¹⁵² Gestión. Jueves 13 de octubre de 2005. Pág II

¹⁵³ Gestión, Ibídem

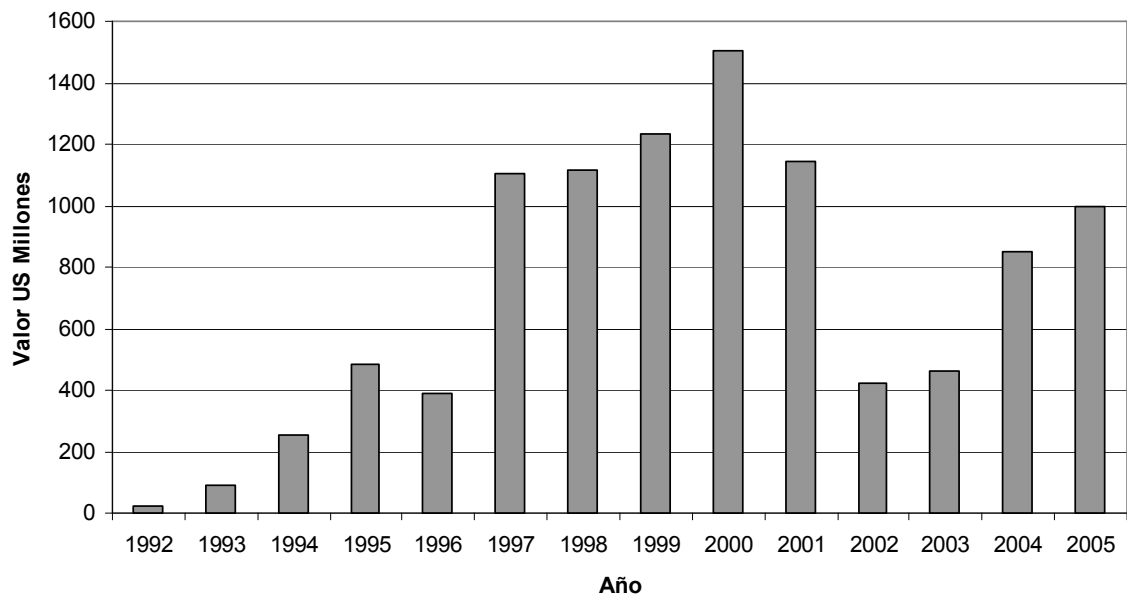
procesos con respecto a compañías mineras. “Entre 1992 y 2000 mas de 200 operaciones mineras fueron privatizadas, las cuales generaron \$US 1.2 billones en ingresos directos”¹⁵⁴.

B) Inversión Minera en Perú

El sector minero es el principal atractivo para la inversión extranjera y a la vez el motor de la inversión en el Perú, como lo muestra el gráfico 2.1. La inversión minera desde la apertura a la inversión externa en los años noventa suma los US\$ 10.070 millones de dólares ¹⁵⁵

GRAFICO 2.1

Inversiones Mineras en el Perú



Fuente: Diario Gestión. Periodo 1992-2005

¹⁵⁴ BURY, Jeffrey. Mining mountains: Neoliberalism, land tenure, livelihoods, and new Peruvian mining industry in Cajamarca. *Environmental and planning* Vol. 37, 2005, Pág. 225

¹⁵⁵ Gestión, febrero 15 de 2006, Negocios V.

C) Producción Minera

La producción minera presenta un gran repunte, por ejemplo, las producciones de oro y cobre se duplican en el periodo 2000 a 2005, el aumento no es solo en volúmenes, sino también en los valores de esas producciones, por cuenta del repunte en los precios de los llamados *commodities*. Las tablas 2.14 y 2.15 muestran la evolución en la producción entre el 2000 y el 2005.

TABLA 2.14
PRODUCCIÓN MINERA 2000

Mineral	Producción Tn. Métricas	Ranking Mundial (Reservas)	% de la producción Mundial	% de Incremento (90-99)	Valor Exportaciones (US millones)	Posición a Nivel Mundial¹⁵⁶
Cobre	567751	6	4.5	65	91	3
Oro	135	8	5.8	534	1145	6
Plomo	252257	4	9.1	30	190	4
Plata	2353	2	13	15	180	2
Estaño	30403	3	18	531	166	
Zinc	773757	4	10.5	67	496	3

Fuente Ministerio de Energía y Minas

Se destacan los importantes lugares que ocupa este país tanto en reservas como en producción de diferentes minerales tanto preciosos como no preciosos. Aparece como el segundo productor de plata del mundo, el tercero de cobre y zinc y el sexto de oro.

¹⁵⁶ HUÁROC, Jean Carlo, Op. Cit. Pág. 60

TABLA 2.15
PRODUCCIÓN MINERA 2004 – 2005

Metales	Unidad de Medida	2004 (Enero-Diciembre)	2005 (Enero-Diciembre)	Var.
Oro	Grs. F.	173,223,817	207,822,144	20.0
Cobre	T.M.F.	1,035,574	1,009,898	-2.5
Zinc	T.M.F.	1,209,006	1,201,671	-0.6
Plata	Kg.F.	3,059,962	3,193,146	4.4
Plomo	T.M.F.	306,211	319,345	4.3
Hierro	T.L.F.	4,247,174	4,564,989	7.5
Estaño	T.M.F.	41,613	42,145	1.3
Molibdeno	T.M.F.	14,246	17,325	21.6

Fuente: MEM

Como si fuera poco, para el futuro, la minería en el Perú tiene en cartera los siguientes negocios¹⁵⁷:

- 13 proyectos en estudio de prefactibilidad y factibilidad
- 87 proyectos en etapa de prospección
- 171 proyectos en exploración
- 5 en reactivación o expansión

Para el año 2006, sólo en dos proyectos se tiene planeado invertir \$US 1250 millones: modernización Fundición de Ilo en Moquegua para procesar 1,2 millones de toneladas de

¹⁵⁷ Declaraciones de Carlos del Solar Presidente de la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (SNMPE).Diario Gestión. Miércoles 15 de febrero de 2006. Pág V

cobre (\$US 400 millones) y Cerro Verde para procesar 1,2 Millones de Toneladas de cobre (\$US 850 Millones) por parte de Phelps Dodge, Buenaventura y Sumitomo.

Sin embargo, proyectos muy importantes de esta cartera están frenados o retrasados por conflictos sociales:

- La Zanja, inversión de US \$ 35 millones, para producir 0.5 miles de onzas de oro y 3.8 millones de onzas de plata.
- Las Bambas, con la Australiana Xtrata con inversión mínima de US \$ 1.000 millones para producir cobre y oro.
- La Granja, adjudicada a Río Tinto, depósito de cobre y plata, US \$ 700 millones.
- Michiquillay en Cajamarca, mina de cobre pendiente de privatización, requiere US \$ 1.000 millones.

D) Exportaciones Mineras

El peso de este sector en la economía Peruana se ve en las exportaciones a las cuales aporta más del 50% de su valor. Así lo manifiesta la crónica económica al comentar: “A pesar de los conflictos sociales y los reclamos ambientales, la producción minera en el país sigue siendo saludable. Según el Ministerio de Energía y Minas MEM la exportación minera en el país alcanzó al 15 de diciembre de 2005, \$US 8.913 millones, **un 54% del total de exportaciones** peruanas que ascendieron a \$US 16.500 millones. Esto representa un crecimiento del 28% respecto del 2004.”¹⁵⁸

La razón fundamental es el repunte en los precios de los minerales en el mercado mundial por la demanda creciente de los países asiáticos y, en algunos casos, por aumentos en la producción, como el caso del oro, para el cual la producción paso de 173 a 207 toneladas métricas, un incremento del 21%, con la entrada en producción del proyecto Alto Chicama (Barrick). En el caso del cobre, la producción disminuyó 4%, la causa: “se habría debido al

¹⁵⁸ El Comercio. Viernes 6 de Enero de 2006. b4

problema registrado por Tintaya, que tuvo que paralizar su producción”¹⁵⁹ después del ataque del que fue objeto por parte de los pobladores.

“Son el conflicto minero y el tema ambiental los puntos mas importantes de la agenda, queremos que la sociedad sienta que esta actividad es una palanca del desarrollo. Difícil tarea por cierto, pero cuya realización es impostergable.”¹⁶⁰ dijo César Rodríguez, director de Minería del MEM. La tabla 2.16 ilustra el ranking de las mineras más exportadoras de Perú.

TABLA 2.16
LAS DIEZ MINERAS MÁS EXPORTADORAS
(ENERO-OCT 2005)

Empresa	FOB US\$
Southern Perú Cooper Corporation	1.690.273
Compañía Minera Antamina S.A.	1.324.158
Minera Yanacocha SRL	1.127.887
Doe Run Perú SRL	473.135
Minera barrica Misquichilca S. A	363.148
BHP Billiton Tintaya S.A.	224.557
Consorcio Minero S.A Cormin	192.302
Sociedad Minera Cerro Verde S.A.	189.378
Procesadora Sudamericana SRL	184.234
Shougang Hierro Peru S.A.A	176.794
Otros	1.181.073
Total	7.126.944

Fuente. ADEX (Oct. Del 2005)

¹⁵⁹ El Comercio Ibidem

¹⁶⁰ El Comercio Ibidem

La evolución del PIB minero en Perú presenta crecimientos del 15.9 en 1999, 3,5% en el 2000, 11,1 en el 2001, 13,6% en el 2002, 7,7 en el 2003 y el 5.3% en el 2004¹⁶¹. Para el año 2005, la minería aportó el 11% de la recaudación tributaria, el 28 % del impuesto de renta¹⁶².

E) Canon Minero

¿Qué le queda al país dueño de los recursos de estas producciones? ¿Qué le queda a las regiones donde se extraen los recursos?

Las mineras pagan unos derechos de vigencia por mantener sus concesiones, la tasa es de \$US 3 por hectárea. La mayoría de las mineras productoras tiene contratos de estabilidad jurídica y estabilidad tributaria los cuales tienen una vigencia de 15 años. Las empresas no pagan regalías aunque existe un debate sobre este punto: “La resolución del tribunal constitucional ha sido considerada ambigua por algunos analistas y algunos legisladores consideran que la ley de regalías debería aplicarse a todas las empresas mineras en la medida en que la regalía no es un nuevo impuesto. Esto, debido a que la estabilidad tributaria a las empresas solo les blindo de nuevos impuestos, mas no de los existentes”¹⁶³

Queda entonces el impuesto de renta, el cual tiene una tasa del 30%. Para el caso de las mineras, el 50% del impuesto de renta, se denomina Canon y le corresponde a las regiones. Tomando la totalidad de este monto como 100, el Canon se distribuye así: 10 para el Distrito donde está la mina, 25 para la Provincia en el cual está la mina, 40 para el Departamento en el cual está la mina, 20 para el Gobierno Regional y 5 para las Universidades Públicas del Departamento.

¹⁶¹ BCRP. Banco Central de Reserva del Perú.. Producción minera e hidrocarburos, www.bcrp.gob.pe/estadísticas/

¹⁶² Boza Dibos, Op. Cit., Págs. 21-23

¹⁶³ Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social, Vigilancia Minera Cajamarca, Reporte No. 02, Enero-junio de 2005, Pág. 11

Solamente para el año 2005 se transfirieron a las regiones por concepto de cánon 888.1 millones de Nuevos soles, equivalentes aproximadamente a US \$ 273.2 millones de dólares, una suma equivalente le quedó al Estado central.¹⁶⁴

El Canon será el tema de debate público en los próximos tiempos, se consigna en cuotas al año siguiente de haberse recibido el pago. La capacidad de las regiones para generar proyectos y gastarlos adecuadamente es muy débil, resultando como consecuencia que donde más se necesita es donde menos se gasta. Las obras no se ven, pues buena parte de los recursos se han gastado en estudios y caminos,¹⁶⁵ los niveles de pobreza e inequidad no son modificados, pues no existe una política coherente de gasto a largo plazo y sobre todo, no se está invirtiendo en la creación de nuevas fuentes de empleo permanente diferentes a la minería. Finalmente, no existe protección de los ingresos de las regiones frente a las variaciones y volatilidades de precios de los minerales.

2.3.2 El Conflicto Minero En Perú

El conflicto con respecto a las empresas en Perú se concentra en este momento en el sector minero (el cual es desarrollado con amplitud en esta sección) y en el sector hidrocarburos (Camisea, proyecto gasífero que estuvo en conflicto casi por una década, primero de Shell, ahora de Pluspetrol y Hunt Oil) y en menor medida a los demás sectores productivos como pesca y agricultura.

Es sorprendente que al preguntar en una región minera como Cajamarca por la principal actividad económica, responden la producción de leche y en ningún momento se menciona la minería a pesar de que tienen las minas de oro más grandes de América. En otras regiones del Perú, al preguntar de qué se sienten orgullosos, las respuestas son cualquier cosa (el fútbol, Machu Pichu, el carnaval) menos la minería, a pesar de que representa mas de la mitad de la economía del país. Estas respuestas hacen pensar inmediatamente que este

¹⁶⁴ BOZA Dibos, Beatriz, Op. Cit. Pág. 34

¹⁶⁵ El informe regional Cajamarca, Minería, descentralización y desarrollo, Propuesta Ciudadana Número 4 septiembre de 2005, señala en su pág. 13 que el 39% del canon del año 2004 se destinó a estudios y caminos.

sector no lo sienten como aportante al desarrollo y lo perciben como fuente frecuente de desavenencia y conflicto entre ellos.

El Proyecto de reforma del sector de recursos mineros de Perú PERCAN, hace una descripción y análisis del conflicto, La Defensoría del Pueblo reporta sobre frecuencia y tipo de conflictos en el Perú y el estudio de Huároc (2006) analiza casos específicos, estos asuntos se desarrollan a continuación.

A) Muestreo Del Conflicto Minero

El gráfico 2.2 contiene un mapa del Perú con sus principales Regiones o Departamentos. Los puntos indican las localidades, para cada una de ellas se adjunta el listado de las minas en las cuales se ha presentado algún tipo de conflicto social a septiembre de 2005. Las zonas menos sombreadas corresponden a la sierra y la selva y las mas sombreadas a las zonas costeras. Como se observa, el conflicto minero cubre todo el país.

Sin embargo el conflicto se concentra en la Sierra en los Departamentos de Cajamarca, Apurímac, Pasco y Huancavelica, los cuales presentan niveles de al menos tres conflictos mineros. Estas regiones concentran 12 de los 24 conflictos listados.

GRÁFICO N° 2.2
DEPARTAMENTOS CON CONFLICTO MINERO¹⁶⁶



Fuente: Proyecto Percan

¹⁶⁶ Proyecto de reforma del sector de recursos mineros de Perú. El costo del conflicto social. Myriam Cabrera. Proyecto Percan. XXVII convención Minera Arequipa, 14 de septiembre 2005.

La Empresa en Entornos de Violencia

Las regiones y compañías involucradas son:

- Piura
 1. Minera Majaz
- Cajamarca
 2. Minera IMP Perú S.A. Tabaconas, Jaén
 3. Minera Yanacocha, Yanacocha
 4. Minera Buenaventura, La Zanja
- La Libertad
 5. Minera Barrick Gold, Alto Chicama
- Ancash
 6. Minera Barrick Gold , Pierina
 7. Antamina, Yanacancha
- Pasco
 8. Minera Milpo , Rio Huallaga
 9. Mina Electro Andés
 10. Minera Volcán, Cerro de Pasco
- Junín
 11. Minera Doe Run, La Oroya
- Lima
 12. Relaves de Codemades, Banco Wise San Mateo
- Ica
 13. Minera Milpo, Cerro Lindo
- Huancavelica
 14. Minera Antopite, Antopite-Huaytara
 15. Mineras Buenaventura, Julcani
 16. Minera Pampamali, Pampamali
- Arequipa

- Cusco
 - 17. Minas Cerro Verde
 - 18. BHP Billiton Tintaya, Tintaya
 - 19. M Grupo Hochschild, Selene
 - 20. Minera Southern, Quishque
 - 21. Minera Xstrata, Las Bambas
- Puno
 - 22. Aruntani S.A.C. Aruntani
- Monquegua
 - 23. Minera Quellaveco, Southern Quellaveco
- Tacna
 - 24. Minera Southern Peru, Candarave

El fenómeno antiminería no es algo aislado, sucede en todo el país con diferentes grados, intensidades y manifestaciones. En los conflictos mineros están envueltos el Gobierno Nacional, los Gobiernos Locales, las comunidades campesinas y sus organizaciones sociales, los partidos políticos, las ONG's y por su supuesto, las empresas.

El Gobierno Nacional juega un papel clave como “rector de la política general” y es el ente con el cual se adelantan las negociaciones cuando estas se dan. Perú es un país centralizado en el cual las instancias involucradas son: Ministerio de Minas y Energía MEM, el Instituto Nacional de Recursos Naturales INRENA y el Consejo Nacional del Medio Ambiente CONAM, entre otras. Los actores sociales son generalmente las comunidades campesinas y organizaciones sociales de base “cuya intervención se funda en razones legítimas o ilegítimas, siendo algunas de ellas resultado de acontecimientos sociales reales y otras como resultado de simples percepciones”.¹⁶⁷

¹⁶⁷ CABRERA, Myriam, Op. Cit. Pág. 38

En los conflictos mineros ambientales, las formas en las que se manifiesta la violencia son:¹⁶⁸

1. Toma de instalaciones o campamentos mineros.
2. Secuestro de trabajadores o directivos de las empresas
3. Bloqueo de carreteras.

En el desarrollo de estas acciones se presentan los disturbios y los enfrentamientos y allí es donde se presenta buena parte de las víctimas fatales de estos conflictos.

También, se presentan conflictos violentos en la lucha de los coccaleros, en los conflictos sobre descentralización y en los rezagos de grupos armados que aún operan, aunque han disminuido considerablemente después de la captura del comité central de Sendero Luminoso, en 1992, y la captura del jefe del MRTA, Movimiento Revolucionario Tupac Amará.

Con respecto a las formas de manifestación, Cabrera (2005) en su estudio manifiesta: “van alimentando un escenario susceptible de caos de consecuencias inimaginables en situaciones extremas de descontrol social... en la mayoría de los casos resultan vulneraciones a las reglas de juego que guían la pacífica y armoniosa convivencia social.”¹⁶⁹

En algunos de estos conflictos aparece la violencia contra instalaciones, equipos, destrucción y quema de campamentos y oficinas; pero también, ataques a las personas, empleados y, por supuesto, muertos y heridos de la confrontación física.

Las acciones de violencia en Perú, se ejercen, en primer lugar contra la autoridades y. en segundo lugar contra las empresas mineras. Según la Defensoría de Pueblo, en 2003 se

¹⁶⁸ CABRERA, Myriam, Op. Cit. Pág. 42

¹⁶⁹ CABRERA, Myriam, Op. Cit. , Pág. 43

realizaron 200 paralizaciones y 1200 hechos de violencia; para el 2004 el número había aumentado a 400 paralizaciones y 1500 hechos de violencia y de enero a junio del 2005 las paralizaciones violentas alcanzaron las 500, mientras que los hechos de violencia suman 2.000.¹⁷⁰

El reporte No. 22 de diciembre de 2005 de la Defensoría del Pueblo muestra por ejemplo: 73 conflictos, 14 de ellos (19%) se refieren a enfrentamientos entre poblaciones y empresas. El 75% de los conflictos ocurren en áreas rurales, 89 % en lugares bajo la línea de pobreza. En el 63% de los casos se han producido enfrentamientos y agresiones, el 51% demanda la intervención de entidades con capacidad de decisión. Entre enero y diciembre de 2005 sólo se resolvieron 45 conflictos, 22 de ellos (47%) mediante acuerdos adoptados en instancias de diálogo conformadas expresamente.¹⁷¹

B) Casos Significativos

Algunos casos ilustran de qué estamos hablando.

a) Majaz

Proyecto exploratorio de Cobre ubicado en la Provincia de Huancabamba, Departamento de Piura, al norte del Perú, cerca a la frontera con Ecuador. El proyecto denominado “Río Blanco” fue aprobado por el MEM a la Compañía Monterrico Minerals de Inglaterra. El área de exploración además de remota y sin acceso por carretera, es poco poblada. Se presentaron bloqueos en las vías de acceso a los centros poblados más cercanos como Ayabaca. También los manifestantes procedieron a la retención de dos trabajadores mineros. En enfrentamientos con la policía resultó un rondero muerto y 19 heridos.¹⁷²

¹⁷⁰ Los reportes mensuales desde abril de 2004 aparecen en www.ombdusman.gov.pe

¹⁷¹ HUÁROC, Jean Carlo, Op. Cit. Pág. 63

¹⁷² HUÁROC, Jean Carlo, Op. Cit. Pág 45

La Empresa en Entornos de Violencia

La empresa ha invertido al menos US \$ 371 Millones de dólares y el conflicto aún está por resolverse. La causa detonante fue el temor a un impacto negativo de las actividades mineras sobre la producción agrícola. Sin embargo, al ser un proyecto exploratorio todavía no hay actividad productiva, ni explotación de mineral, ni se han construido las facilidades para la extracción del mineral.

- Huacabamba es un valle interandino con una rica biodiversidad de flora y fauna. Su población, con mas de 119 mil habitantes, vive de la agricultura (81%) y del turismo.
- El proyecto minero Río Blanco de la minera Majaz SA, se lleva adelante en el Distrito de Carmen de la Frontera, Huacabamba. La matriz de Majaz S.A. es la empresa Monterrico Minerals.
- En enero del 2003, Majaz presentó su evaluación ambiental EA al Ministerio de Energía y Minas MEM, pero ese organismo se lo devolvió con observaciones.
- La principal observación era que Majaz no se había acercado a la población para que ésta conociera los detalles del proyecto. Tampoco había acuerdo entre ambos para realizar el proyecto.
- Majaz contrató una empresa que realizó talleres con la población. Además consiguió un documento del año 2002 denominado: “Permiso de uso de las tierras superficiales” firmado por representantes de la comunidad. La población desconoció ese documento porque los que firmaron no eran sus representantes.
- El 26 de noviembre del 2003 se aprueba el inicio de la exploración del proyecto.
- En abril del 2005 se produjo un enfrentamiento que dejó un muerto y numerosos heridos.
- Los diálogos adelantados quedaron trancos, cuando se presentó una agresión física al Viceministro que presidía la comisión de diálogo.
- El Alcalde de San Ignacio habló de masacre y siete muertos¹⁷³. A la postre fue una la víctima letal de los enfrentamientos.

¹⁷³ El Comercio, jueves 4 de agosto de 2005.

Se anexa información de prensa relacionada con estos hechos. Ver anexo 2.1

b) Las Bambas

Proyecto de cobre y oro en etapa de prefactibilidad y elaboración de línea de base, ubicado en el Departamento de Apurímac, Provincia de Cotabambas, operado por la Compañía Xstrata de Inglaterra. El proyecto se encuentra en fase exploratoria desde el 2004 y se estima que requiere inversiones del orden de los US \$ 1.000 millones de dólares para comenzar a operar en el 2011.

Para manejar el conflicto social, la empresa establece un fideicomiso por US \$ 45.5 millones para el desarrollo social de la zona, el cual es manejado por Proinversión - Agencia del Estado-. La comunidad protesta por el manejo del mismo y exigen la reestructuración del comité de fideicomiso, piden la salida de Preinversión y una mayor presencia de las autoridades del Estado. En la protesta hay enfrentamiento con la policía. No se presentan hechos que lamentar.

El Anexo 2.2 registra los acontecimientos, de los cuales extractamos este breve recuento: “Cuando Xstrata depositó ese dinero pensamos: ¡Milagro ahora saldremos de la pobreza! Pero el gobierno y los alcaldes sin consultar al pueblo comprometieron 60% de ese fondo en infraestructura y no en proyectos sostenibles” se quejó el campesino Víctor Limaypuma.

El dinero es administrado por una comisión liderada por Proinversión, la entidad estatal promotora de la inversión privada que se encarga de las privatizaciones y concesiones en el Perú.

El problema por la administración del dinero que dejó a la región la concesión de Las Bambas se suma al rechazo que causa el proyecto en otros pobladores, que temen que el inicio de las operaciones contamine sus campos de cultivo”.¹⁷⁴

c) Quilish

Depósito de oro, ubicado en el departamento de Cajamarca, distrito de Cajamarca. Proyecto de explotación aprobado para Minera Yanacocha, mediante resolución No. 361/2004-MEM. Durante la fase exploratoria se comprueban depósitos de más de 3 millones de onzas.

Diversos segmentos de la sociedad Cajamarquina desde años atrás se venían oponiendo a este proyecto. En el mes de septiembre del 2004 se realizó un bloqueo a la operación de la mina adyacente que desde hacía 10 años venía operando la misma empresa. La manifestación mas grande, se dio el día 15 de septiembre en la Plaza de Armas (60.000 o 40.000 personas según el libro de Iván Salas ¹⁷⁵) en medio de un paro provincial decretado por el Frente de Defensa desde el 8 de septiembre del 2004.

El bloqueo duró mas de 15 días, en el cual se presentaron también actos esporádicos de violencia: “A las iniciales protestas y movilizaciones ciudadanas, se sumaron medidas de toma de carreteras, marchas cívicas, vigiliyas y pronunciamientos, destrucción del campamento minero, enfrentamientos con la policía y la pérdida de una vida humana a consecuencia de los enfrentamientos”.¹⁷⁶

Previamente la Municipalidad había expedido la Ordenanza 012 de 2000 declarando intangible la zona. Una disposición del Tribunal Constitucional dijo en mayo de 2003: “la

¹⁷⁴ Gestión, jueves 13 de octubre de 2005. Pág 16

¹⁷⁵ SALAS, Iván, Quilish hora cero. Cajamarca, la lucha de un pueblo que defiende su vida y dignidad, Perú., Julio 2005. En la pág. 84, Salas habla de un promedió de 60.000 personas, en su mismo escrito en la Pág. 99 un comunicado del frente de defensa habla de 40.000

¹⁷⁶ Huároc, Jean Carlo, Op. Cit. Pág. 49.

ordenanza no afecta las concesiones mineras preexistentes de Yanacocha. El fallo también establece que Yanacocha puede llevar a cabo actividades de exploración en el Cerro Quilish; a fin de realizar actividades de explotación se debe efectuar un estudio de impacto ambiental integral con la participación pública y de la Municipalidad de Cajamarca.”¹⁷⁷

Las peticiones del movimiento eran entre otras:

1. Exigencia de nulidad de la resolución No. 361-2004 del MEM (que autoriza la MY a seguir adelante con sus actividades en dicho cerro).
2. Exigir la renuncia del Ministro de Energía y Minas, Jaime Quijandría.
3. Mesa de diálogo para discutir.
4. Instalación de laboratorio de análisis de agua independiente.
5. Levantamiento de observaciones de auditoria ambiental de Ingetec y Stratus con presencia de observadores internacionales independientes y participación ciudadana.
6. Debate de política regional de desarrollo y rol de la minería.
7. Solución a problemas de afectados de Choropampa por derrame de mercurio.
8. Solución a problema de compra de tierras a precios irrisorios a familias campesinas.
9. Establecer mecanismos para exigir a MYSRL asuma su responsabilidad social con los pueblos afectados por su actividad minera desde hace más de una década.¹⁷⁸

La salida al conflicto viene del lado de la empresa que solicita la revocatoria de la resolución 361-2004 mediante la cual se le autorizaba a operar en el cerro. Esto se plasma en la resolución 467-2004 que resuelve en su artículo único: “Revocar a pedido de parte, la resolución No. 361-2004-MEM/AAM quedando sin efecto en todos sus extremos”.¹⁷⁹

“Habiendo suspendido indefinidamente hace dos días nuestras operaciones en Quilish y anunciando que nos disponemos a iniciar los estudios de agua en la zona, como prueba

¹⁷⁷ The Gold Standard. Vol. 1 No. 8 Sep. de 2004. Pág 2.

¹⁷⁸ SALAS, Iván, Op. Cit. Pág. 78

¹⁷⁹ SALAS, Iván, Op. Cit. Pág. 95

unilateral de nuestra disposición a atender las inquietudes de los campesinos, esperamos que la tranquilidad y el orden se restablezcan a la brevedad.”¹⁸⁰

El otro camino era la continuación de una confrontación violenta. En los hechos ya habían sucedido enfrentamientos y pillajes, 17 heridos se presentaron, lo mismo que numerosos detenidos.

Por otra parte, son las numerosas mesas de diálogo que, en forma paralela y sobre los mismos temas, operan a nivel Distrital: Mesa Municipal, Mesa de La CAO, mesas de diálogo con los canales, mesa de erradicación de la pobreza y otras. Un estudio local reciente afirma sobre esos procesos: “En el resto del departamento el funcionamiento de nueve espacios de diálogo no ha significado hasta la fecha que los conflictos ocasionados por la actividad minera disminuyan”¹⁸¹.

Para los dirigentes del Frente de Defensa de Cajamarca la suspensión de los trabajos, significó una gran victoria: “No conozco antecedentes de conflictos ocasionados por Newmont (Compañía Norteamericana, Primera productora de oro en el mundo que es accionista mayoritaria de Minera Yanacocha) en donde hayan dado un gran salto atrás dejando un valioso yacimiento minero (4.2 Millones de onzas de oro). Al parecer, Cajamarca es el primer pueblo del mundo, que hizo retroceder a la compañía de oro mas poderosa del mundo”.¹⁸²

Al realizar una reflexión sobre lo sucedido, el Gerente General de Yanacocha, Brant Hinze declara: “Creo que el problema real, es que no hemos hecho un muy buen trabajo de comunicación, es probable que podamos aumentar la confianza que el pueblo debe tener en Minera Yanacocha, y como siempre esta empresa ha tenido, tiene y tendrá una política de puertas abiertas.”¹⁸³

¹⁸⁰ Panorama Cajamarquino. Comunicado de Minera Yanacocha, Septiembre 2004. Pág. 3

¹⁸¹ Cedepas, Vigilancia Minera Cajamarca, Reporte No. 02, enero-junio 2005. Pág. 39

¹⁸² SALAS, Iván. Op.Cit., Pág. 3.

¹⁸³ Doré. Octubre de 2004. Minera Yanacocha. VOL. III, No. 40. Pág. 5

Al reflexionar sobre las causas más profundas de este rechazo por parte de la comunidad, son coincidentes empresa y oposición. Por una parte Carlos Santacruz, Gerente de Newmont para Latinoamérica dice: “La gente no ve los beneficios que trae la actividad. No los ve por este sistema de redistribución que tenemos de las rentas. No ve cómo una actividad minera tiene un impacto positivo en el desarrollo de la zona. Ahí arrastramos los pecados del pasado. Yo creo que la minería de hoy esta pagando los precios de lo que fue la minería tradicional y la minería antigua en el Perú... hoy en día la minería moderna no tiene por qué estar reñida con la agricultura, puede ser una minería amigable con el medio ambiente, es mas puede ser complementaria, tenemos ejemplos palpables en el mundo. Esta percepción del pasado de la minería contaminadora, depredadora y explotadora nos genera un punto de vista negativo, yo creo que debemos volver a un balance cero”.¹⁸⁴

Por su parte Iván Salas, Presidente en su momento del Frente de Defensa de Cajamarca, opositor a la minería, dice: “Después de este estudio, podemos concluir que aunque la minería supone una enorme fuente de crecimiento económico a nivel regional y provincial, no está generando desarrollo y bienestar en la población. Esto es debido en gran parte a que la región no estaba preparada ni estructurada para recibir a la empresa en el sentido de disponer de planes de ordenamiento territorial, políticas claras de desarrollo. Por otro lado, también es debido a una clara debilidad del Estado peruano reflejada en sus laxas políticas fiscales, en su ausencia y vacío en cuestiones de salud o la educación”.¹⁸⁵

El proyecto, por supuesto pese a la millonaria suma de dinero en él invertida, se encuentra paralizado indefinidamente. Permanentemente, ONG y organizaciones campesinas están vigilando y realizando actividades de inspección en las que intentan demostrar que se están realizando actividades en la zona, asunto que ha dado pie a diferente tipo de especulaciones. La empresa mantiene la propiedad del suelo, pero carece de derechos sobre el subsuelo.

¹⁸⁴ GORRITI Gustavo. Octubre de 2004. Yanacocha: El campo y la mina. Ideele No. 166. Pág. 10

¹⁸⁵ SALAS, Iván, Op. Cit. Pág., 119,

d) La Zanja

Departamento de Cajamarca, Provincia de Santa Cruz, proyecto exploratorio de oro, propiedad de la Minera Peruana de la Compañía de Minas Buenaventura. Los campesinos tomaron el campamento y lo destruyeron en el mes de Noviembre de 2004. “En el lugar dieron plazo de cuatro horas a trabajadores para abandonar la zona. Vencido el plazo y ante la negativa de retirarse, los comuneros tomaron el campamento a pesar de que 45 policías intentaron dispersarlos lanzando bombas lacrimógenas. El campamento fue quemado y saqueado, un campesino murió al recibir un impacto de bala; personal de la empresa y campesinos resultaron heridos”.¹⁸⁶

Roque Benavides Presidente de Minas Buenaventura declara a la prensa Peruana: “Hay intereses que son evidentes, intereses que han querido paralizar también otros proyectos como el proyecto Las Bambas. Son intereses ecologistas internacionales que han llegado a la conclusión de que no quieren minería en sus países ni en países como el Perú que depende mas del 50% de sus exportaciones mineras”.¹⁸⁷

Como consecuencia de los actos de violencia, un juez ordenó la captura de autoridades y dirigentes comunales encabezados por el Alcalde del Distrito de Tongod. En el Anexo 2.3. se relacionan algunas noticias que tienen que ver con estos hechos violentos.

El proyecto se encuentra paralizado, pero sus promotores han iniciado una ofensiva de acción social, conformando el denominado “Grupo Norte” integrado por las empresas mineras con intereses en la región y tomando el liderazgo de formular, liderar e impulsar un ambicioso plan de desarrollo, que incluye carreteras, energía eléctrica, manejo integrado de cuencas (forestación y revegetación), turismo, agroindustria, salud, educación, nutrición y promoción de la ganadería.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Defensoría del Pueblo. Reporte No. 22. Conflictos sociales conocidos por la Defensoría del Pueblo a 31 de diciembre de 2005. Pág. 19

¹⁸⁷ DORÉ, Minera Yanacocha. Vol. III Oct. 2004, Pág. 10

¹⁸⁸ Grupo Norte, Ideas para el Desarrollo Integral de Cajamarca, Mayo de 2005.

e) Tambogrande

Proyecto polimetálico (oro, cobre, zinc) ubicado en el Departamento de Piura, Distrito de Tambogrande, Provincia de Sullana. La empresa Canadiense Manhattan Minerals adquirió los derechos a la Oficina de Investigación Geológica y Minera de Francia, por lo cual pagó US \$ 23 Millones.

Desde el inicio, la empresa no pudo cambiar la idea de los agricultores quienes sostenían que la actividad minera sólo traía contaminación. El conflicto empeoró al conocerse que debido a la explotación tendrían que dejar sus tierras agrícolas (40 hectáreas dedicadas a la producción de cítricos, limones y mangos). Por ello, no les interesó a los pobladores la propuesta de reubicarlos en zonas más amplias y con servicios.

Desde junio de 1999 cuando la minera Manhattan inicia los estudios geológicos en la zona el Frente de Defensa de los intereses de Tambogrande, asesorado por algunas ONG, se opuso a la presencia minera en el Valle de San Lorenzo. Se realizaron marchas y bloqueos de carreteras.

En febrero de 2001 la violencia aumentó. Cuatro mil pobladores se apoderaron de las instalaciones del campamento minero para luego saquear e incendiar las oficinas. Mientras tanto, representantes de la Iglesia Católica hicieron un llamado a la población para protestar sin violencia y no utilizar niños en la acción. También, solicitaron a la compañía minera retirarse de Tambogrande.

“Al frente del conflicto estuvo el Frente de Defensa de los Intereses de Tambogrande, colectivo que no pudo manejar el desborde social, el incendio de algunas instalaciones de la minera y, menos, la muerte del líder agrario Godofredo García”.¹⁸⁹

A mediados del 2002 se realizó una consulta popular que fue organizada por el Municipio local, pero no fue reconocida por el gobierno. En esta ocasión, el 93.95% de la población se

¹⁸⁹ HUÁROC, Jean Carlo. Op. Cit. Pág. 50

opuso al funcionamiento de la empresa minera que cesó en sus intentos de regresar a la zona. El referendo no vinculante legitimó socialmente la oposición al proyecto.

El final de este conflicto lo dio el Estado al negar a la compañía canadiense el permiso para continuar el proyecto por no cumplir los requisitos financieros. La empresa no pudo acreditar un patrimonio de cien millones de dólares y la capacidad para procesar diez mil toneladas de minerales por día.

La empresa dejó el país afirmando que nunca más volvería a invertir en el Perú. Su gerente afirmaba en esos días: “La compañía invirtió US \$ 60 millones en Perú y no tiene nada que mostrar de eso. Eso no descarta la posibilidad de que regresemos a Sudamérica, excepto Perú”.¹⁹⁰ Ver en el anexo 2.4

f) Tintaya

Mina de cobre en producción de propiedad de BHP Billiton, ubicada en el Distrito de Yaurí, Provincia de Espinar, Departamento de Cusco. La mina en los procesos de privatización pasó de la Minera Especial Tintaya S.A. empresa Estatal, a la empresa Magma S. A en 1990 y luego a BHP por US \$ 800 Millones¹⁹¹.

Una investigación independiente sobre derechos humanos, encontró que sobre 34 casos que le fueron entregados por la mesa de diálogo, en 19 no se produjeron violaciones de los DDHH, en 5 casos no se pudo recabar suficiente información, en 4 casos se produjeron violaciones a los DDHH y en 6 más, afirma que es probable que se produjeran.¹⁹² La investigación abarca desde 1980 cuando la empresa pertenecía al Estado.

¹⁹⁰ Bnaméricas. Lunes 7 de febrero de 2005.

¹⁹¹ HUÁROC, Jean Carlo, Op. Cit. Pág. 46

¹⁹² La Rosa Calle, Javier. Derechos humanos y actividad minera (el caso de la mina Tintaya) Instituto de defensa Legal. Perú. Presentación en Power Point.

La Empresa en Entornos de Violencia

En septiembre de 2003 se firma un fideicomiso de inversión social concertado con 68 comunidades organizadas en la Federación Unificada de Campesinos de Espinar FUCAE por valor del 3% de las utilidades por cinco años. En una primera fase se acuerda financiar 39 proyectos por un monto de cerca de US \$ 2 millones de dólares. En otro acuerdo BHP Billiton firmó con 5 comunidades otro convenio por US\$ 330 mil dólares para diferentes proyectos.

El 23 de mayo del 2005 se iniciaron movilizaciones y protestas con hechos de violencia. Los otros pobladores de Espinar desconocen el acuerdo, hacen paros y protestas, atacan las instalaciones con violencia, la empresa interrumpe la operación. Piden la reformulación del Convenio Marco acordado con la empresa, incrementar a US\$ 20 millones de dólares el aporte anual de la empresa y el cierre de la presa de relaves. “El 24 de mayo unos 2000 pobladores incursionaron en las instalaciones de la empresa, la compañía paralizó actividades y trasladó su personal, el 20 de junio se reanudaron actividades.”¹⁹³

Se reinician los diálogos y se instalaron dos mesas de trabajo, a diciembre de 2005 el diálogo entre las partes estaba suspendido. Posteriormente BHP decide vender.

Esta mina se consideraba un modelo, pues había acordado como política destinar el 3% de las utilidades a inversión social. Fue un caso modelo de mesas de diálogo que han funcionado; Oxfam así lo difundió, sin embargo el modelo comenzó a colapsar. Adoptar un modelo avanzado de responsabilidad social no bastó para disminuir o evitar la protesta social.

Se alega por parte de las comunidades incumplimientos en el acuerdo, en el sentido de baja ejecución o falta de gestión. Los campesinos deseaban la reformulación del Convenio Marco y la transferencia de mayores recursos derivados de las explotaciones mineras.

¹⁹³ Defensoría del Pueblo Reporte 22. Diciembre 31 de 2005. Pág. 22

g) La Orola

Complejo minero metalúrgico en el Departamento de Junín. Operación a cargo de la empresa Estadounidense Doe Run, acusada de invertir en los denominados “bonos basura”. Adquirida al Estado en los procesos de privatización y con obligaciones de inversión en la mejora de su gestión ambiental. Se presenta contaminación por plomo.

Buena parte de la comunidad labora en la empresa. Hacen paro para que la empresa continúe y le prorroguen el plazo para su Plan de Adecuación Ambiental, plan que no ha podido cumplir la empresa.

Es un caso de todo lo contrario. Hacen paro a fin que el Estado no cierre la empresa y les prorrogue los plazos para la inversiones ambientales. Les interesa preservar el empleo porque ya han palpado sus beneficios.

Esta es una empresa condenada casi unánimemente en todo el mundo. Aparece en los registros como uno de los 10 sitios mas contaminados en el mundo; sin embargo, sus trabajadores hacen paro para que continúe su operación: “Apelando a su mala situación financiera a finales del año pasado, Doe Run Perú realizó el pedido formal al gobierno peruano para ampliar, por cuatro años más, el plazo para el cumplimiento de su programa de adecuación y manejo ambiental PAMA del complejo metalúrgico de La Oroya. De un lado, se encuentra la salud de 30.000 residentes de La Oroya, en especial de los niños, un 99% de los cuales (según el estudio de Digesta) tiene nivel de plomo en la sangre por encima de lo recomendado por las autoridades de salud locales e internacionales. Y del otro, está el sostén laboral de esa misma población, que paradójicamente depende de la fundición para vivir. De acuerdo con la empresa en caso de no obtener la ampliación solicitada, podrían verse obligados a cerrar.”¹⁹⁴

¹⁹⁴ El Comercio, Lunes 30 de enero de 2006, Pág. 16.

El mismo gremio minero al cual pertenece Doe Run le exigió el cumplimiento de sus compromisos con la sociedad. “La Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (SNMPE) exige a su asociado Doe Run Perú que en cumplimiento del compromiso asumido con el país, al suscribir el código de conducta de la SNMPE, se obligue y comprometa a destinar y garantizar todos los recursos económicos que le permitan realizar y cumplir con el íntegro de sus obligaciones previstas en su PAMA.”¹⁹⁵

El gobierno peruano finalmente accedió a las peticiones de la Empresa y le prorrogó el plazo para el cumplimiento de sus obligaciones ambientales hasta el año 2009.

En diciembre del 2004 ya se había realizado otro paro con motivos similares, el cual terminó con un saldo de dos muertos.¹⁹⁶ Más detalles del caso en el anexo 2.5

C) Los Costos Del Conflicto

En referencia a los costos directos los cuales son mas fáciles de calcular se mencionan:

- “En la actualidad existe mas de una veintena de conflictos que están retrasando inversiones por mas de US \$ 1.400 millones de dólares (Arequipa 2005)”. Ministro de Minas y Energía.
- Majaz: desde el inicio del conflicto al 17 de agosto del 2005: US \$ 2 millones.
- Tintaya: 15 días de paralizaciones: un millón de dólares en pérdidas diarias. Las pérdidas para el fisco representan US \$ 100.000 al día. Al 8/06/05 las pérdidas ascendían a 16.5 millones de dólares.¹⁹⁷

El proyecto Percan habla de varios tipos de costos:

¹⁹⁵ SNMPE. Febrero 16 de 2006. Pronunciamento de la SNMPE sobre caso de Doe Run Perú. Lima.

¹⁹⁶ El Comercio, febrero 14 de 2006 , Sección B. Pág. 2

¹⁹⁷ MYRIAM Cabrera. Proyecto Percan. XXVII Convención Minera Arequipa, Septiembre12-16.de 2005, Pág.9

La Empresa en Entornos de Violencia

- Costos visibles: para el país (vgr. Pérdida del turismo por el los bloqueos), para las empresas (pérdidas en producción o en activos) .
- Costos mesurables: para el país (pérdida de impuestos, destrucción infraestructura) el sector y la empresa (disminución en ganancias).
- Costos intangibles: para el país (vidas humanas), para el sector (generación de nuevos conflictos), para la empresa (deterioro de la imagen).

A las anteriores se añaden las pérdidas para la comunidad, sobre todo en términos de empleo formal y de acceso a nuevas fuentes para la financiación del desarrollo. Llama la atención en Perú que el argumento del empleo no tiene el arraigo que tiene en otros países. Mientras en otros países, especialmente los desarrollados, las supresión de empleos es motivo de conflicto social y la creación de nuevos, la tarea de los gobiernos y políticos en competencia por atraer inversiones que generen nuevos puestos de trabajo, en las comunidades en conflicto con las empresas en Perú, el argumento es desestimado y si hay ofrecimiento de los mismos, se tacha a las empresas de querer comprar a la comunidad.

La Minería en el Perú es un sector relativamente bien remunerado, pero sobre todo impulsa empleo formal. En un país con altos niveles de informalidad y temporalidad en sus empleos, llama la atención cómo se ha cerrado la posibilidad de miles de puestos de trabajo en la actividad que tiene más oportunidades de desarrollo. Claro, hay muchas otras consideraciones que se acumulan para llegar a este tipo de decisiones, las cuales se comentarán en adelante al relacionar las causas del conflicto.

Como resultado de estos conflictos todos han salido perdiendo: la comunidad con sus muertos y heridos, sin empleos en el futuro; las regiones, sin el cánon minero y nuevas fuentes de ingreso; las empresas, por lo invertido y lo dejado de producir; y por supuesto el país.

D) Las Causas Del Conflicto

Cada conflicto, cada zona, cada empresa tiene sus propias características y el conflicto no se desarrolla de manera uniforme en todas las zonas.

La mayoría de los conflictos se dan contra las empresas mineras en fase de exploración y en segundo término en fase de producción, pero en procesos de expansión, privatización o reconversión. Se presenta un caso de todo lo contrario: los pobladores de La Oroya hacen paro para presionar que la empresa Doe Run continúe, a pesar de no haber dado cumplimiento a su Plan de Adecuación Ambiental y a pesar de las evidencias sobre los impactos sobre la salud humana, principalmente por las emanaciones de plomo. Los que no lo han tenido rechazan el empleo, los que sí lo tienen salen a defenderlo así se contamine.

Varios **tipos de causas** se pueden señalar:

- **Histórico-culturales.** Las explotaciones de minerales desde la colonia. Son vistas como una expropiación de sus riquezas. Ahora son las grandes empresas transnacionales a las que sólo les interesa llevarse el oro. Cultura industrial vs. cultura campesina; la campesina quiere luchar por su subsistencia y conservar sus usos y costumbres.
- **Políticas.** Centralización de las decisiones en Lima, por encima de las autoridades locales y regionales. Al MEM sólo le interesa atraer la inversión extranjera; los requisitos ambientales y sociales no son examinados en su debido alcance. Es el mismo Ministerio de Minas el que otorga los permisos ambientales. En todos los demás Estados, son entidades independientes las que tienen el manejo de los asuntos ambientales. El clima de conflicto es una oportunidad para liderazgos y protagonismos de los políticos y para los discursos con intereses ideológicos.
- **El rol de Estado.** Muy débil, su presencia a nivel de las regiones, incoherencia en el manejo de los discursos y en la formación de opinión pública alrededor de

proyectos de inversión. Gobierno e instituciones nacionales con bajo índice de aprobación. Percepción de corrupción y politiquería.

- **La industria del conflicto.** Actores con discurso de confrontación y llamado al uso de la fuerza; buscan capitalizar descontento social.
- **Económicas.** Reparto de beneficios para el Estado y las regiones. El crecimiento económico sostenido y la estabilidad macroeconómica no se traducen en mejorías percibidas para la mayoría de la población. Reparto de los beneficios a nivel local, canon y empleo no llegan a las zonas vecinas a las operaciones mineras. Gran dificultad y demora en la transferencia de los recursos a nivel local. Las autoridades locales no generan proyectos de impacto. Se presenta también rechazo de proyectos por parte del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, generándose un círculo vicioso. Lima dice que no presentan proyectos, las regiones, que no pueden cumplir con el sistema, por la cantidad de requisitos que se piden.
- **Alta desconfianza** en la institucionalidad democrática. Fracturas estructurales y anhelos de reformas pendientes.¹⁹⁸
- **Marco regulatorio.** Régimen contractual y estatuto de protección a la inversión privada. Se ven demasiadas concesiones a favor de los negocios privados y la herencia de un régimen corrupto como el de Fujimori (Ex Presidente).
- **Ambientales.** Calidad y cantidad del agua, contaminación, ubicación de las minas en zonas sensibles como nacedores y vertientes.
- **Psicosociales.** Las ya comentadas de la desconfianza, el miedo a los impactos y la sensación de poder salir engañados cada vez que negocian.

Causas emergentes y causas desencadenantes:

- Incumplimiento de un compromiso a favor de la comunidad o la sospecha de que no lo va a cumplir. A veces no existe claridad sobre el compromiso.
- Otorgamiento de concesiones en zonas especialmente protegidas.

¹⁹⁸ VIDAL, Ana Maria, Ideas para construir una agenda de consenso., Grupo diálogo sobre minería y desarrollo sostenible, Lima, Julio 2005, Presentación en power point

La Empresa en Entornos de Violencia

- Controversias de tierras entre el Estado (propietario de las minas) y las comunidades campesinas.

Los empresarios señalan como causas:

- Patria Roja. Movimiento político de izquierda. Movimiento interesado en oponerse a la inversión externa.
- El activismo de las ONG patrocinadas desde el extranjero con fondos de cooperación al desarrollo.
- La Iglesia Católica, o al menos una rama de ella con orientación de la teología de la liberación.
- Existencia de una estrategia de lucha antiminera a nivel nacional encabezada por CONACAMI (Confederación de comunidades afectadas por la Minería) y una red de organizaciones sociales y ONG.
- La debilidad del Estado al ceder y negociar a cada protesta de la población sin imponer mano dura en las acciones de fuerza de la población.
- La actitud de las autoridades locales que han acudido a las ordenanzas de intangibilidad para tratar de paralizar la actividad minera , a pesar de que no tienen competencia para ello.

Las ONG y los opositores a la minería argumentan:

- Daños ambientales (sobre todo afectación en la calidad y cantidad de las aguas) e impactos sociales, irreversibles.
- Inadecuados procesos de concertación y participación a favor de las comunidades.
- Debilidad e inoperancia del Estado para ejercer el control de las actividades de la empresa sobre todo en los aspectos ambientales y sociales.
- Marco jurídico a favor de las empresas multinacionales.
- Inadecuado reparto e inadecuado uso de los recursos del canon.

Uno de los más caracterizados opositores a la minería en Cajamarca resume las causas así:

“Entrada inconsulta sin licencia social; saqueo de nuestros recursos minerales, expropiación coactiva de las tierras a campesinado, abusos permanentes en comunidades, contaminación del agua con metales pesados, cierre de canales de regadío, agotamiento de agua en varios de ellos; precariedad laboral (política de cholo barato), la mayoría de trabajadores están en la modalidad de servicios; evasión tributaria, corrupción de funcionarios, persecución y procesos judiciales a líderes sociales, carencia de obra de envergadura en la localidad”.¹⁹⁹

En fin, no se pretende dar una explicación total a un fenómeno tan complejo como el descrito, en el cual, en cada sitio particular pesan más unas causas que otras. Una visión, en la cual la sola debilidad y ausencia del Estado y los intentos violentistas de fracciones o la industria del conflicto por parte de las ONG, son explicaciones incompletas. También, es reduccionista la explicación de que es una pelea entre buenos: la comunidad y malos: las empresas.

Se deberán hacer estudios más profundos al respecto. Las causas no están de un solo lado llámese ésta, empresa, comunidad o Estado. Es un fenómeno multicausal con componentes sociales, políticos, culturales alrededor de lo económico. Las reglas económicas comúnmente aceptadas de apropiación y uso de los recursos naturales no parecen ser tan aceptadas, ya sea el Estado el que opere las empresas, ya sea capital privado.

En general, los peruanos del altiplano son bastante reservados y no suelen comentar a extraños sus propias y más profundas percepciones, aunque sí manifiestan su situación de pobreza y su desconfianza hacia el mundo blanco, civilizado u occidental, que históricamente los ha despojado.

Otro aspecto sorprendente, son los cambios en las determinaciones públicas, según las marchas de protesta y su visibilidad, mas si estas tienen consecuencias violentas. Caen decretos, resoluciones acuerdos según la fuerza de presión de actor, lo cual es reflejo de la debilidad institucional y la fragilidad de las instituciones políticas erosionadas por la

¹⁹⁹ SALAS, Iván, Op. Cit. Pág. 110

desconfianza y falta de credibilidad. Aunque estos aspectos se dan en todas partes, se da de una manera extrema en Perú.

Más aún, el Estado no se conoce en ciertas zonas del llamado “Perú profundo”. En alguna comunidad, al preguntar por el Estado respondieron: “no conocemos a ese señor”. Salvo los maestros, no hay ningún agente del Estado que visite comunidades. Los campesinos no tienen instituciones de bienestar social ni asistencia técnica productiva.

Aparte de las razones objetivas (impactos ambientales y sociales), en los conflictos hay también elementos afectivos y emocionales, lo cuales influyen muy poderosamente para no llegar a acuerdos, o cuando se llega a ellos, desconocerlos, a pesar de lo racionales que hayan sido. El Riesgo psicosocial es definido por Sandman (2005) con su fórmula:

$$\mathbf{RIESGO = PELIGRO + INDIGNACIÓN}^{200}$$

El riesgo, en este caso, social, no es sólo la probabilidad de que se sucedan determinados impactos, sino el temor, la indignación, o el enfurecimiento de la gente alrededor de los mismos, que se toquen sus tierras, sus fuentes de agua, que sean modificados sus valores. En determinado momento presienten que la supervivencia social de su organización, con sus poderes y estructuras, desaparezca. Tampoco es claro en sus mentes cuál sea el orden nuevo en estos procesos de cambio y a dónde vayan a terminar como comunidad. El peligro es la posibilidad alta o baja que la actividad impacte o tenga un efecto en la comunidad.

Hay cuatro situaciones que se pueden presentar:

- Alto peligro y baja indignación
- Medio peligro y mediana indignación
- Bajo peligro y alta indignación

²⁰⁰ SANDAMAN, Peter, Responding to community outrage: strategies for effective Risk Communication. AIHA. 1993

- Alto peligro y alta indignación

Las posibilidades donde se presenta alta indignación son las más susceptibles a que se transformen en violencia.

Para casos como el de Majaz, Tambogrande e incluso Quilish había baja probabilidad del peligro, pues no se estaban desarrollando actividades productivas o extractivas. Estaban en fase exploratoria, evaluando los yacimientos; sin embargo, existía en el ambiente social una alta indignación y el paso de esta a la violencia es muy cercano. Es muy difícil entender que unas personas sacrifiquen sus vidas y las pongan en riesgo sin una alta indignación que se apodere de sus conductas. Esto como un fenómeno colectivo al menos para los participantes en las protestas y tomas descritas.

Para el caso de La Orolla, a pesar de la evidencia de la contaminación y el miedo a perder el empleo, ocasionan para la empresa una situación de alta peligrosidad pero baja indignación, en cambio para el gobierno que debe prorrogar su permiso se convierte en alta indignación, si no lo aprueba.

E) Las Dinámicas Del Conflicto En Perú

La dinámica es más o menos la siguiente:

Se presenta un evento o una acción directa (algunos previamente avisados por la radio a través de la cual convocan a una toma o una marcha). En el curso de la acción de fuerza se pide hablar con representantes de la empresa para hacer una determinada solicitud. La empresa responde que no habla si se mantiene la medida de fuerza. Después de varios días en los cuales se pueden presentar enfrentamientos e intentos de diálogo con comisiones o delegados enviados por Lima, los protestantes levantan la medida de fuerza y nombran una comisión que entra en diálogo con la empresa para examinar la situación. La comisión, después de varios meses de conversaciones encuentra algún punto de solución a la

discordia. Estas comisiones requieren de acompañamientos, asesores de parte y parte. Los delegados deben someter a aprobación en reuniones plenarias con toda la comunidad las propuestas y contrapropuestas que salen de la mesa. Si todo funciona bien se firma un acuerdo y viene después su implementación, en el curso del cual se suelen volver a presentar conflictos.

No siempre a la acción directa ha precedido una petición, un pliego con propuestas concretas. Cada situación es diferente. En casos en los cuales la empresa tiene responsabilidad se contesta mitigando o poniendo fin a la actividad que causa la protesta. Hay protestas también por incumplimientos o demoras en los acuerdos que se han pactado. Al interior de las operaciones se vive en un ambiente de crisis permanente, con el riesgo de ser paralizadas o bloqueadas en cualquier momento y por muy diferentes causas y actores, los cuales actúan de manera simultánea.

Pero la situación de crisis también se vive desde los grupos y movimientos poblacionales donde se presenta el fenómeno del fraccionamiento. La tabla 2.17 ilustra las combinaciones en la dupla representatividad-legitimidad del liderazgo. Hay líderes representativos (con poder) pero sin legitimidad como también se presentan líderes con legitimidad pero sin representación como es el caso de las autoridades locales. No se encuentran líderes legítimos y representativos con los cuales llegar a acuerdos durables y creíbles. Por supuesto, también hay líderes no representativos y no legítimos que pretenden sustituir a los otros en las negociaciones.

TABLA 2.17
REPRESENTATIVIDAD-LEGITIMIDAD

Con representatividad Sin legitimidad	Legítimos y representativos
No legítimos y no representativos	Con legitimidad sin representatividad

Fuente: Elaboración propia

La inestabilidad de los líderes y las luchas de poder al interior de las organizaciones hacen que continuamente y sobre los mismos puntos haya necesidad de nuevas negociaciones sobre los mismos puntos para llegar casi a las mismas conclusiones.

El proceso de Quishuar²⁰¹ resulta interesante. A pesar de las limitaciones en una zona de la mina para continuar las operaciones, se acepta negociar con toda las dos comunidades afectadas. La empresa reconoce el impacto de sus operaciones en el canal de riego por lo cual suministra agua de su propia operación para mantener el canal de riego operando, mientras se busca una fuente alterna permanente. La comunidad elige unos voceros y una comisión de seguimiento permanente. Además, existe el acompañamiento de asesores, técnicos y sociales y de un Centro de Conciliación y Resolución de Conflictos de la Universidad Católica del Perú. Durante todas las conversaciones no se presentan nuevos

²⁰¹ Se trata de una comunidad campesina en Cajamarca, vecina a la mina en Yanacocha. La comunidad fue afectada en su canal de riego. Después de la protesta se estableció la mesa de diálogo con los pobladores para llegar a una solución al problema del agua de mutuo acuerdo. El autor asistió como observador a este proceso por seis meses. Durante ese tiempo se mantuvo una medida de fuerza: no dejar avanzar los trabajos de descapote de la mina hasta no llegar a un acuerdo en la mesa.

hechos de fuerza o protesta pública. Deciden dialogar directamente con la empresa sin intermediarios de la ciudad o políticos.

Después de estudios técnicos para búsqueda de alternativas técnicas y sociales en los cuales no se encuentra la solución ideal de una presa en su comunidad, deciden aceptar el uso de una presa en la mina, que les suministre agua a ellos y a otras comunidades. Este acuerdo acompañado de programas de inversión social permite continuar con la operación de minado en la sección en la cual se acordó suspender la operación hasta llegar a un acuerdo. La mesa permanente se convierte en una mesa de desarrollo.

Los demás procesos en Cajamarca han fracasado y aún, a pesar de haberse firmado, resurgen las protestas e inconformidades. Este mismo proceso relativamente exitoso puede también reversarse en cualquier momento dada la inestabilidad regional del tema minero. Una de las comunidades participantes en el proceso siempre mantuvo a sus líderes elegidos, con la otra, siempre se presentó una falta de representatividad y confianza que demoraron el proceso.

Una razón más para no encontrar líderes legítimos y representativos es el sistema de multiplicidad de autoridades y actores en el seno de cada comunidad. Normalmente las diferentes autoridades en cada comunidad están enfrentadas o cada uno va por su lado. Cada quien cree representar a la totalidad de la comunidad y lucha por mantener su hegemonía sobre los otros.

Los actores al nivel de la comunidad campesina más simple son:

1. Alcaldes de centros poblados. (no devengan un salario público). Elegidos popularmente, sin poder y sin presupuesto. Los empleados y el presupuesto lo manejan los alcaldes distritales. Está en marcha una descentralización para darles participación vía presupuestos participativos, pero aún con ello no manejarán los recursos, sólo podrán decir en qué gastarlos.

2. Tenientes gobernadores. Nombrados por los Prefectos Provinciales y Distritales. Los cuales a su vez son nombrados por el Ministerio del Interior. Reciben algún pago del Estado. Son representantes políticos del presidente de la República. Su nombramiento es de carácter político. Los desacuerdos más frecuentes son entre alcaldes y tenientes gobernadores.

3. Presidentes de “rondas campesinas”. Los ronderos manejan la coerción y el castigo en la comunidad, hacen justicia por su propia mano, tienen gran poder y capacidad de movilización. Están federados pero divididos. Los actores con poder andan detrás de ellos para ponerlos a su favor, políticos, empresas, iglesia, etc. No dependen ni del alcalde ni del teniente; supuestamente, dependen de la Policía Nacional.

4. Asociaciones de regantes o juntas de usuarios de regantes. Manejan el agua de la comunidad, administran derechos de agua, recogen el pago de las cuotas de agua, hacen parte de mecanismos asociados que influyen en el manejo de las cuencas y en la distribución del agua en la misma. Forman parte de las juntas administradoras del recurso aguas. Presionan a la autoridad autónoma que decide sobre el agua.

5. Otras organizaciones dependientes de posprogramas sociales del Estado: vaso de leche. Organización que distribuye alimentos donados por el programa de alimentos del Estado. Apafas, asociaciones de padres de familia (una en cada establecimiento).

Esta multiplicidad de autoridades en comunidades pequeñas sin recursos, y sin mayor preparación hace que se presente una competencia de todos ellos por los mismos recursos o proyectos con el fin de acreditar la efectividad de su labor ante su comunidad. Esto trae como consecuencia las divisiones, luchas y fragmentaciones en el seno de la comunidad. Algunos terminan imponiéndose pero son inestables para lograr mantenerse. En estas comunidades campesinas el rol de la mujer permanece oculto. No hablan en público o lo hacen muy ocasionalmente, pero son las claves para las decisiones con sus maridos por fuera de las reuniones o en las tertulias entre ellas.

2.3.3 EL CASO COLOMBIANO

A) La Violencia En Colombia

El conflicto colombiano es uno de los más complejos, largos y sangrientos enfrentamientos en el mundo. Sobre él se han escrito cientos de obras y se escribirán otras tantas. Como es obvio no hay aún acuerdo en su diagnóstico, menos en sus causas. Si se hubiera tenido claridad sobre unos y otros, las estrategias de solución y los procedimientos para obtener la paz, serían más claros y compartidos. Hoy en día no lo son y se ensayan efímeras formas para llegar a acuerdos parciales.

Si consideramos como punto de partida la revolución cubana y las guerrillas de primera generación 1964-1967, con el surgimiento de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC, el Ejército de Liberación Nacional ELN, y el Ejército Popular de Liberación EPL, solamente dos conflictos: la guerra entre Israel y Palestina y la disputa por la región musulmana de Cachemira, entre la India y Pakistán, serían más antiguas que el conflicto colombiano.

Parte de esa complejidad viene de la multiplicidad de los actores violentos. Tres vertientes se pueden reconocer en ellos:

- **La guerrilla.** Compuesta por múltiples grupos (seis o siete en un principio, MAO, Quintín Lame, M-19, EPL, ELN, FARC), de los cuales subsisten los dos más poderosos ELN y FARC. Tienen comandos centrales pero sus frentes actúan con bastante autonomía.
- **El narcotráfico.** Dedicado al procesamiento de la cocaína y después a su producción, procesamiento y comercialización. Fuerza violenta de enorme influencia social y política por su poder corruptor. Compuesto por carteles grandes y pequeños que actúan en forma independiente y sin un mando central.

- **Los paramilitares.** Surgidos de los ganaderos extorsionados por la guerrilla y después mezclados con los intereses del narcotráfico. Fuerza dedicada en un principio a combatir y copar las zonas guerrilleras. Después se convirtió en fuerza depredadora y corruptora sobre todo en la zona norte del país. Compuesta por decenas de frentes sin un comando central real. Sus principales cabecillas se han desmovilizado.

Las relaciones entre estos diferentes actores entre sí, con el Estado, con los sectores productivos y las clases políticas han marcado la dinámica del conflicto en Colombia. Estas relaciones van desde la confrontación, la tregua, la tolerancia y la colaboración. Se han enfrentado guerrilleros entre guerrilleros; grupos paramilitares con grupos paramilitares; paramilitares contra guerrilleros; narcotraficantes contra guerrilleros; Estado (Ejército y Policía) contra todos, pero en algunos casos también colaboración con todos (según su fuerza política y la coyuntura específica). Se han intentado múltiples procesos de negociación, unos con suerte otros sin ella. Heterogeneidad y fragmentación son características de este fenómeno.

La guerrilla y los narcotraficantes han llegado a tener relaciones de cooperación en zonas de inversión pues les empiezan a cobrar a las empresas que llegan y acuerdan cuotas o repartos. Nunca ha parado la producción de la droga. Además, la guerrilla controla los presupuestos municipales y locales mediante el cohecho con los alcaldes. En semejante conflicto donde lo económico juega tan importante parte, queda poco margen para las ideologías políticas.

En cierto modo la violencia está unida a la prosperidad del país, pero también la violencia es causa de marginación de grupos sociales. Pecault (2004), en sus análisis, destaca que

mientras el incremento de los ingresos ilegales, durante el período del 84 al 92, fue del 10.5% anual, el de los legales, en el mismo período, fue de apenas el 3.1% anual.²⁰²

De hecho, la violencia no está basada en divisiones de clase o identidad social específica. La sociedad civil y sus organizaciones quedan atrapadas en las manipulaciones y enfrentamientos entre guerrilleros, paramilitares y narcotraficantes.

En Colombia, se presenta un extraño caso de coexistencia de la democracia y la violencia. Sin embargo, la democracia en la base local está seriamente restringida. Las formas de acción colectiva han sido desbancadas por la violencia. El tener un protector armado impide cualquier tipo de acción colectiva autónoma. Las marchas y manifestaciones contra la violencia son pocas, “La violencia, en parte, se banaliza pues es percibida como si siempre hubiera existido, como si formara parte de la naturaleza de las cosas.”²⁰³

La demanda de protección ha dado pie a la puesta en marcha de mecanismos ilegales que garantizan la confianza; hay una oferta y una demanda de “protección”, pero también la “protección” viene con algún tipo de imposición, simplemente un actor sustituye al otro sin consultar a la población. En algunas ocasiones, pocas, los líderes locales han conseguido que grupos armados reconozcan su neutralidad, en el caso de La India y Aguachica (localidades en los Departamentos de Santander y Cesar respectivamente).

La democracia, para que pueda ejercerse libremente requiere de ausencia de violencia, constricción y terror. “El orden democrático depende de la creencia interiorizada de lo que es legítimo y la eficacia de la democracia reside en limitar el uso de la fuerza a situaciones excepcionales”²⁰⁴. Estas condiciones no se dan en Colombia y restringen su débil Estado de derecho.

²⁰² PECAULT, Daniel, De la banalidad de la violencia al terror real: El caso de Colombia. En: Kees Koonings y Dirk Kruijt (Ed.). Las sociedades del miedo. Legado de la guerra civil la violencia y el terror en América Latina, Editorial Universidad de Salamanca. 2004, Pág. 164

²⁰³ PECAULT, Daniel, Op. Cit. Pág. 179

²⁰⁴ TORRES Vivas, Edilberto. En: Kees Koonings y Dirk Kruijt (Ed.). Op. Cit., Pág. 309

La Empresa en Entornos de Violencia

No hay mucha distancia entre organizaciones políticas y organizaciones delictivas pues los grupos armados exprimen los principales sectores económicos y productivos (legales e ilegales) de cada región. Es el caso de la cocaína con las FARC y el petróleo con el ELN. Prácticamente todos los sectores de la economía han sido sometidos al la extorsión el chantaje y el secuestro: los ganaderos, comerciantes, industriales, agricultura comercial, empresas nacionales y extranjeras.

Es cierto que la paz en Colombia, y su contrapartida la guerra, son fragmentadas, como fragmentados son los actores armados ilegales. En diferentes gobiernos se han alcanzado acuerdos: Quintín Lame con Betancourt, M 19 con Barco, EPL con Gaviria. En este momento (abril 2006) se adelantan conversaciones en Cuba, con el ELN; se ha adelantado un proceso con los paramilitares que ha terminado con la Ley de Justicia y Paz y la desmovilización de más de 30.000 hombres de quienes se espera su reincorporación a la sociedad.

Por el contrario, las FARC (movimiento del cual se estima tienen entre 17.000 y 20.000 hombres) con los cuales el Gobierno de Pastrana (1998-2002) adelantó un proceso de paz en la zona desmilitarizada del Caguán (Departamento del Caquetá), no existen acercamientos y la política del gobierno es obtener un triunfo por la vía militar sobre ellos.

La posición del Gobierno ha sido la de no acceder a las peticiones de canjear una cincuentena de secuestrados (políticos y militares) en manos de este grupo por más de 500 guerrilleros que están en las cárceles colombianas. A este intercambio se le llama Canje Humanitario. Los secuestrados propuestos para este canje llevan entre 4 y 10 años en poder de la guerrilla. Los secuestrados por las FARC también pueden ser las personas en el mundo cuyas retenciones han sido las más largas.

Según esta descripción, en el país se viven simultáneamente las diferentes fases del conflicto según el actor del cual se trate. Con los paramilitares se estaría en posconflicto,

con el ELN en proceso de diálogo, en una especie de tregua, pero sin cese oficial de hostilidades y con la FARC en plena escalada o fase de enfrentamiento.

En los últimos ocho años, el Estado casi ha duplicado el número de su Fuerza Pública. Ésta, ha estado combatiendo a las FARC con un saldo de 10.000 guerrilleros muertos, capturados o que han desertado (el gobierno los premia y tiene un programa para que se desmovilicen). La tabla 2.18 indica el aumento de la Fuerza Pública en los últimos cuatro años.

TABLA 2.18
FUERZA PÚBLICA

Año	Municipios con Fuerza Pública	No. Miembros Fuerza Pública
2002	940	273.018
2005	2005	368.950

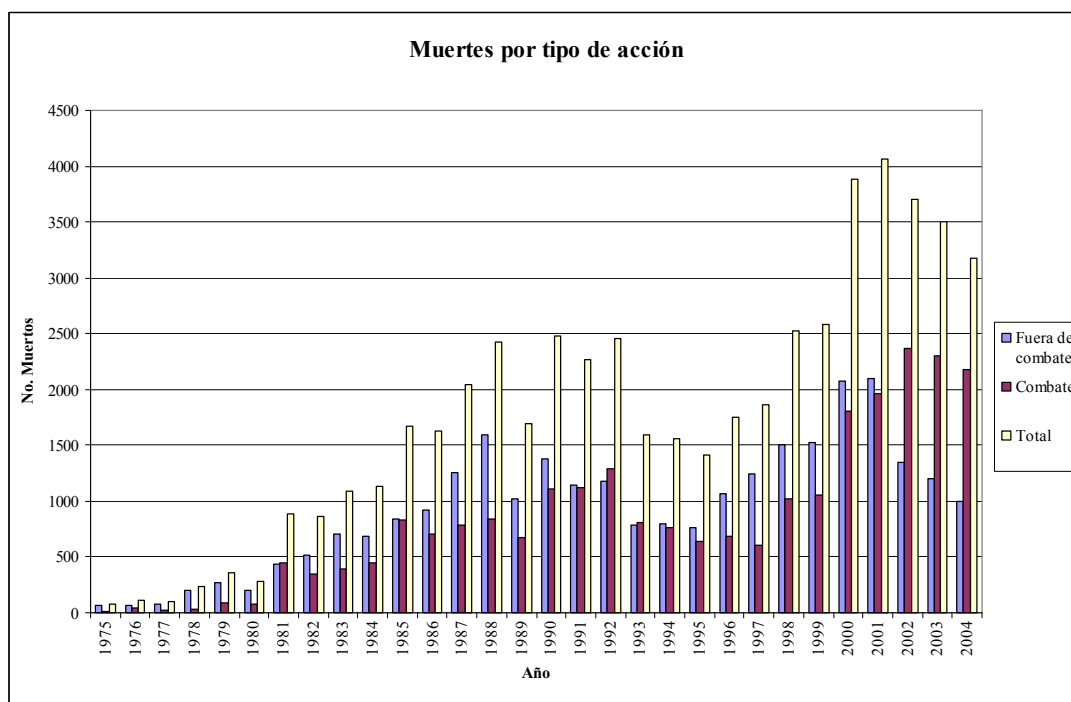
Fuente: Montenegro DNP

Como lo indica el gráfico No. 2.3 se han presentado 53.000 muertes en 30 años de conflicto 1975-2004, ello representa entre el 15% y el 25 % del total de muertes violentas. Gutiérrez (2006) autor del ejercicio, dice que las víctimas serán más y que éste es sólo un conteo mínimo del que existe alguna evidencia.²⁰⁵ El año más violento del periodo analizado es el 2001 con más de 4.000 víctimas, los años siguientes hasta la fecha presentan una disminución año por año.

²⁰⁵ Gutiérrez Sanín, Francisco, Tendencias del homicidio político en Colombia 1975-2004: Una discusión preliminar. En IEPRI, Nuestra guerra sin Nombre, transformaciones del conflicto en Colombia, Grupo editorial Norma, 2006, Págs. 447-504

Sin embargo, el nivel de muertes relacionadas con el conflicto (en combate y fuera de él), se mantiene muy por encima de 1.000 por año, por lo cual se le puede clasificar como país en conflicto interno violento. Ha disminuido la intensidad del conflicto violento pero este no ha sido superado.

GRÁFICO N° 2.3
EVOLUCIÓN DE LAS VÍCTIMAS FATALES DEL CONFLICTO COLOMBIANO
1975-2004



Fuente: IEPRI, Nuestra Guerra sin nombre. Transformaciones del conflicto en Colombia. 2006. Pág. 485

Los análisis de Gutiérrez (2006), lo llevan a concluir, sin embargo, que este fenómeno violento a pesar de su crudeza y de los grandes costos y sufrimientos para el país no llega a amenazar la superveniencia del Estado Colombiano, pero tampoco significa el fin de la violencia pues están a la espera de tiempos mejores: “Vista la cuestión desde cierta distancia, es obvio que no hay en este momento un desafío subversivo capaz de cuestionar

la supervivencia del Estado Colombiano. Por otra parte, los miembros de las fuerzas ilegales, tiene la convicción de que sus mandos son hábiles y los mantendrán a flote”.²⁰⁶

Opiniones más optimistas trae uno de los expertos en el tema, más conocido en Colombia: Pizarro Leongómez: “el conflicto armado interno se halla ya en su etapa terminal. Pero la paz no es una garantía por sí sola del fin de la violencia. Esta puede ser incluso mayor si no afrontamos ya la deuda social que tiene el país y construimos los espacios necesarios para la reinserción de los ex combatientes.”²⁰⁷

Y continúa este autor: “los conflictos armados de origen ideológico son una reliquia del pasado, hoy solo restan dos conflictos político ideológicos en el mundo: Colombia y Nepal. (Este último en vía de solución según los últimos acontecimientos). Una de las principales razones del debilitamiento de la violencia como arma política ha sido el avance excepcional de la democracia a escala mundial, como la capacidad creciente de la comunidad internacional para mediar y resolver conflictos armados. Si en 1989 había 47 conflictos armados, hoy solo restan 17 de alguna significación. Día a día el debilitamiento estratégico de las FARC y el ELN se hace mas palpable; estos grupos han perdido importantes cuadros de dirección, territorios que se hallaban bajo su control desde tiempos inmemoriales, corredores estratégicos y cientos de militantes que se han acogido a las políticas que agencia el Estado. Se trata de un debilitamiento difícilmente reversible por cuanto estas políticas de orden y seguridad tienen un fuerte respaldo ciudadano. Los colombianos repudian sin titubeos la guerra. La hora del guerrillero heroico, que hace años pasó en América Latina, ya comenzó también su cuenta regresiva en Colombia.”²⁰⁸

Han pasado varios años de estas afirmaciones y, aunque es indudable el mejoramiento de una buena parte de los indicadores de seguridad, el meollo del enfrentamiento con las FARC no se ha resuelto y hay serias dudas que se pueda realizar una victoria por las armas;

²⁰⁶ Gutiérrez Sanín, Francisco, Op. Cit. Pág. 496

²⁰⁷ Pizarro Leongómez, Eduardo, Septiembre de 2004, De las armas a la política, Revista Semana, Edición No. 1169.

²⁰⁸ Pizarro Leongómez, Eduardo, Artículo citado, Pág. 2

ya se empiezan a notar señales de cansancio del enfrentamiento. No hay resultados en cuanto la detención de la cúpula, se tiene la impresión que simplemente se han replegado y no tienen afán en confrontarse para no tener más pérdidas. Incluso conserva cierta capacidad de ataque por sorpresa al Ejército como lo han demostrado en el 2007, con ataques mortales contra la Fuerza Pública en diferentes sitios del país.

Otros estudiosos como Castilla y Bechara (2006) llegan a conclusiones menos optimistas que las de Pizarro: “Por tanto, a pesar de los resultados positivos en la lucha contra la guerrilla gracias a la ampliación de la capacidad operativa y de la inteligencia del Estado, es preciso reconocer que difícilmente se conseguirá el sometimiento de los alzados en armas por la vía militar. Ante la ofensiva de la fuerza pública, la guerrilla dejó de lado la lógica estricta de control territorial para seguir la lógica mas amplia de control estratégico. Si bien la insurgencia ha dejado de lado el enfrentamiento directo con el ejército para evitar su derrota, optando por golpear indirectamente a su adversario mediante el sabotaje a la infraestructura económica y a la intensificación del terrorismo en las ciudades, es necesario reconocer el alcance y las limitaciones de esta nueva conducta. En efecto **la guerrilla ha identificado el sabotaje de la economía como el centro de gravedad del conflicto**, en cuanto a través de una guerra de desgaste puede impedir su recuperación, y por tanto la de su enemigo, pero al mismo tiempo sabe muy bien que la obtención de los recursos necesarios para lograr sus objetivos depende de no afectar de manera grave y significativa la economía nacional.”²⁰⁹

Hay múltiples variantes en el análisis del conflicto Colombiano; como el papel de los Estados Unidos (potencia que ha enviado tropas al país), el de los países vecinos y el de la Unión Europea; el rol del Estado Colombiano y la carencia de una política estatal de paz; la descentralización y sus efectos en la agudización del conflicto; el rol de los paramilitares, las conductas y prácticas de los diferentes grupos armados, el rol de las fuerzas armadas y la policía, el papel del narcotráfico en la agudización del conflicto.

²⁰⁹ ECHANDÍA Castilla, Camilo; Bechara, Gómez. Conducta de la guerrilla durante el gobierno de Uribe Vélez: De las lógicas del control territorial a las lógicas del control estratégico. Análisis político. No. 57, Bogotá, Mayo-Agosto de 2006, Págs. 31-54

Para los interesados en profundizar en estos temas se recomienda referir a la amplia obra del IEPRI de la Universidad Nacional de Colombia sobre estos y otros temas relacionados.²¹⁰

Gaitán Daza (1995) concluye que “los colombianos no son esencialmente violentos sino que el tipo de instituciones políticas y judiciales, junto con la organización política del país, facilita la violencia. Particularmente valiosa es la aportación de Gaitán para descartar la fácil asociación directa que se suele hacer entre pobreza y violencia y apuntar hacia la dirección más correcta, que sería asociar la violencia al aumento rápido y desigual de la riqueza en determinadas áreas.”²¹¹

B) Principales Datos Sobre Violencia A 2005²¹²

Los datos de las tablas 2.19 a 2.23, muestran aún más esa tendencia a la disminución de la violencia en Colombia la cual se muestra en la reducción sustancial de los llamados “delitos de alto impacto”: homicidios, secuestros, actos de terrorismo y atentados. No se cuenta con los datos discriminados para saber cuántos de los homicidios corresponden al conflicto armado y cuántos al homicidio común, pero la tendencia de la violencia letal es claramente a la baja.

²¹⁰ Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales IEPRI. Nuestra guerra sin nombre. Transformaciones del conflicto en Colombia. Grupo editorial Norma, Bogotá, 2006

²¹¹ Citado por González, Fernán, en: Colombia, una nación fragmentada, Centro de documentación y estudios para la Paz, Cuadernos Bakeaz No. 36, Bilbao, 1999, Pág. 6

²¹² MONTENEGRO, Santiago, Director Departamento Nacional de Planeación, Perspectivas económicas del gobierno para el 2006, Febrero 8 de 2006.

TABLA 2.19
HOMICIDIOS

AÑO	NRO. HOMICIDIOS	TASA POR 100.000 Hab.
2002	28.837	65.08
2003	23.523	
2004	20.208	
2005	18.111	39.2

Fuente: Montenegro. DNP

Aunque la Fundación Seguridad y Democracia dice que la tasa del 2005 fue de 44 por 100.000, aún así, resulta la tasa más baja desde el año 1991 en el cual la tasa llegó a 79. Esta entidad atribuye la disminución a las políticas del Estado y a las desmovilizaciones de guerrilleros y paramilitares.

La disminución del secuestro es mucho mayor que la del homicidio, pero aun presenta unos niveles muy altos de frecuencia. Tabla 2.20.

TABLA 2.20
SECUESTROS

Año	Número de personas
2002	2.885
2003	2.122
2004	1.426
2005	800

Fuente. Montenegro. DNP

De los secuestros del año 2005, dice la Fundación Seguridad y Democracia, 339 fueron de secuestros extorsivos. En esta categoría estarían los empresarios y empleados de compañías que fueron plagiados en busca de exigir dinero para su liberación; sin embargo, con relación al año anterior el 2004 se presentó una disminución del 54 %²¹³

TABLA 2.21
SECUESTRO EXTORSIVO POR GRUPOS IRREGULARES

Año	Autodefensas	FARC	ELN
2003	104	507	238
2004	70	268	111
2005	24	115	62

Fuente. Fundación Seguridad y Democracia.

²¹³ Fundación Seguridad y Democracia. Balance de Seguridad en Colombia. www.seguridadydemocracia.org/docs/pdf/

Al examinar el secuestro extorsivo por parte de los grupos irregulares se observa que dichos eventos eran cinco veces mas frecuentes en el 2003 que en el 2005. Ver tabla 2.21.

Se consideran masacres los crímenes simultáneos de tres o mas personas, estos, junto con los actos de terrorismo han disminuido como lo ilustran las tablas 2.22 y 2.23.

TABLA 2. 22
VÍCTIMAS MASACRES

Año	Número de personas
2002	680
2003	504
2004	263
2005	252

Fuente: Montenegro DNP

TABLA 2. 23
ACTOS DE TERRORISMO

Año	Número
2002	1.645
2003	1.257
2004	724
2005	611

Fuente: Montenegro DNP

Por el contrario, los ataques contra la infraestructura productiva han aumentado como lo muestra la tabla 2.24. Estos datos muestran un aumento tanto en los ataques a establecimientos, como a la infraestructura energética (oleoductos) y eléctrica (torres de trasmisión de energía). En el acápite de casos significativos de violencia contra empresas se analizarán estos hechos.

Si bien disminuye la violencia contra las personas, aumenta contra los activos empresariales. De esta forma los actores armados tratan de decir que están presentes.

TABLA 2.24
ATAQUES A LA INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

Año	Ataque a establecimientos e inmuebles	Ataque a infraestructura petrolera	Torres de energía derribadas ²¹⁴
2003	59		
2004	30	121	127
2005	90	126	227
2006 a junio		47	142

Fuente: Fundación Seguridad y democracia. Vicepresidencia de la República.

Colombia despierta frecuentes rechazos y condenas por violación de Derechos Humanos por parte de sus autoridades. Llama la atención que a pesar de la intensificación en los enfrentamientos, el número de denuncias especialmente contra las fuerzas militares, baja. Ver tabla 2.25. Evidentemente en un clima de enfrentamiento los ofendidos también tienden a no denunciar para no recibir represalias. Tampoco se pueden desconocer los esfuerzos de las autoridades por ajustarse a las normas internacionales en este campo. Una inmensa tarea esta aún por hacer en este frente.

²¹⁴ Observatorio de los Derechos Humanos en Colombia. Indicadores de derechos humanos y DIH en Colombia. Enero-Marzo de 2006, www.derechoshumanos.gov.co/observatorio/indicadores/2006/marzo

TABLA 2.25
DENUNCIAS DE VIOLACIÓN DE DERECHOS HUMANOS Y DIH

Año	Número	Atribuidas a Fuerza Pública
2002	11.080	1.321
2003	5.213	1.247
2004	4.812	1.157
2005	3.555	1.027

Fuente: Defensoría del Pueblo

Tal vez, una de las peores consecuencias sociales del conflicto es el desplazamiento forzado de casi tres millones de colombianos. Presionados en los sectores rurales y en las pequeñas poblaciones, emigran a las grandes ciudades donde encuentran un precario apoyo, pero se ven reducidos a la mendicidad y a la dependencia de las ayudas estatales y de los organismos internacionales de ayuda al refugiado. Aunque las cifras oficiales reportan una disminución en el fenómeno, el problema social es demasiado grande y no ha podido ser adecuadamente gestionado. Ver tabla 2.26.

TABLA 2.26
DESPLAZAMIENTO FORZADO

Año	Personas
2002	424.408
2003	220.445
2004	162.563
2005	160.928

Fuente: Observatorio de Derechos Humanos. Vicepresidencia de la República y Red de Solidaridad.

Las cifras mas significativas son sin duda el impresionante aumento del número de personas desmovilizadas, es decir el número de combatientes que por diversas razones han dejado su accionar armado, la tabla 2.27 muestra esos aumentos.

TABLA 2.27
DESMOVILIZADOS

Año	Personas
2003	3.579
2004	5.620
2005	12.983
2006 a Mayo	18.721
Total	40.903

Fuente: Presidencia de la República

Si bien ha sido muy positiva para la sociedad la desmovilización de esos miles de actores violentos, el desafío de su reinserción y adecuada reintegración a la vida civil es inmenso.

Ningún país ha tenido que enfrentarse con los desafíos sociales de millones de desplazados y miles de desmovilizados al mismo tiempo, y mas para un país en desarrollo, con los niveles de pobreza y precariedad como los descritos para Colombia. Un fracaso en este esfuerzo puede significar el retorno a la violencia de los que se han desmovilizado.

C) El Sector Minero Energético En Colombia

Aunque el mayor ingreso por divisas proviene de las remesas de los colombianos en el exterior (de enero a junio del 2006 ascendían a US 1.875 millones de dólares, el 2.9% del PIB)²¹⁵ los rubros de las industrias extractivas ocupan lugares por encima de las del café, tradicional producto de exportación.

El primer lugar en exportaciones lo ocupa el petróleo, el segundo el carbón, el tercero el café, seguido por el níquel. Otros productos importantes son: las esmeraldas, el oro, el cemento. La tabla 2.28 muestra la dinámica de los minerales y el petróleo, cerca del 50% de las exportaciones son aportadas por esta industria.

²¹⁵ El Tiempo, octubre 8 de 2006

TABLA 2. 28
COLOMBIA EXPORTACIONES DE MINERALES²¹⁶
(ENERO – JULIO) MILLONES DE US

Producto	2005	2006
Minerales	30.5	38.7
Piedras preciosas	40.7	47.4
Oro	326.3	505.8
Carbón	1539.9	1538.9
Ferroniquel	464.5	485.5
Petróleo	2.862.3	3.917.5
Total	5.264.2	6.533.8
% de exportaciones totales	44.33	47.86
Exportaciones totales	11.847,6	13.650,5

Fuente Proexport

La industria petrolera y minera tiene ingresos operativos anuales de US \$ 20.410 millones y utilidades de US \$ 3.477 millones. Ver tabla. 2.29. De un listado de las mil empresas más grandes de Colombia 59 son minero energéticas. La mayoría de ellas están dentro de las cien empresas más grandes del país. En el Anexo 2.6 esta el listado de estas empresas, sus ingresos operacionales y utilidades. Estas empresas generaron mas de US mil millones entre impuestos y regalías, siendo la principal fuente de ingresos para el gobierno central y las regiones productoras.

²¹⁶ www.proexport.gov.co/becontent/news/detail.

TABLA 2.29²¹⁷
INGRESOS OPERACIONALES Y UTILIDADES 2005

Millones de Pesos \$	47.962.623	8.170.756
Millones de US\$	20.410	3.477

Fuente: Semana, Cálculos del autor.

Tasa de cambio 2.350 pesos = 1 dólar

En otro análisis de 42 empresas mineras se encuentran variaciones en activos del 72,5% en dólares en el periodo 2000 - 2004 y del 187% en el valor de sus ventas. Un margen bruto del 32,4% y neto del 18.4%, lo cual constituye unos resultados extraordinarios.²¹⁸

Por otra parte, el sector de hidrocarburos en el periodo 2000 - 2004 presenta para un estudio sobre 105 empresas: variación en activos del 6.4% en dólares, aumento en ventas del 17.7%. Margen bruto del 43.7% y neto del 18.4%.²¹⁹ Aunque menos espectacular que el anterior sigue siendo un resultado positivo.

Estos resultados se dan en un contexto de aumentos en los precios de los minerales y el petróleo en los mercados internacionales y de disminución de la violencia interna. En consecuencia, las pérdidas y efectos del conflicto tienden a ser menores en épocas de bonanza para el sector.

En periodos de no bonanza, varias empresas abandonaron el país, o se abstuvieron de invertir en él. Otras ya establecidas debieron asumir el impacto de las pérdidas y de los

²¹⁷ Revista Semana. Las 100 empresa mas grandes de Colombia (y las 900 siguientes), Edición 1251 de 2006, Págs. 90 a 121.

²¹⁸ Portafolio Nest, Empresas líderes de Colombia, Sector Minería, Bogotá.2005, Pág. 76

²¹⁹ Portafolio Nest, Op. Cit. Pág.23

costos de manejar los riesgos de seguridad y los riesgos sociales, pero a pesar de ello los resultados fueron positivos.

Según el Departamento de Estadística DANE²²⁰ el sector explotación de minas y canteras representa el 6% del PIB del 2004. La clasificación no tiene en cuenta en este rubro la producción de níquel y hierro que están en el sector industrial, por eso es difícil calcular si el sector representa o no al menos el 10% del PIB para considerarse como Estado rentista.

La pregunta después de ver las cifras es: ¿cómo pueden estas empresas en un clima de guerra y donde sus activos son objetivos militares presentar tan buenos resultados?

Daniel Pecault elabora la respuesta: “Por supuesto la violencia aumentó los costes adicionales de las operaciones, si bien como contrapartida se produjo un aumento de la liquidez pues Colombia bien a pesar de la violencia seguía creciendo”²²¹ Colombia no se ha paralizado a pesar de los ataques y siempre sus empresas han buscado formas para sobrevivir a pesar de los entornos hostiles.

Los casos que se presentan pretenden dar una respuesta a la pregunta. Las respuestas son diversas como diversos son los entornos de cada empresa.

Para algunos de ellos tanto en Colombia como en Perú donde ya se han dado las inversiones se han desarrollado algunos los instrumentos que se describirán en el capítulo cuarto. Para los casos de prospectos y dados los problemas que se enfrentan, como un adecuado cálculo del riesgo social a nivel local y el cálculo de la probabilidad del mismo se han desarrollado también herramientas que se describen en el mismo capítulo.

²²⁰ DANE, Colombia. 1990-2004. PIB por secciones de la CIIU. Precios corrientes www.dane.gov.co

²²¹ PECAULT, Daniel, Op. Cit. Pág. 164

D) Violencia y Empresas En Colombia. Casos Significativos

Los ataques violentos se concentran por parte de la guerrilla en el sector de minas, energía e hidrocarburos. En esos territorios los paramilitares compiten por los mismos territorios pero no atacan las empresas, simplemente comienzan a ofrecer sus servicios de protección. Las empresas grandes tienen protección del Estado y pueden darse el lujo de no acceder a las cuotas y seguir operando. Los contratistas no tienen los mismos niveles de seguridad y pueden ser abordados por estos actores en sus exigencias económicas.

Por supuesto, como afirma Pecault: “Los paramilitares no están exentos de apoyo popular pues la población está hastiada de las exigencias y enfrentamientos de la guerrilla. Sin embargo, hay que aclarar que todos los grupos acuden a métodos terroristas: todos los grupos armados siembran el terror y ninguno de ellos monopoliza las frecuentes y violentas masacres que a menudo se desatan por simple violencia”²²²

a) Las Minas De Esmeraldas

En el occidente del departamento de Boyacá y por cerca de 20 años se vivió lo que se denominó la “Guerra de las Esmeraldas”, una lucha por el poder y control de las minas, unas legales, otras informales; esta “guerra verde”, sin que se haya realmente hecho una investigación a fondo, le ha dejado al país un saldo de 5.000 víctimas tanto en los municipios productores como en los sitios de su comercialización.

El solo nombre de “esmeraldero” en el contexto cultural colombiano significa mafioso, violento, peligroso, o con fortuna mal habida. Colombia es el primer productor mundial de esas piedras preciosas, las exportaciones registradas son del orden de los US \$ 80 millones de dólares, sin embargo la mayoría salen y se comercializan sin ningún tipo de control. Los procedimientos de extracción carecen de adecuados parámetros ambientales y la

²²² PECAULT, Daniel, Op. Cit. Pág. 173

La Empresa en Entornos de Violencia

comercialización se hace, en buena parte, sin el pago de regalías o impuestos en un mercado que puede calificarse de informal.

Se trataría pues de un empresariado local impregnado fuertemente de prácticas mafiosas, de fidelidad, ley del silencio, y venganza en el caso de quien traicione o revele información sobre el grupo al cual pertenece. Es una práctica de negocios en la cual la violencia letal está continuamente presente.

La zona de las esmeraldas está conformada por los Municipios de Otanche, Chivor, Coscuez. De la actividad dependen unas 100.000 personas entre mineros, talladores y comerciantes.²²³

Para la defensa de las minas concesionadas por el Estado se crearon verdaderos ejércitos privados. Más aún la zona se considera como una de las cunas de los paramilitares. Pero también, el narcotráfico se metió en ese negocio, lo cual resultó en una mezcla explosiva, con su secuela de muertos y violencia. La Iglesia Católica, hace 13 años, adelantó un proceso que culminó en un acuerdo de paz entre los grupos rivales.

Las empresas son de tipo familiar y los empresarios, los dueños de la mina o de la actividad son al mismo tiempo los gerentes. La comercialización se realiza en Bogotá, en un área céntrica pero en plena calle, como cualquier comercio informal. Las empresas se mueven en los límites de la legalidad y es muy poca la información real que se tiene sobre este negocio. En el Anexo 2.7 se encuentra información sobre los últimos hechos de violencia en ese sector minero.

²²³ MAYA, Mario; Buenaventura, Joaquín; Salinas, Rosalía. Mayo de 2004. Estado del conocimiento de la exploración de esmeraldas en Colombia, Ingeominas, Bogotá.

b) El Oleoducto Caño Limón- Coveñas

El campo de Caño Limón, en el Departamento de Arauca, produce cerca de 100.000 barriles de petróleo por día. La extracción está a cargo de Occidental de Colombia, subsidiaria de Occidental Petroleum. La empresa opera en virtud de un contrato de asociación con la estatal Ecopetrol.

Caño Limón es el principal campo de producción del país después de Cusiana, operado por BP. El transporte del crudo se hace a través de un oleoducto de más de 700 kilómetros que conecta la región productora con la costa atlántica, Municipio de Coveñas, donde funciona el puerto de exportación. El oleoducto es operado por ECOPETROL. Esta empresa calculó que entre 1986 y el primer semestre de 2001, la guerrilla dinamitó el Oleoducto 856 veces,²²⁴ constituyéndose en la infraestructura empresarial mas atacada del mundo. Con los atentados se han derramado 2.6 millones de barriles de petróleo, causando daños irremediables al medio ambiente (esto es más de once veces el petróleo derramado por el Exxon-Valdés en Alaska una de las mayores catástrofes ambientales de la historia). Al fin del 2001 la cifra subía a 907 atentados y el crudo dejado de producir a 116 millones de barriles.²²⁵

Los atentados son perpetrados por las dos guerrillas aún activas en Colombia: el ELN y las FARC. Estos grupos con su accionar pretenden dar un golpe a la economía del país dado que el petróleo es el principal producto de exportación y ésta la vía de exportación, cuando el país comenzó a vender crudo en el extranjero.

Como consecuencia, en parte, por los problemas de seguridad, las inversiones en exploración en Colombia llegaron a su punto mas bajo en el año 2000 (pasaron de US \$

²²⁴ FERRE, Yadira. Colombia: La economía sangra por los oleoductos atacados. Info Ong, Octubre de 2001

²²⁵ VESGA, Natalia. Tendiendo puentes: la reconstrucción en el post conflicto. Fundación ideas para la Paz- Universidad de los Andes, www.ideasparalapaz.org/proyecto01/download/infraestructura.pdf

La Empresa en Entornos de Violencia

2.600 millones en el 96 a US \$ 700 millones en el 2000).²²⁶ Hoy, estos niveles se recuperan, pero el país está a cinco años de perder su autosuficiencia petrolera y a dejar de exportar las modestas cantidades de crudo que hoy exporta (250.000 barriles día).

La tabla 2.30 muestra la comparación de tres variables en 9 municipios estudiados por los cuales pasa el oleoducto²²⁷. Se compara el número de atentados en relación con las regalías e impuestos pagados por la empresa y la inversión social voluntaria realizada por la misma.

²²⁶ FERRE, Yadira. Op. Cit. Pág. 2

²²⁷ ORTIZ, Alonso. Evaluación del impacto de los programas, proyectos y estrategias sociales realizadas por la Asociación Cravo Norte, en las áreas de influencia del oleoducto Caño Limón- Coveñas en el periodo 1988-2002. Contratado por Evaluar Ltda. para Ecopetrol.

TABLA 2.30
CORRELACIÓN REGALÍAS, ATENTADOS E INVERSIÓN SOCIAL
1988-2002 (CIFRAS EN PESOS COLOMBIANOS)

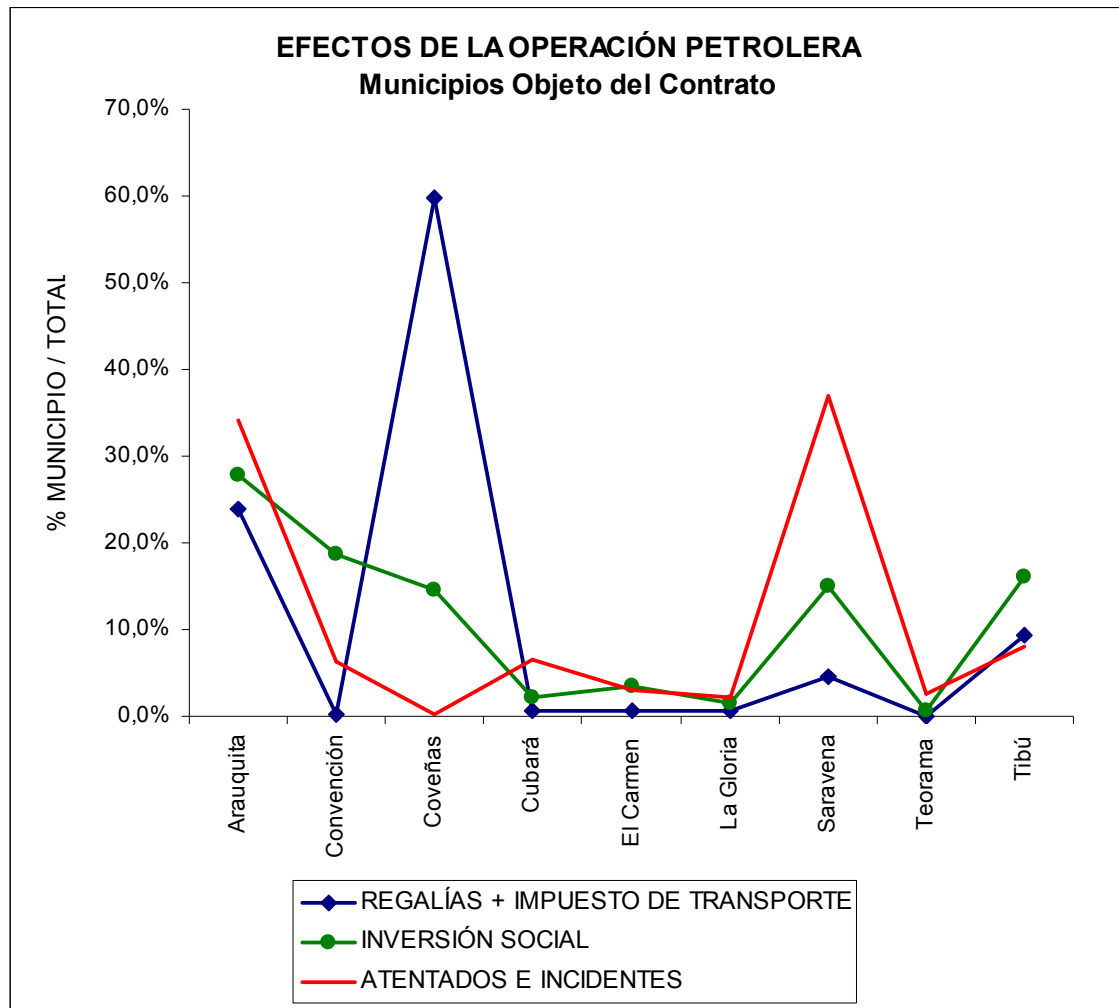
MUNICIPIO	HISTÓRICO REGALÍAS + IMPUESTO DE TRANSPORTE	% REGALÍAS + IMPUESTO DE TRANSPORTE MUNICIPIO/ TOTAL	ATENTADOS Y OTROS DAÑOS	ATENTADOS Y OTROS DAÑOS MUNICIPIO/ TOTAL	INVERSIÓN SOCIAL ACN PERÍODO 1987/2002	INVERSIÓN SOCIAL MUNICIPIO/ TOTAL
Arauquita	\$ 29.229.000	23,9%	261	34,0%	\$ 4.232.000,11	27,9%
Convención	\$ 328.000	0,3%	49	6,4%	\$ 2.840.000,18	18,7%
Coveñas	\$ 73.119.000	59,9%	1	0,1%	\$ 2.206.000,62	14,5%
Cubará	\$ 867.000	0,7%	50	6,5%	\$ 327.000,03	2,2%
El Carmen	\$ 842.000	0,7%	24	3,1%	\$ 531.000,2	3,5%

La Empresa en Entornos de Violencia

					0	
La Gloria	\$ 681.000	0,6%	17	2,2%	\$ 216.000,65	1,4%
Saravena	\$ 5.651.000	4,6%	283	36,9%	\$ 2.259.000,22	14,9%
Teorema	\$ 0	0,0%	20	2,6%	\$ 98.000,40	0,6%
Tibú	\$ 11.393.000	9,3%	62	8,1%	\$ 2.455.000,17	16,2%
TOTAL ES	\$ 122.110.000		767		\$ 15.164.003	

Fuente: ECOPETROL DCC

GRÁFICO N° 2.4
REGALIAS ATENTADOS E INVERSIÓN SOCIAL



Fuente: Construcción propia en base datos cuadro 2.30

Los datos son porcentaje acumulado de la distribución de cada variable entre los años 1988 y el 2002 para cada municipio. La comparación se hace sobre porcentajes acumulados en el periodo estudiado.

El Gráfico 2.4. no indica ninguna correlación que pueda ser constante para todos los municipios estudiados. Hay municipios donde aumenta la inversión social y aumentan los

La Empresa en Entornos de Violencia

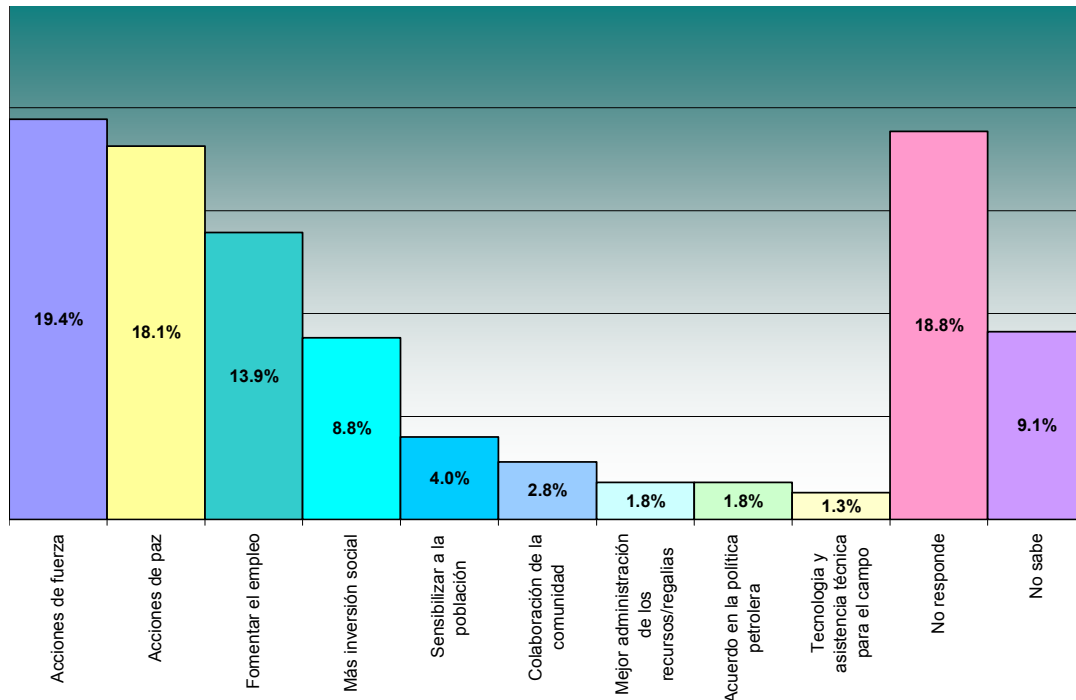
atentados (Araucita y Saravena), otros en los que aumentan las regalías, y hay pocos atentados (Coveñas), otros en los que con baja inversión social hay pocos atentados y pocas regalías (Cubara, El Carmen y La Gloria). Finalmente, en el caso de Tibú y en alguna medida Convención los porcentajes de inversión y regalías están por encima del porcentaje de los atentados. No se puede deducir, en consecuencia, que a mayor inversión menos atentados, o que a mayores regalías e impuestos a los municipios menos atentados. El caso de Coveñas es atípico pues en él no hay presencia guerrillera.

Lo anterior quiere decir que para los grupos armados es indiferente que se hagan muchas obras sociales o se paguen muchas regalías, si ellos tienen el poder militar suficiente y deciden atacar contra la infraestructura, así lo hacen.

En este sentido, los mismos habitantes de la zona encuestados para el estudio de la referencia solo un 8.8% dicen que se podrían prevenir los atentados con mayor inversión social. Ver gráfico 2.5

GRÁFICO 2.5
¿CÓMO SE PODRÍAN EVITAR LOS ATENTADOS?

(N= 1.035)



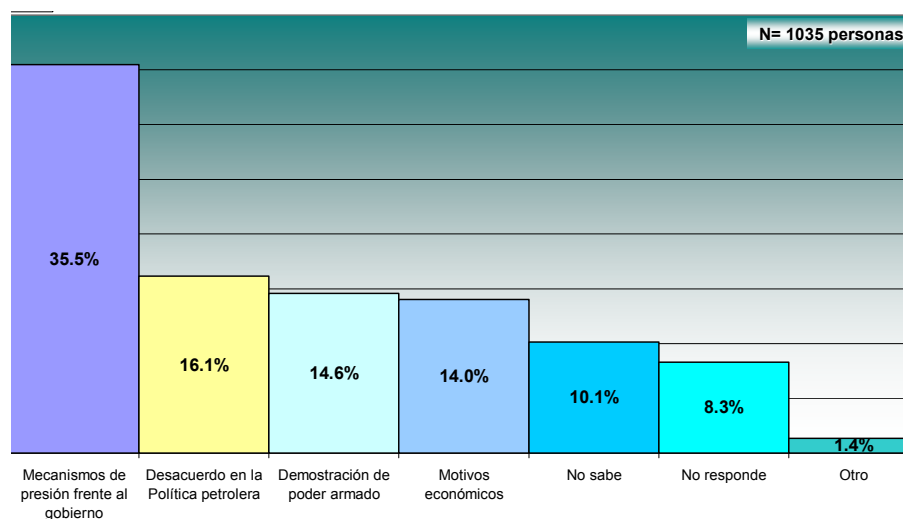
Fuente: Evaluar Ltda.

Se nota la división de opiniones entre acciones de fuerza 19% y acuerdos de paz 18%. Empleo e inversión social serían la base para la solución duradera del problema de los atentados, según los encuestados. En una encuesta similar, del año 1995, el orden de la respuesta sobre cómo evitar los atentados era 61 % inversión social y 17.9% acciones de fuerza.

La prolongación del conflicto y los varios procesos de paz intentados por uno y otro gobierno ha llevado a esta división de opiniones con respecto a la forma de conseguir el cese de las actividades violentas por parte de los grupos armados: unos creen que es con el uso de la fuerza, otros en la búsqueda de una paz negociada.

Con respecto a los motivos por los cuales se realizan los atentados los encuestados respondieron como se indica en el gráfico No.2.6.

GRÁFICO 2.6
MOTIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE ATENTADOS
CONTRA EL OLEODUCTO CAÑO LIMÓN COVEÑAS²²⁸



Con respecto a la encuesta realizada en 1995, se pasa de un 44.1% a 35% en la razón mecanismo de presión frente al gobierno y del 35.6% al 16.1% en desacuerdo en la Política petrolera. Esto sugiere un debilitamiento de las razones que alegan los grupos armados, para justificar los atentados contra el Oleoducto. El 84% de los encuestados marco alguna de las razones. El 16% no respondió o no sabe. Aparentemente esta pregunta no causó intimidación.

Fuente: Evaluar Ltda.

Un 35% considera que es una forma de presión contra el gobierno y un 16% como una manifestación del desacuerdo con la política petrolera.

Este fenómeno de los atentados se ha visto reducido sensiblemente. Entre enero y septiembre de 2005, se presentaron 102 atentados y en el mismo periodo del 2006 se presentaron 79, la mayoría en Putumayo. De ellos, sólo 18 en el 2005 y el mismo número

²²⁸ ORTIZ, Alonso. Estudio citado. La muestra fueron 1035 encuestados en 9 Municipios. El margen de error fue del 2.58%

en el 2006, se presentaron contra el Oleoducto Caño Limón – Coveñas, principalmente en el Norte de Santander.²²⁹

Las razones de esta disminución, tienen que ver con la creación de una unidad del Ejército Nacional destinada únicamente a proteger el oleoducto y al entrenamiento que ésta ha recibido por parte del Ejército de Estados Unidos, que ha desplegado efectivos y asesores especialmente en el área del Departamento de Arauca, en virtud del acuerdo de cooperación suscrito entre ambos países, denominado Plan Colombia.

Puede haber jugado en estos resultados el debilitamiento del ELN en esa zona y la insistencia de las campañas públicas contra la contaminación y daños ambientales causados por los derrames. Finalmente, la empresa ha cambiado sus tácticas de manera que para la reparación no se usa mano de obra local, sino equipos móviles de contratistas que llegan al lugar protegidos por el Ejército y al hecho de que la empresa no paga los daños ocasionados por los derrames. Este hecho ya había sido referenciado por Pecault: “el continuo sabotaje de los oleoductos por parte del ELN, por ejemplo no era sino un modo mas de creación de empleo: de hecho el ELN seleccionaba de antemano a quienes iban a ocuparse de limpiar los vertidos”²³⁰

c) ISA

El sector de transporte de energía eléctrica es otro afectado por los ataques sistemáticos a sus torres de transmisión. ISA, Interconexión Eléctrica S.A. es la empresa líder con más del 70% del mercado Colombiano, es una empresa de mayoría Estatal aunque también tiene una porción de pequeños accionistas privados colombianos (20%). Cotiza en Bolsa. A pesar de los continuos atentados la empresa goza de rentabilidad y se ha extendido a otros países de América Latina como Brasil, Perú y Bolivia.

²²⁹ Vicepresidencia de la República. Programa Presidencial del Derechos Humanos y DIH. Indicadores sobre DDHH y DIH. Ataques contra la infraestructura pública, Enero septiembre de 2006.

²³⁰ PECAULT, Daniel, En: Kees Koonings y Dirk Kruigt (Ed). Op. Cit. Pág 167

El balance de los atentados a las torres de transmisión se muestra en la tabla 2.31.

TABLA 2.31
ATENTADOS A LA TRANSMISIÓN DE ENERGÍA

AÑO	No. De Atentados	No de torres de ISA atacadas
1999	244	179
2000	454	281
2001	282	194
2002	483	258
2003	329	209
2004	119	78
TOTALES	1911	1199

Fuente: ISA. Estadísticas atentados 2004

Entre enero y septiembre de 2006 se presentaron 200 ataques y en los mismos meses del 2005, 130 ataques de los cuales 124 contra torres de ISA²³¹. A pesar de la política de “seguridad democrática” este es uno de los factores de violencia que no disminuye sino que al contrario se mantiene y ha venido en aumento desde el 2004.

Este tipo de atentados es un factor de perturbación con potente carga psicológica para la población. El dejar sin energía a amplios sectores es una forma de decir: “aquí estamos, no hemos sido derrotados”. El manejo de este desafío es un reto para el gobierno. Y el reto para la empresa del Estado que sufre en primera instancia los atentados ha sido demostrar

²³¹ Vicepresidencia de la República. Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH. Indicadores sobre Derechos Humanos y DIH. Enero – Septiembre 2006. Ataques contra la infraestructura pública.

que los ataques no la reducen en su capacidad de servicio y que tampoco afecta sus ganancias (al menos en forma significativa). Su estrategia ha sido la internacionalización de sus operaciones y la diversificación de sus negocios, como el establecimiento de una empresa para la transmisión de datos que usa la misma infraestructura.

Se presentan dos tipos de costos: unos para las empresas transportadoras, que son las pérdidas en sus infraestructuras y su reemplazo y los costos indirectos, que soportan los usuarios del servicio público de energía eléctrica privados del servicio mientras se efectúa la reparación.

En el 2001 fueron destruidas 282 torres. Su reparación costó al país cerca de US \$ 9 millones de dólares y los costos indirectos llegaron a US \$ 190 millones de dólares para los usuarios²³². Estas voladuras tienen por objeto dejar a las regiones interconectadas sin el servicio público de energía eléctrica. Las acciones son cometidas por la guerrilla. Las zonas afectadas permanecen semanas sin el servicio de energía, lo cual trae como consecuencia pérdidas en alimentos, en producción y productividad. La empresa afirma que los costos de reparación no son cargados a los usuarios, sino asumidos por la empresa. Los costos para los usuarios no son compensados ni indemnizados.

“La transmisión ha sido objeto de atentados, lo que causa graves daños porque aísla la actividad de generación, conllevando a la imposibilidad de venta de la energía generada. En el sector de distribución – comercialización, se presenta el problema de los barrios subnormales, en los cuales existe la cultura del no pago.”²³³

Estos últimos costos de no pago afectan a las empresas distribuidoras, mas no a las empresas transmisoras. De hecho varias distribuidoras de energía han tenido que recurrir a esquemas de reestructuración.

²³² VESGA, Natalia. Op. Cit. Pág. 3

²³³ Universidad Externado de Colombia. Observatorio de servicios públicos domiciliarios. Jairo León García especialista en estrategia y desarrollo de ISA. Conferencia: atentados contra la infraestructura de servicios públicos domiciliarios y su incidencia económica y social.

Volar una torre es una acción relativamente sencilla, un solo hombre y una pequeña carga pueden ser suficientes para dejar sin servicio a una ciudad. Sin embargo el acto puede causar más de un traumatismo a los ciudadanos.

d) BPXC

BP Exploration Colombia Ltd., es el operador de varios contratos de asociación para la explotación de petróleo en el Departamento de Casanare. El principal socio es la empresa Estatal ECOPETROL con el 50% de los intereses. Además, hacen parte del contrato la francesa Total , fue parte también la Americana Triton. Sus Campos, Cusiana y Cupiagua llegaron a producir, en 1998, 450.000 barriles día. En 2007, la producción rondaba los 185.000 BPD.

Durante la fase de construcción, la empresa tuvo que afrontar una serie de conflictos sociales y la hostilidad de los grupos guerrilleros asentados en la zona de operaciones. La tablas 2.32, 2.33 y 2.34 hacen un recuento de los conflictos con las comunidades aledañas. Las oportunidades de empleo para los habitantes locales fueron las principales causas de descontento y, en consecuencia, de protesta.

TABLA 2.32
BLOQUEOS O PAROS EN CASANARE²³⁴
(1994-1996)

Motivo	Número
Empleo y asuntos laborales	18
Manejo ambiental	4
Arreglo de vías	2
Obras Comunitarias	2
Totales	26

Fuente: BPXC

²³⁴ ORTIZ, Alonso. 1996. Elaboración personal en base a registros de la Gerencia de Asuntos con la Comunidad de BPXC (Colombia). Presentación ante el grupo de License To Operate LTO. Bogotá.

TABLA 2.33
DURACIÓN DE LOS PAROS²³⁵

Duración	Número de paros	Días perdidos
Un día	17	17
Dos días	2	4
Tres días	2	6
Nueve días	1	9
Once días	2	22
Trece días	1	13
Veintitrés días	1	23
Totales	26	94

Fuente: BPXC

TABLA 2.34
PAROS POR MUNICIPIOS²³⁶

Municipios	1994	1995	1996	Totales
Yopal – Nunchia	2	7	4	13
Aguazul		5	2	7
Tauramena	2	2	2	6
Totales	4	14	8	26

Fuente: BPXC

²³⁵ ORTIZ, Alonso. Ibidem.

²³⁶ ORTIZ, Alonso, Ibidem

La Empresa en Entornos de Violencia

Las características de los paros fueron: intempestivamente se presenta una situación de hecho (bloqueo, paro o protesta). Después, o en el curso del hecho, se presenta un pliego o unas solicitudes, pero las peticiones no son claras y varían durante las conversaciones.

Los interlocutores del diálogo varían y los actores interesados no están directamente presentes en las negociaciones. Los actores no son claramente identificables, sus promotores permanecen generalmente en el anonimato. Los acuerdos a los que se llegan pueden ser desconocidos en cualquier momento. Las comunicaciones a la opinión pública son unilaterales, y se deja lugar para protagonismos de los políticos locales.

La violencia no ha estado ausente de esta operación petrolera y en algunos de los eventos de protesta se han presentado muertes violentas como el caso de un fotógrafo en la protesta de Tauramena, o el de dos dirigentes campesinos asesinados por sicarios en Yopal, en abril de 1995, participantes en el paro del Morro contra la BP en enero de 1994.²³⁷

Las guerrillas han tenido el protagonismo de la lucha violenta en el Departamento de Casanare. En los años noventa se hacen presentes las bandas paramilitares haciendo la guerra sucia contra la guerrilla.

Las empresas piden la protección de las autoridades y estas para podérselas brindar solicitan la firma de contratos por medio de las cuales las empresas sufragan los gastos de alimentación, transporte, salud de las tropas, rubros denominados “no letales”. Sin embargo, el Ejército Colombiano ha sido denunciado y condenado en repetidas ocasiones por violación de los derechos humanos. Pronto las empresas se ven envueltas en escándalos internacionales por supuesta complicidad en la violación de los Derechos Humanos.²³⁸

²³⁷ Procuraduría General de la Nación, Fiscalía General de la Nación, Defensoría del Pueblo, Consejería Presidencial para los Derechos Humanos, Asociación Nacional de Usuarios Campesinos-UR, Fundación Comité de Solidaridad con los presos políticos. Informe de la comisión interinstitucional sobre la situación de los derechos humanos en los departamentos de Casanare y Arauca. Julio de 1995, Pág. 15

²³⁸ Numerosos artículos aparecen en la prensa británica: Scotland on Sunday, Sep. 6 de 1966, Oct. 6, 1966, Oct. 27-1966; Sunday Express page. 12-15 Sunday 7 July 1996; Guardian, Wednesday 11 ,September 1996;

A pesar de las investigaciones, ninguna persona vinculada a la empresa ni la empresa misma fueron señaladas, ni se formularon cargos. El informe en base al cual se fundamentaban los periodistas ingleses, resultó desvirtuado por el Consejero Presidencial para los Derechos Humanos al afirmar: “No es legítimo considerar las afirmaciones explícitamente contenidas en dichos informes como pruebas definitivas sobre los hechos denunciados o sobre las respectivas responsabilidades, con mayor razón no lo es dar por probados esos hechos o responsabilidades infiriéndolos o deduciéndolos, de manera indirecta, del contenido de los propios informes.”²³⁹

Phil Mead, presidente Asociado de BP para Casanare afirmaba para el programa World in Acción²⁴⁰: “La guerrilla ha atacado los pozos. Diversos números de personas, algunas veces cuatro o cinco, o aun más, han disparado entre 60 y 400 ráfagas”.

Además del ataque armado a los pozos, el secuestro y el asesinato han sido una de las principales formas de violencia usada en contra de la empresa: “Entre 1992 y Octubre de 1996, 13 personas trabajando para BP en el manejo de proyectos, habían sido secuestradas por el ELN o por otros grupos guerrilleros. Aun más aterrador, 19 empleados de contratistas de BP fueron asesinados en 1996.”²⁴¹

Otras modalidades de la violencia ejercida contra la empresa, fue el ataque a los helicópteros, la quema de buses que transportan personal, la quema de maquinaria y por supuesto la extorsión a contratistas.

En lo que respecta al impacto social y económico del proyecto petrolero en la región las opiniones son disímiles; en 1995 el mencionado informe de la Comisión Interinstitucional afirma que: “El petróleo no ha arrojado aun los resultados benéficos para la comunidad... La inversión en la ampliación de infraestructura y de cobertura de servicios públicos

Independent on Sunday, 22 June 1997; Observer Sunday 10 November 1996; Financial Times, Friday 8 November 1996

²³⁹ Carta de Carlos Vicente de Roux, Presidencia de la República, DH 2284 del 21 de octubre de 1966

²⁴⁰ Traducción no oficial del programa de TV, World in Action no. MU 4718/97 -08-01-97

²⁴¹ BP in Colombia: a refutation of recent allegations. February 3, 1997. Pág. 2

básicos ha sido mínima, sobre todo si se tiene en cuenta el ambiente de corrupción administrativa que ha rodeado tradicionalmente la ejecución del gasto público en dichos departamentos”.²⁴²

Un estudio mas reciente de Gaviria (2002), con abundante información empírica, afirma todo lo contrario al encontrar que la actividad petrolera tuvo un impacto positivo sobre las condiciones de vida, la economía y las finanzas públicas regionales.

Veamos algunas de las conclusiones del estudio: “Se conforma un acelerado desarrollo de la cobertura en los servicios básicos de salud y educación; así como de los principales servicios públicos domiciliarios, a finales de la década de los noventa, Yopal estaba más cerca de las principales ciudades del país que de capitales mas pequeñas. Las condiciones generales del mercado laboral son, sin embargo, mejores en Casanare que en las ciudades grandes del país: la tasa de desempleo es menor.”²⁴³

En cuanto al desempeño fiscal, la inversión *per capita* es la más alta del país, aunque la dependencia de los ingresos de las regalías es muy grande. El sector petrolero representa el 75% del total de la actividad económica. La parte preocupante es que el Departamento depende de las regalías para financiar sus gastos de funcionamiento. Por otra parte se presenta un fenómeno de creciente endeudamiento. Si caen las regalías, los entes territoriales caerían en insolvencia para pagar sus deudas y gastos de funcionamiento. Este escenario no está del todo ausente pues la producción ha bajado, compensándose con el alza en los precios del crudo, pero, en pocos años se habrán agotado las existencias de los actuales pozos. Casanare recibía en el 2.000 el 35% de las regalías del país y desde 1999 se mantienen por encima de los US \$ 100 millones al año como lo ilustra la tabla 37.

²⁴² Procuraduría General de la nación y otros. Informe citado , Julio de 1995

²⁴³ GAVIRIA, Alejandro; Zapata Juan Gonzalo; González Adriana. Petróleo y Región: El caso de Casanare. Cuadernos de Fedesarrollo 8, Marzo de 2002, Pág. 55

TABLA 2.35
REGALÍAS PAGADAS A CASANARE
(MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS)*

AÑO	MONTO
1998	\$ 128.225
1999	\$ 226.494
2005	\$ 369.931
2006	\$ 575.135

Fuentes: Asociación Santiago de las Atalayas, inversión social 1998-1999. Agosto 2000.

Agencia Nacional de Hidrocarburos.

El Tiempo, Septiembre 18 de 2005 y Diciembre 28 de 2006.

* UN 80% de esos valores vienen de los campos operados por BP

Estos hechos podrían sugerir un caso modelo de creación de riqueza con impacto social. No se dice, sin embargo, nada en relación con la equidad y tampoco se menciona el fenómeno de la corrupción en el uso de las regalías y a la corrupción política por el influjo de los paramilitares, fenómenos que han llevado a los últimos dos gobernadores a su destitución y procesamiento judicial.

Otro limitante de la sostenibilidad de este tipo de desarrollo basado en las regalías es el hecho del desenfrenado crecimiento del gasto, incurriendo en situación de déficit fiscal. Los ingresos totales en el 2005 fueron de \$ 809 mil millones de pesos colombianos, y los gastos totales de \$ 826 mil millones con un incremento del 48% con relación al año

2004.²⁴⁴ Se presenta un déficit fiscal, se gasta más de los ingresos recibidos. Por esta situación, el Departamento es calificado como viable fiscalmente pero con perspectiva negativa, es decir que de no corregirse esta tendencia, se puede comprometer su viabilidad financiera en el mediano plazo.

Para enfrentar el reto con el entorno local, la empresa BP y sus socios definieron los siete principios de la *casanarización* de su proyecto: “Se trata de fomentar el crecimiento de los intereses que tenemos en común y de construir una relación de beneficio mutuo basada en el respeto y en el entendimiento.”²⁴⁵. Con fundamento en ellos se definió un modelo de intervención que la ayudó a desarrollar un liderazgo social y a mantener sus operaciones hasta la fecha sin mayores interrupciones. Estos son los principios:

1. Liderazgo en salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente.
2. Maximizar la participación de los casanareños en las oportunidades de trabajo y contratación de servicios y compras locales.
3. Seguridad. Respeto a la ley a los derechos humanos y estrecha colaboración con el gobierno y sus instituciones.
4. Comunicación. Diálogo permanente con comunidades y autoridades.
5. Casanare como prioridad. Contribuir al desarrollo de las entidades públicas y privadas de la región.
6. Apalancamiento y concertación de los recursos de inversión social de la empresa con los del Estado y otras fuentes nacionales e internacionales.
7. Programas de inversión social concentrados en: desarrollo humano, fortalecimiento institucional, desarrollo económico regional, medio ambiente e infraestructura.²⁴⁶

²⁴⁴ Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Dirección General de Apoyo Fiscal. Desempeño Fiscal de las Gobernaciones 2005. Domingo 17 de septiembre de 2006. Pág. 5

²⁴⁵ ECOPETROL, BP Exploration, Total, Triton, Preusag Energie, Inaquímicas. Mayo de 1996. Casanare 2000: Una visión al futuro. Pág. 8

²⁴⁶ ECOPETROL, BP, Total, Triton, Preusag Energie, Inaquímicas. Op. Cit. Págs., 9 a 11.

Ninguna empresa en Colombia se había atrevido públicamente a comprometerse con una visión a futuro con metas que incorpore el progreso del negocio con el desarrollo de la región.

Como parte de la estrategia se creó La Fundación Amanecer impulsada por los socios. Esta se ha constituido como un ente de desarrollo autosostenible que impulsa el desarrollo económico y social de la región más allá del estrecho marco de zona de influencia. En su balance de 10 años reporta un total de 15.700 usuarios de sus programas de microcrédito y préstamos por \$23.100 millones de pesos Colombianos con un resultado de 4.700 empleos generados o sostenidos.²⁴⁷

La aplicación de estos principios, sin duda, ha contribuido a una estabilización de la situación para la empresa que ha visto disminuir tanto los hechos de violencia contra la empresa como los paros e interrupciones sociales contra su operación en los recientes años. A lo anterior se suma un contexto favorable en precio del crudo como a una exitosa acción del Estado para disminuir las acciones violentas de los actores armados.

e) Occidental De Colombia y El Caso De Los U'Wa

El pueblo U'Wa, una comunidad indígena, lo componen unas cinco mil personas y habita la zona nororiental de Colombia en límites con Venezuela, en la confluencia de los Departamentos de Norte de Santander, Boyacá, Arauca y Casanare. Tenían constituidos originalmente su resguardo en 69.000 hectáreas.

Desde el año 91 a empresa Occidental de Colombia, OXY, firmó el contrato de Asociación Samoré con ECOPETROL, para realizar actividades de exploración y producción en el caso de encontrar reservas comerciales. Se le otorgó licencia para actividades sísmicas en febrero de 1995, las cuales no se realizaron ante la inconformidad de los indígenas. Las conversaciones duraron hasta 1999. Después de ampliar el resguardo

²⁴⁷ Fundación Amanecer. Informe Social 1994-2004, Yopal, Casanare. Pág. 19

indígena, el gobierno expidió licencia para perforar el pozo llamado Gibraltar por fuera del resguardo. La perforación se realizó, pese al bloqueo que por las carreteras se hizo a la entrada de la maquinaria.

En Cubará se presentaron hechos violentos y los indígenas acusaron a las Fuerzas Públicas de haber cegado la vida de varios indígenas. También murieron tres indigenistas norteamericanos que en un hecho inexplicable hasta el presente, fueron ejecutados a manos de las FARC.

Ante las campañas internacionales en su contra y los ambiguos resultados de la exploración la OXY decidió renunciar a su contrato. ECOPETROL retomó el proyecto y anunció el descubrimiento de hidrocarburos. Pero, evaluar el campo requiere más pozos y sísmica y esas actividades se tendrían que realizar dentro del área del resguardo ampliado. El gobierno no ha tenido éxito en su intento de una nueva consulta y concertación . Un nuevo enfrentamiento está por comenzar si se reinician las actividades de búsqueda de petróleo en la zona.

Una misión de la OEA/Harvard encontró que “el conflicto había superado el ámbito jurídico y se había transformado en un asunto político que tiene de por medio aspectos culturales y sociales que pueden obstaculizar un proceso de negociación.”²⁴⁸

“Sin embargo el caso de los U’wa es extremo en este sentido. Las brechas que existen en la comprensión mutua abarcan desde los principios de orden básico, tales como la naturaleza del mundo y el saber, hasta las conductas cotidianas como las relaciones entre los grupos y el significado de la interacción.”²⁴⁹

²⁴⁸ Organización de Estados Americanos/Universidad de Harvard. Noviembre de 1998. Proyecto en Colombia. Observaciones y recomendaciones sobre el caso del bloque Samoré. Unidad para la promoción de la democracia. Washington D.C. Noviembre de 1998, Pág.3.

²⁴⁹ *Ibidem*, Pág. 9

En el centro de la discusión está el asunto de hasta qué punto la actividad empresarial petrolera es una amenaza futura para la cultura de esa población indígena. En los hechos que se desarrollaron no se sabe hasta dónde operó la influencia de los grupos guerrilleros presentes en la zona o hasta dónde pesó el activismo internacional que los apoyó, o si el factor decisivo fue la propia organización de los indígenas .

Se ha difundido en los medios la creencia de que los U'wa consideran “el petróleo, la sangre de la tierra y que si lo extraen, la tierra muere.”²⁵⁰ La pregunta es de donde ha salido esta convicción cuando su cultura es ajena al petróleo pues este no ha existido y aún no se ha descubierto en esos territorios.

Otro componente del conflicto ha sido la extensión de los derechos territoriales de la comunidad indígena. Por un lado están las pruebas del territorio ancestral el cual abarcaría una amplia zona entre Colombia y Venezuela y por otra está la posición de que sus territorios se limitan a los resguardos que les han sido otorgadas por el gobierno en épocas anteriores en extensión de 69.156 hectáreas. Después de las negociaciones con el gobierno a propósito de los pozos exploratorios, se les otorgó otra área adicional de 152.119 hectáreas.²⁵¹ Aún con estas concesiones el problema sigue vigente y las comunidades no sólo no aceptan a las empresas, sean públicas o privadas, nacionales o extranjeras. Más aun tampoco aceptan participar en la consulta previa que la constitución les concede dentro del proceso para el otorgamiento de la licencia ambiental.

Las áreas donde se perforó el pozo Gibraltar quedan por fuera de ambos resguardos. Las áreas actuales que se propone ECOPEPETROL para realizar sísmica se realizarían en parte dentro del territorio del resguardo.

La Comisión de la OEA señala el objetivo y el curso a seguir por el Estado en el proceso de consulta previa: “Uno: el que los pueblos indígenas puedan participar y ejercer influencia

²⁵⁰ El Tiempo. Martes 12 de dic. De 2006. Pág. 1-6

²⁵¹ Resolución No. 56 de 1999 del Instituto Colombiano de Reforma Agraria por el cual se amplía en favor de las comunidades indígenas U'wa el resguardo de Cobaría. Diario Oficial No. 43.682

en todas las fases de la toma de decisiones sobre proyectos relacionados con sus tierras... esto no quiere decir que los pueblos indígenas tienen derecho a vetar las iniciativas de desarrollo impulsadas por el Estado, sino que el objetivo de la consulta deberá ser la concertación. Cuando la concertación no es posible la decisión sobre el proyecto de desarrollo cae en el Estado; pero si el Estado decide ir en contra de la posición indígena, deberá justificar su decisión y establecer, entre otras cosas, que el proyecto no viole la integridad cultural indígena.”²⁵²

El escenario hoy es más complicado que el anterior, a pesar de que existe ya suficiente claridad sobre el proceso de consulta. Otras comunidades indígenas han concertado con la industria petrolera, la realización de esa actividad dentro de sus territorios, es el caso de los Guahibos, en Meta, y de los Wayuu, en Guajira.

El Ministerio del Interior estableció durante varios meses una oficina en Cubará con el fin de proporcionar información y facilitar la consulta. Esta oficina aparentemente nunca fue usada por los indígenas. Las comunidades no quieren participar en el proceso a pesar de los esfuerzos del gobierno y está por declararse agotada esta fase, con lo cual podría nuevamente expedirse la licencia. Nuevos hechos pueden presentarse en este caso.

No se ha logrado un proceso de consulta que sea mutuamente aceptable para las partes, la consulta supone intereses mutuos y posibilidad de concertación. Los beneficios que recibirían de las actividades petroleras parecen no importarles, al no existir algo común la concertación queda en el aire. Las negociaciones dentro de la cultura occidental suponen algo a cambio de algo. Este parece no ser el caso. Los U’wa son una cultura de subsistencia sin modelos de acumulación, con muy limitados conceptos de intercambio.

Roberto Afanador Cobaría quien encarnó la lucha de este pueblo contra la industria petrolera manifestaba ante el Alto Gobierno antes de que se iniciaran las actividades de perforación: “Si no se detiene la explotación petrolera en nuestro territorio, se destruirá el

²⁵² OEA/Harvard. Op. Cit. Pág., 14

entorno, se dará la muerte física y espiritual del pueblo, se derrumbará la cultura, se nos llevará a la desaparición forzada... preferimos una muerte digna y entregar nuestros espíritus al padre, antes que morir a manos de quienes nos explotan” .

En un reportaje, de 2006, sobre el mismo personaje, Roberto Afanador, hoy ex presidente del Cabildo Mayor Asou'wa se relata: “El apoyo internacional que logró complicó la situación para la búsqueda de petróleo en el territorio U'wa. Incluso la Oxy terminó abandonando ese proyecto tras invertir alrededor de US \$ 60 millones de dólares, pues no lo consideró rentable. Para él no todo ha sido color de rosa. Tuvo que poner la cara luego que las FARC asesinaron en febrero de 1999 a tres indigenistas Estadounidenses. Declaró ante la justicia norteamericana, tuvo que hablar en ese país con los familiares de los muertos e incluso ir al Caguán para pedir una explicación a las FARC.”²⁵³

E) Los Costos Del Conflicto

Las consecuencias para el sector empresarial y productivo son evidentes: por un lado están los costos en vidas humanas (muertos , heridos, secuestrados) los cuales son incalculables y por otro los costos físicos, como la reposición de equipos e infraestructura. Se han presentado pérdidas inmensas en producción, en exportaciones, se ha visto incrementar los gastos de seguridad de las empresas y, por supuesto, se ha resentido la inversión interna y externa y en consecuencia la dinámica de creación de empleo, se ha estancado y aún ha retrocedido.

Varios estudios econométricos nos introducen en esta realidad. Rubio (1994) ha mostrado cómo la violencia ha tenido un impacto considerable en el crecimiento económico. “La relación que existe entre la violencia y crecimiento del producto se observa por medio de un análisis que relaciona la tasa de crecimiento del PIB con la tasa de homicidios por 100.000 habitantes. Los resultados muestran que en los años donde la tasa de homicidios ha

²⁵³ El Tiempo, Martes 12 de diciembre de 2006. Pág. 1- 6

sido mayor, el crecimiento del producto fue bajo, mientras que en los periodos con tasas de asesinatos bajas o constantes, el producto tuvo un crecimiento considerable.”²⁵⁴

¿Cuál sería el efecto sobre el crecimiento si la violencia se logra reducir?

“Si en Colombia, se logrará aumentar en un año el promedio de años de educación y se lograra disminuir la tasa de homicidios en un 75%, los aumentos en la inversión privada total serían considerables, pasando de un 12% a un 20% del PIB, es decir que el efecto de ambas políticas sobre la inversión representa un aumento del 70%. Con dicho aumento Colombia lograría pasar de tasas del 20% de inversión Interna Bruta como porcentaje del PIB a tasas del 34%, un nivel comparable al de países asiáticos como Corea y Singapur considerados países de crecimiento rápido”²⁵⁵

No se han hecho estudios comprensivos sobre los costos por sectores, dada la opacidad de la información sobre estos temas. Nadie dice que haya pagado secuestros o que haya cedido a la extorsión. Existen los naturales temores de una investigación sobre estos temas con actores armados interesados en que no se revele la verdad sobre sus fuentes de financiamiento.

2.4 COMPARACIÓN COLOMBIA PERÚ

A continuación, un análisis comparativo basado en las observaciones y comparaciones del autor en los contextos de las dos naciones andinas. Tiene un carácter analítico y en veces explicativo. En su conjunto las comparaciones ayudan a entender la lógica de la violencia contra las empresas en los países estudiados. El autor ha tenido contacto directo con las autoridades locales en ambos países, al estar involucrado en procesos de negociación entre empresas y comunidades.

²⁵⁴ PARRA, Clara Elena, Determinantes de la inversión en Colombia: Evidencia sobre el capital humano y la violencia. Departamento Nacional de planeación. Pág., 12

www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Dirección_Estudios_Economicos/

²⁵⁵ Parra, Clara Elena, Documento citado, Pág. 27

La tabla 2.36 resume las formas como se ejerce la violencia contra la empreteas en los dos paises:

TABLA 2.36
FORMAS COMO SE EJERCE LA VIOLENCIA CONTRA LAS EMPRESAS

COLOMBIA	PERÚ
<ul style="list-style-type: none">➤ Atentados contra la infraestructura➤ Secuestro➤ Extorsión➤ Muerte para quien se resiste	<ul style="list-style-type: none">➤ Ataques a las instalaciones de la empresa. Marchas de comunidades campesinas acompañadas de quema y destrucción de campamentos, oficinas o maquinarias.➤ Bloqueos de vías

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al secuestro y la extorsión, en Colombia, no existe información discriminada que permita establecer cuánta de estas acciones fueron aplicadas a la empresa. Los montos de los rescates no son revelados, los secuestros mas publicitados son los de los políticos. Durante el 2006 se presentaron 621 secuestros, en el 2002 se habían presentado 2.882.²⁵⁶ No se conocen cuántos fueron dirigidos contra la empresa pero la mayoría fueron por motivos económicos.

En cuanto a la extorsión tampoco hay cifras, los paramilitares han establecido “oficinas de cobro” en las cuales establecen montos mensuales a pagar por todo tipo de actividad productiva o comercial. Las actividades más vulnerables a estos cobros son las agropecuarias y las comerciales al detal. La guerrilla tiene establecido el sistema de “boleteo” mediante el cual por medio de un documento escrito le fijan la suma a pagar. También, se acude al cobro de un porcentaje de los contratos públicos en las zonas donde

²⁵⁶ El Tiempo, Jueves 4 de enero de 2007, Pág. 1-4

La Empresa en Entornos de Violencia

hay regalías petroleras y mineras. Igualmente se han establecido cobros de actividades ilegales como el “gramaje” en la coca, o porcentajes a la venta de combustibles robados en la red de poliductos.

Los ataques a las empresas y sus infraestructuras sí son publicitados y confirmados oficialmente. Los secuestros también son contabilizados (siempre y cuando se denuncien) aunque sus motivos y los pagos de rescates no presentan cifras consistentes. La extorsión es un asunto que permanece oculto. Cualquier proyección es simple especulación.

En Perú son públicos los ataques a las empresas y los medios de comunicación hacen un amplio cubrimiento de dichos eventos. La Defensoría del Pueblo lleva una contabilidad pormenorizada mes a mes de los conflictos sociales que se presentan en el país.

La tabla 2.37 describe el comportamiento de las fuerzas armadas: ejército y policía cuando se presentan acciones violentas contra las empresas:

TABLA 2. 37
EJÉRCITO Y POLICÍA: REACCIÓN ANTE LA VIOLENCIA

COLOMBIA	PERÚ
<ul style="list-style-type: none"> • La casi totalidad de empresas e infraestructuras tienen un sistema de protección y seguridad por parte de las Fuerzas Armadas, en las que se combina ejército y policía. • Las centrales de producción generalmente tienen pie de fuerza armado en forma permanente dentro de las instalaciones o muy cerca de ella de manera que permitan una reacción inmediata. Estas instalaciones son construidas o financiadas por las empresas. • Existen generalmente tres anillos de seguridad. Un primer anillo de control conformado por guardias privados. Un segundo de contención generalmente de la policía -y un tercero de reacción en la zona a cargo del Ejército. • Las empresas tienen que celebrar contratos de protección con el Ministerio de Defensa. Estos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas no tienen presencia permanente de la fuerza pública. Ni policía ni ejército. • La protección generalmente está a cargo de guardias privados y firmas de seguridad. Estos no tienen capacidad de reacción en caso de un ataque pues no son autoridad. • No existen cerramientos en las minas. Solo en los campamentos. • Hay esquemas de seguridad para los funcionarios, pero en general existen pocas restricciones a las movilizaciones terrestres. • Se acude a transporte helitransportado para reemplazar personal y no interrumpir las operaciones en caso de bloqueos de carreteras. • Cuando se presentan enfrentamientos solo interviene la policía la cual debe ser transportada de otros lugares, con lo cual la reacción es tardía y no

<p>contratos cubren rubros no letales.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existen varios batallones concentrados en la protección minero energética.• La reacción generalmente es inmediata y se cuenta con medios logísticos, de transporte y apoyo.• Las empresas tienen cerramientos y medios electrónicos de vigilancia y estrictas medidas de control de sus empleados como restricciones a sus desplazamientos por tierra, etc.• La fuerza pública puede intervenir para restablecer el libre tránsito y retirar los obstáculos que se hayan colocado.• Poco nivel de judicialización. Aunque se presentan algunas detenciones.• Los atacantes van fuertemente armados y actúan en la clandestinidad.	<p>en el momento de las tomas. El ejército no interviene.</p> <ul style="list-style-type: none">• No pueden levantar los bloqueos de vías sino con participación de los fiscales y estos se demoran en desplazarse.• No se judicializan los casos.• La policía que atiende estos eventos está de vacaciones y hay que pagarles estos días de servicio, alimentación y transporte.• Los atacantes no portan generalmente armas de fuego. Usan palos y armas blancas. No ocultan su identidad.
---	---

Fuente: Elaboración Propia

La gran diferencia es que en Colombia la que ataca es la guerrilla y en el Perú las comunidades campesinas, que no son actores armados. Las comunidades en Colombia cuando hacen protestas, generalmente llegan hasta el bloqueo de carreteras pero no realizan ataques a las instalaciones ni equipos de las empresas.

La Empresa en Entornos de Violencia

La tabla 2.38 explica el funcionamiento y racionalidad de dos actores que supuestamente reemplazan al Estado en el suministro de seguridad: Los paramilitares en Colombia y los ronderos en Perú.

TABLA 2.38
PARAMILITARES Y RONDEROS

COLOMBIA	PERÚ
<ul style="list-style-type: none"> • Surgieron como una autoprotección de los ganaderos ante las extorsiones y ataques por parte de las guerrillas. • Son bandas pagadas y a suelo de estilo mafioso. Basados en la lealtad a un jefe, fuertemente armados, entrenados militarmente y financiados por una amplia red de apoyo económico y aun social. En zonas de alto desempleo son una importante opción laboral. • Actúan en la clandestinidad, bajo el sistema de amenaza y exterminación física de sus enemigos y detractores. • No realizan ataques a la infraestructura productiva. Por el contrario ofrecen a los empresarios sus servicios de protección y control social. • Se han involucrado en la política y han manejado buena parte de las autoridades en su zona de influencia. Manejan candidatos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Las rondas campesinas en Perú nacieron como una forma de las comunidades campesinas de la sierra de defenderse del abigeato y de la falta de justicia. • Es una organización con amplia base social. Conformada generalmente por los vecinos que se turnan para hacer rondas de vigilancia. • Aplican castigos sin juicio previo, generalmente con escarnio público. Los castigos son físicos como azote, golpes y apedreamiento. • Actúan como autoridad paralela y autónoma en la comunidad. Legalizadas por las leyes, teóricamente están bajo el control de la Policía Nacional y del Ministerio del Interior. En la práctica no entregan a sus prisioneros a la justicia, la aplican directamente. • Están politizadas y actúan en la mayoría de enfrentamientos contra el Estado y la minería, aunque también los hay de diversas orientaciones

<p>elecciones locales.</p> <ul style="list-style-type: none">• Son los causantes de buena parte del fenómeno del desplazamiento forzado, el cual imponen a familias y comunidades por sospecha de colaboración con la guerrilla.• Actualmente se han desmovilizado y buena parte de los grupos han entregado sus armas y se están acogiendo a ley de justicia y paz. Los cabecillas se han entregado y están en prisión esperando juicio.	<ul style="list-style-type: none">• Realizaron un importante papel contra sendero luminoso y el gobierno de Fujimori los dotó de escopetas y algún entrenamiento.• Actúan públicamente y generalmente no pagan a sus miembros por las labores de vigilancia nocturna pues están en la obligación de turnarse todos los miembros varones de la comunidad.• Cuando hay movilizaciones les suministran el transporte el alojamiento y la comida.
--	---

Fuente: Elaboración Propia

Este paralelo aunque resulte odioso es necesario. En las sociedades con estados débiles en los cuales impera la impunidad y la falta de justicia se generan estos mecanismos de autodefensa. El caso extremo adonde se puede llegar es Colombia, donde se han entregado 30.000 miembros de esas organizaciones que han llenado el país de muerte y dolor. Es de esperar que los ronderos no se conviertan, en Perú, en la maquinaria de violencia que resultaron los paramilitares en Colombia.

Los sistemas de reparto de la renta minera y petrolera son diferentes en los dos países: en Colombia se pagan regalías e impuestos en Perú se llama canon la parte del impuesto de renta que va a las regiones. Ver tabla 2.39

TABLA 2.39
SISTEMA DE REPARTO DE LA RIQUEZA (CANON VS. REGALÍAS)

COLOMBIA	PERÚ
<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos mineros y energéticos pagan una regalía la cual es un porcentaje del valor de la producción con precios a boca de mina o de pozo. En el petróleo es generalmente el 5% y 20% de la producción según el tamaño del campo. Este es un valor adicional a los impuestos. • Los valores liquidados van al Fondo Nacional de Regalías FNR el cual lo distribuye a los departamentos productores 42.6%, a los municipios productores 20.6%, a los municipios portuarios el 4.3% y al mismo fondo un 29.1% los cuales son redistribuidos a las regiones para la promoción de la minería, la preservación del medio ambiente y la financiación de proyectos regionales de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos mineros por lo general no pagan una regalía. Sin embargo el 50% del impuesto a la renta se le denomina Canon y esta destinado a proyectos de inversión a través de los gobiernos locales y regionales. • El 10% del Cánon corresponde a la Municipalidad Distrital donde se encuentra el recurso extraído, el 25 % a las municipalidades de la provincia donde se encuentra el recurso extraído incluido el Municipio productor, el 40% a las municipalidades del departamento donde se encuentra el recurso extraído, el 25% al gobierno regional (el cual debe destinar un 5% para las universidades públicas). Los criterios para su distribución son población y pobreza.²⁵⁸

²⁵⁷ La Minga. Publicación de la Dirección de Relaciones con la Comunidad de ECOPETROL, Agosto de 1994 Pág. 8 y 9.

²⁵⁸ Yanacocha informa. Canon Minero. Desarrollo para Cajamarca y el Perú. 2ª. Edición. Mayo de 2005, Pág.4

- La totalidad de los recursos se invierten en las regiones. Existen topes o excedentes a los departamentos y municipios productores. De estos excedentes entre un 35% y un 40% van a los departamentos de la misma región de planificación y municipios no productores del mismo departamento y el restante 60 a 65% al FNR para los mismos fines anotados arriba.²⁵⁷
- Los recursos son liquidados, pagados y consignados trimestralmente en las cuentas de los departamentos y municipios. La liquidación se hace con base en la producción y es consignada por cada empresa trimestralmente al FNR
- Los recursos son manejados con autonomía por las autoridades locales, de acuerdo a los planes de desarrollo de cada ente territorial.
- Existe una Comisión Nacional de Regalías encargada de la vigilancia y control de los recursos del Fondo.
- El Canon se consigna en las cuentas especiales del Banco de la Nación en 12 cuotas mensuales un año después de ser cancelado el impuesto por las empresas.
- Los recursos de canon sólo pueden usarse en proyectos u obras de infraestructura de impacto regional y local y hasta un 30% en inversión productiva para el desarrollo sostenible de las comunidades donde se explota el recurso natural. En la práctica no hay inversión en las comunidades adyacentes a los depósitos, el gasto se concentra en centros urbanos.
- Para proyectos de más de 4 millones de soles (US \$1.2 millones) se requiere una declaración de viabilidad del Sistema Nacional de Inversión Pública, SNIP.
- El gasto del Canon por los entes regionales es lento. Por ejemplo los gobiernos regionales del Perú en el 2004 solo gastaron el 63% del Canon. Los saldos se

²⁵⁹ Propuesta ciudadana No. 2. Vigilancia de las industrias extractivas. Junio de 2005, Pág. 12

<ul style="list-style-type: none">• Existe una polémica en el país por la corrupción y despilfarro que se ha dado con estos fondos. Alcaldes y gobernadores muertos o en la cárcel, obras innecesarias, sobrecostos. La sanción más común es la suspensión del giro de las regalías a las cuentas de los municipios o departamentos que incumplen sus compromisos.	quedaron sin ejecutar. Las causas son impugnaciones en los procesos de selección de contratistas, no contar con la declaración de viabilidad del SNIP, retrasos y deficiencias en los expedientes técnicos de los proyectos. ²⁵⁹
--	---

Fuente: Elaboración Propia

Nos encontramos con dos sistemas casi opuestos: el colombiano, donde llegan rápidamente los recursos y se gastan también rápidamente y el peruano, donde llegan lentamente, se gastan lentamente o simplemente permanecen en cuenta mientras se desarrolla algún proyecto para invertirlos.

En el caso Colombiano se ven las obras, aunque en muchas de ellas se reconoce la improvisación; también, se presentan fenómenos de corrupción y de apropiación de dineros por parte de los grupos armados ilegales que extorsionan a los contratistas. En Perú, simplemente, no se ven las obras y las regiones siguen con su carga de pobreza e inequidad.

Para el caso de Perú, un detallado y propositivo estudio, trae un amplia serie de iniciativas que van desde la participación ciudadana, coordinaciones interinstitucionales, fondos de contingencia y otras medidas.²⁶⁰ En ambos países los sistemas son cuestionados vivamente por la opinión pública y deberán ser reformados por sistemas más balanceados y flexibles.

²⁶⁰ Boza Dibos. 2006. Op. Cit. 3004 pp.

La Empresa en Entornos de Violencia

Para entender la racionalidad de las burocracias en ambos países hay que entender un poco los sistemas de tomas de decisión. Perú es un país que comienza su proceso de descentralización, en Colombia se lleva varios años en ella. La tabla 2.40 describe los procesos en ambos países.

TABLA 2.40
SISTEMA ESTATAL PARA LA TOMA DE DECISIONES
CENTRALIZADO VS. DESCENTRALIZADO

COLOMBIA	PERÚ
<ul style="list-style-type: none"> • Desde la Constitución de 1991 el Estado adoptó la descentralización, mediante la transferencia de funciones y recursos. • Mediante el situado fiscal se regula el monto obligatorio de transferencias a las regiones para cubrir los gastos de salud y educación. • Aunque el país sigue siendo centralista y presidencialista. Hay una clara autonomía para el manejo de los presupuestos para las autoridades locales. • Donde existen empresas los alcaldes reciben regalías o impuestos de ellas, por lo cual generalmente no están en confrontación con las empresas. Tienen autonomía para el gasto. • Se ha desarrollado capacidad de gasto y planeación local participativa. Las regiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización en proceso muy lento. En el 2005 se celebraron las elecciones para la conformación de macroregiones pero la mayoría de ellas fueron rechazadas por el electorado. • No hay una clara transferencia ni de funciones ni de recursos a los gobiernos locales. • El Estado es fuertemente centralista. En cada comunidad hay un delegado del presidente de la República elegido desde arriba, por prefecturas y Ministerio del Interior lo cual contrasta con las autoridades locales, alcaldes elegidos popularmente. Normalmente hay un choque entre ambos tipos de autoridades. • Las rentas de las regiones son pobres y están sujetos un sistema centralizado para autorizar gastos a partir de determinados montos. • La capacidad de generar, planear

presentan superávit mientras la nación presenta déficit.	y ejecutar proyectos locales es muy débil
--	---

Fuente: Propia

La descentralización es una política sana a favor de las regiones. Si la riqueza creada por las empresas fluye a las regiones y se invierte en las necesidades manifestadas por los pobladores, el clima para las empresas tendría que mejorar. En el caso Colombiano donde fluyen con abundancia las regalías, ha perdido sustento la posición de hostilidad a las empresas. Aumenta el descontento con el mal uso y destinación de estos recursos pero esta polémica no afecta la operación de las empresas.

Una de las mayores quejas de las industrias extractivas son sus efectos sobre el medio ambiente y en consecuencia el tipo y manera como se ejerce el control y vigilancia a las empresas por parte de la autoridad ambiental. La tabla 2.41 describe la situación para los dos países.

TABLA 2.41
SISTEMA DE GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
INDEPENDIENTE VS. SUBORDINADO

COLOMBIA	PERÚ
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un Viceministerio del Medio Ambiente encargado del otorgamiento de las licencias ambientales. • Existen audiencias públicas ambientales donde los involucrados puedan expresar sus opiniones acerca de los planes de manejo ambiental. Existe la obligación de consultas previas a comunidades indígenas y negritudes. • La vigilancia y control de los Planes y medidas de manejo ambiental están a cargo de las Corporaciones Regionales y del Viceministerio del Medio Ambiente. • Los proyectos deben contar con auditorias ambientales permanentes. • No se exige como tal una “Licencia Social”, aunque los términos de referencia de los EIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Licencias ambientales son otorgadas por el mismo Ministerio de Minas y Energía. Este es el ente encargado de la vigilancia y seguimiento a los Planes de Manejo Ambiental. • La autoridad ambiental está dispersa y es colegiada. A nivel nacional está a cargo del Consejo Nacional Ambiental y a nivel Regional de los Consejos Regionales Ambientales. Existen además el Instituto de Recursos Naturales dependiente del Ministerio de Agricultura y las autoridades del agua que están dispersas en Autoridades autónomas de Distritos de Riego por cuencas, Comisiones de Regantes y Juntas de Usuarios. • Para el otorgamiento de las licencias se hacen procesos participativos y audiencias públicas. Existe un concepto de

<p>obligan a tener en cuenta los impactos sociales de los proyectos e incluir medidas de prevención, mitigación, compensación y corrección de los impactos sociales.</p> <ul style="list-style-type: none">• Las autoridades ambientales a nivel regional son acusadas de debilidad e inoperancia.	<p>Licencia Social, un concepto no desarrollado legalmente pero que ha sido en la práctica añadido a los procesos de licenciamiento. En él son prácticamente los pobladores los que aceptan la actividad a cambio generalmente de planes de inversión social en sus comunidades.</p>
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Parece más madura la institucionalidad ambiental en Colombia; la de Perú está en construcción y carece de adecuado financiamiento. Llama la atención que la misma autoridad que otorga los contratos y concesiones mineras sea la que otorga las licencias ambientales. Esta juventud, debilidad y dispersión, en el caso del Perú, es una causa profunda del conflicto social en este país más cuando la actividad minera es acusada de contaminar y de carecer del debido control por parte del Estado.

La tabla 2.42 describe las observaciones con respecto al papel del estado cuando se presentan los conflictos sociales con las empresas:

TABLA 2.42
INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LA SOLUCIÓN
DEL CONFLICTO SOCIAL

COLOMBIA	PERÚ
<ul style="list-style-type: none"> • En los proyectos petroleros normalmente el Estado es socio y por lo tanto el Estado interviene ya sea a través de ECOPETROL o de las agencias requeridas. ECOPETROL tiene personal de asuntos comunitarios que actúa conjuntamente con la empresa extranjera y aún tiene oficinas de asuntos externos en los sitios de operación más importantes. Intervienen activamente en la solución de los conflictos y en los procesos de negociación. • En los proyectos mineros los asuntos sociales y manejo del conflicto está en manos de la empresa inversionista. Sin embargo, según los sitios ésta puede recibir mayor o menor apoyo institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deja a las compañías la responsabilidad de manejar los conflictos sociales, sean o no a causa de los proyectos. Aunque existen oficinas regionales del MEM en las regiones, éstas tienen poca capacidad para resolver las problemáticas que se desencadenan. • Cuando se presentan los conflictos hay que acudir a Lima a los diferentes Ministerios para buscar la autoridad que enfrente los problemas. • No existen mecanismos de solución de los conflictos al que puedan acudir las partes. En la práctica se conforman mesas de diálogo y concertación las cuales tardan años en llegar a acuerdos. Estas mesas tienden a

<ul style="list-style-type: none">• No existe un mecanismo, autoridad o instancia para resolver los conflictos sociales. Generalmente, se acude a procesos de arreglo directo y en algunos casos de mediación en lo que toma parte la Iglesia.• Por lo general se llega a algún tipo de acuerdo en tiempos relativamente cortos. Con acciones a cargo de la empresa y acciones cargo del Estado, o a procesos de cofinanciación entre sector público y privado.• En conflictos que se han presentado con las carboneras ha intervenido directamente el Presidente celebrando Consejos Comunitarios y comprometiendo a todos en soluciones.	<p>institucionalizarse y a burocratizarse.²⁶¹</p> <ul style="list-style-type: none">• Existe una activa participación de las ONG, las universidades y las organizaciones de la sociedad civil en esos procesos. La Iglesia no juega el rol de mediador, algunos de sus miembros tienen posiciones de militancia antiminera.• Los acuerdos a los que se llegan tienen muchos elementos de acciones que corresponden al Estado las cuales terminan a cargo de las empresas. No se aplica el concepto de cofinanciación entre sector público y privado.• El Presidente del Consejo de Ministros juega un activo rol en estos procesos.
--	--

Fuente Elaboración Propia

En Colombia el Estado a pesar de sus limitaciones trata de dar una respuesta mas activa al conflicto social que se genera en las actividades productivas; en todos los casos aceptan las autoridades en sus diferentes niveles proyectos y acciones cofinanciadas. Generalmente, las autoridades dirigen o participan en los procesos de negociación

²⁶¹ Ver al respecto: CAO-Cajamarca, Mesa de diálogo y consenso,. Memoria de gestión 2002-2003, Junio de 2004. El cual es contestado por las ONG al poner en duda su imparcialidad. La mesa es cofinanciada entre la Corporación Financiera Internacional, accionista de Yanacocha y la empresa misma.

La Empresa en Entornos de Violencia

según sea su rol. En Perú, la respuesta del Estado depende más de la capacidad de *lobby* de las empresas ante las autoridades de Lima y la financiación de los acuerdos a los que se llegan por cuenta de las empresas.

Las autoridades locales se encuentran entre dos fuegos cuando hay conflictos: actuar a favor de la ley y el orden como les corresponde a sus cargos o estar a favor de los locales de quienes depende en sus votos. La tabla 2.43 describe las posiciones en los dos contextos.

TABLA 2.43
ACTITUD DE AUTORIDADES LOCALES FRENTE A LOS CONFLICTOS

COLOMBIA	PERÚ
<ul style="list-style-type: none"> • Los alcaldes son los responsables del orden público en sus municipios. Aunque la Policía es Nacional deben acatar las órdenes del alcalde. En consecuencia las autoridades se cuidan se promover paros y protestar por fuera de la ley, pues pueden ser sancionados. • Generalmente las autoridades locales especialmente los concejales y políticos son críticos permanentes de las empresas, sus intereses políticos se mezclan con las expectativas y deseos de la comunidad. • Aceptan acuerdos y convenios de cofinanciación para proyectos comunitarios y esto no les resta su independencia ni su capacidad crítica sobre las actividades empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los alcaldes Distritales no tienen funciones de orden público ni son los jefes de la policía. Cuando se presentan conflictos y protestas evaden tomar posiciones e intervenir. • Como quedó documentado en numerosos casos, son los alcaldes de Centros Poblados Menores los que encabezan las protestas, así tengan estas desenlaces violentos. Esta clase de alcaldes no propiamente funcionarios públicos. Son elegidos por sus comunidades. • Por lo general, los políticos tratan de desarrollar protagonismos en busca de votos con las luchas antimineras. • Evaden acuerdos y convenios que los puedan comprometer y por los que después puedan ser tildados de estar comprados por las empresas.

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión de estas comparaciones, en Colombia las acciones violentas son enfrentadas directamente por el Estado y éstas se dan independientemente de si la empresa hace o no buenas relaciones con la comunidad, se comporta responsablemente o atiende adecuadamente los impactos ambientales y sociales de su operación. El Estado parece más dotado institucionalmente y mejor coordinado.

En Perú son los impactos sociales y ambientales supuestos o verdaderos, sumados a una militancia antiminería los que detonan continuamente conflictos violentos en un contexto de Estado con escasa presencia y centralista. El Estado tiene serios problemas de coordinación y de presencia efectiva en las regiones. Hay crisis de credibilidad en sus instituciones. Las autoridades locales actúan con criterios politizados e inmediatistas.

2.5 CONCLUSIONES

En los casos analizados es evidente que no se hizo un análisis previo a la inversión o al menos concomitante con las operaciones para analizar y manejar los riesgos locales. Las formas de manejo surgidas en los diferentes casos son reactivas y después que se han presentado grandes pérdidas. En algunas se logran sostener los proyectos, sobre todo, en el caso Colombiano. En otros, sobre todo en el caso Peruano, las inversiones se pierden. Por ello, en el capítulo cuarto se propondrán herramientas para la detección y manejo del riesgo social local.

Es claro, por otra parte, que los proyectos empresariales requieren de herramientas que permitan una mayor equidad en la distribución de las externalidades y rentas producidas por los proyectos. A partir de la experiencia de Mondragón se desarrollará una propuesta en tal sentido basada en los valores de la intercooperación. Se trata de construir nichos de creación de riqueza equitativa. A ello me referiré con la creación de comunidades empresariales locales.

La Empresa en Entornos de Violencia

De la comparación también resulta que hay que distinguir entre empresas actuando en un país en conflicto, como sería el caso de Colombia y países en los cuales la empresa o la actividad están al centro del conflicto, como es el caso de la actividad minera en el Perú. Ya se vio que Perú no entra dentro los parámetros de país en conflicto interno violento.

A continuación, un breve análisis de los comportamientos de la empresa frente al conflicto. En realidad, ninguna de las abajo enumeradas son excluyentes unas de las otras, normalmente se combinan estrategias que combinan, la llamada al Estado, la negociación, el cierre y, sí, por último, éstas no resultan, viene el abandono.

¿Qué hace la empresa ante violencia?

- Llama al Estado para que resuelva el conflicto
- Cierra su actividad mientras se desarrolla el conflicto
- Abandona su inversión.
- Genera alternativas desde la empresa para intentar manejarla:
 - + Aislando la empresa del conflicto
 - + Acude a un tercero para que lo proteja de la violencia
 - + Apoya la solución pacífica del conflicto
 - + Dialoga para manejar el conflicto de acuerdo a sus posibilidades y realidades

Generar alternativas ante una situación que se presenta parece la mejor opción en primera instancia. Esta exige firmeza en la gerencia y persistencia en el equipo de crisis hasta encontrar una salida dialogada.

La empresa no puede esperar a que la sociedad o el Estado le resuelvan el problema. Se ve constreñida a enfrentar el problema y tratar de solucionarlo de la mejor manera. Pero, como en toda acción concertada requiere al menos en la sociedad y en la contraparte tengan también la voluntad de desarrollar alguna acción para resolver el conflicto. Cuando esto no sucede la empresa se encuentra sola.

La tabla 2.44 tipifica cuatro situaciones en esta interacción frente al conflicto. Cuando empresa y sociedad desarrollan acción para resolverlo es probable que al menos se desarrollen alternativas y respuestas que puedan ser consideradas en un espacio de negociación. En el caso extremo de una no cooperación, la empresa puede ser constreñida a retirarse. De ahí la criticidad de una interacción positiva empresa – sociedad antes de que se presenten situaciones de conflicto.

TABLA 2.44
ACCIÓN DE LA SOCIEDAD Y LA EMPRESA FRENTE AL CONFLICTO

+ Acción de la sociedad para procesar el conflicto –	Sobrevive	Se desarrollan alternativas
	Se retira	Hiperactúa
	– Acción de la empresa para + resolver el conflicto	

Haciendo una abstracción, se propone una categorización de cuáles son los asuntos que la empresa debe enfrentar o manejar en relación con el mundo externo a su operación.

- **NECESIDADES.** Carencias que se desea sean satisfechas. Pueden ser sentidas u objetivas. Se inscriben en una lógica de búsqueda de oportunidades. La empresa es captada como un ente que puede satisfacerlas.

La Empresa en Entornos de Violencia

- **EXPECTATIVAS.** Deseos, gustos o disgustos, aceptabilidad o rechazo con respecto a propuestas y ofrecimientos.
- **IMPACTOS.** Alteración física o social positiva o negativa, directa o indirecta, temporal o permanente por causa de la obra o proyecto. Concepto desarrollado por las ciencias ambientales
- **RIESGOS.** Posibilidad de que se produzcan eventos adversos que perjudiquen a la sociedad y de rebote a la empresa, si ella es su causante o no ha manejado el riesgo adecuadamente..
- **QUEJAS Y RECLAMOS.** Querellas o disputas que pueden ser individuales o colectivas y respecto de las cuales debe existir un mecanismo para su adecuado manejo al interior de la empresa.

Cualquiera de las categorías anteriores puede dar pie a un conflicto y en los contextos de los países estudiados el tránsito del conflicto a la violencia es muy rápido.

En el capítulo cuatro se desarrollarán herramientas para el manejo de riesgos, impactos y expectativas. Los sistemas de manejo de quejas y reclamos en las empresas en bastante robusto, en cambio las otras categorías tienen muy débil desarrollo.

Un gran error consiste en usar la Responsabilidad Social Empresarial como una forma indiscriminada para atender, necesidades, riesgos expectativas e impactos. Como ya se ha visto, para ello no ha sido diseñada la RSE. Otro error frecuente consiste en confundir las categorías y responder a las expectativas como si fueran necesidades, a los impactos como si fueran simples expectativas. Finalmente, es común encontrar que se ignoran los riesgos empresariales y que se acude a la RSE para cubrir cualquier “faltante” o queja que se llegue a presentar con la comunidad.

Un estudio de aceptabilidad social requiere indagar esas cinco categorías o esferas de problemas que plantean los asuntos externos. Nunca se preguntan los inversionistas sobre la aceptabilidad social de sus proyectos. Se supone que todos los aceptan y no es así.

La Empresa en Entornos de Violencia

Cualquiera de las cinco categorías puede dar origen a conflictos o pueden ser la base del discurso de quienes están interesados en crearlo o acrecentarlo.

Finalmente, algunas una reflexiones sobre el manejo de los conflictos que surgen del análisis de los casos referenciados:

Una primera, es sobre el peso de la emotividad y de la racionalidad. La emotividad es una potente fuerza que actúa en la mente de las personas para llegar o no a un acuerdo. La racionalidad podría también entenderse como pragmatismo aunque también puede existir una racionalidad ideológica. Es en el campo de encuentro entre ambos extremos donde se pueden encontrar los acuerdos. Una lógica pura y fría no mueve los corazones. Una emotividad muy fuerte puede ser pasajera y no actuar sobre la mente de las personas.

Emotividad \longleftrightarrow Racionalidad

Una segunda, es sobre los métodos empleados para el manejo del conflicto. Una es acudir a la fuerza, a la ley, a lo contencioso. Es hacer uso de las fuerzas “legítimas” que están al alcance para tratar de convencer al contrincante y reducir las pretensiones de su posición. Pero, también, se puede hacer uso de la búsqueda del consenso, de las alianzas, de la participación y acción colectiva para llegar a cuerdos voluntarios. La coerción no excluye el consenso, también pueden ser complementarios. En el fondo, ningún acuerdo se excluye de la fuerza o de la amenaza de ella, así sea la amenaza de la ley.

Coerción \longleftrightarrow Consenso

La tercera se refiere a la realidad de la fragmentación social que impide acuerdos reconocidos por todos los actores. En el caso en que todos los actores están cohesionados, también los acuerdos pueden ser difíciles pues tienen la fuerza de su unión. Los acuerdos con estamentos cohesionados tienen más posibilidades de permanencia y sostenibilidad que

los acuerdos con fuerzas fragmentados, que pueden ser desconocidas y despojadas del poder en cualquier momento.

Fragmentación ←————→ Cohesión

ANEXOS

ANEXO 2.1 CASO MAJAZ

Diario El Comercio, jueves 4 de agosto de 2005.

El diálogo en San Ignacio, Cajamarca, había terminado entrada la noche y si bien se avizoraba una solución al problema entre los comuneros y la minera Majaz la violencia continuaba.

Manos extrañas organizaron un tumulto en el que fue agredido el Viceministro de Energía y Minas., Rómulo Mucho, quien presidía la comisión de diálogo.

Inmediatamente la policía entró en acción y rescató a los miembros de la comisión que fueron trasladados a Jaén bajo fuerte protección.

Los acuerdos alcanzados durante el diálogo quedaron sin efecto luego de la agresión sufrida por el viceministro a quien le pusieron siete puntos debido a un corte en la oreja izquierda. Mientras tanto desde Piura y Lima diversos organismos de prensa manifestaron su preocupación por la detención de los periodistas Julio César Vásquez Calle de radio Cutuvalú ; Mario Tabra Guerrero redactor de la página web de Factor Tierra y de Elizabeth Cunya de radio Santa Rosa de Huancabamba.

Por la noche se supo que algunos policías heridos, así como los restos del rondero Amado Velasco fueron trasladados a Piura por la policía

La Empresa en Entornos de Violencia

Una tensa calma se vive en la ciudad de Ayabaca, luego de que los pobladores se enteraron del enfrentamiento que tuvieron el lunes los comuneros y la policía.

Los ronderos de la comunidad campesina de Yanta, cuyos dirigentes organizaron la marcha, bloquearon la carretera hacia Ayabaca en varios tramos.

Mientras tanto los pobladores, con el apoyo del Concejo Provincial de Ayabaca, reunieron alimentos y medicinas para los ronderos heridos que aún permanecían en las alturas, cerca del campamento minero.

De la comunidad de Yanta (donde acaba la carretera) hay que caminar tres días para llegar hasta río Blanco donde esta el campamento minero.

Estos hechos han generado diversos pronunciamientos. El congresista Luis Iberico dice que detrás de la violencia esta Patria Roja. El ministro de Energía y Minas, Clodomiro Sánchez alertó que podría venirse una escala de protestas contra las minas.

Carlos Martínez Solano, alcalde de San Ignacio dijo:“hubo una masacre de campesinos cerca al campamento de la minera Majaz. Hay siete muertos y tal vez más. Esta situación ha sido confirmada por periodistas de la emisora Municipal Radio Diplomata. Están llevando matones vestidos de policías en el helicóptero alquilado por la minera”

General PNP Marco Miyashiro “es una irresponsabilidad hablar de masacre. Con esas versiones peligrosas se engaña y miente a todo el país. Sólo hay un muerto que ha sido abandonado a un kilómetro. Los campesinos llevan armas de largo alcance. La policía actúa de acuerdo a la ley sin atropellar los derechos humanos”²⁶²

²⁶² El Comercio, jueves 4 de agosto de 2005

Noticias relacionadas

RPP noticias agosto 6 de 2005

Noticias relacionadas
Se rompió mesa de diálogo entre minera Tintaya y pobladores
MEM siempre promoverá el diálogo, asegura ministro Sánchez
Obispos peruanos hacen deslinde con protestas en minera Majaz
Rómulo Mucho: No se detendrá exploración de Minera Majaz
Sánchez: hay sectores que no desean progresos de la minería
PNP confirma garantías para mesa de diálogo en Majaz
Exportadores deploran acciones que atentan contra minería
Patria Roja descarta vinculación con violencia cerca de minera

ANEXO 2.2 VUELVEN PROTESTAS EN LAS BAMBAS

Tomado del diario Gestión, jueves 13 de octubre de 2005. Pág. 16

Centenares de pobladores de los Andes Sureños bloquearán durante dos días a partir del domingo los caminos que comunican al proyecto Las Bambas, para exigir al gobierno la administración de ese dinero a fin de gastarlo en obras que sí necesitan, como canales de riego para sus cultivos de subsistencia.

“Somos campesinos, muchos no sabemos ni leer ni escribir. Pero entendemos qué es importante para vivir, y no creemos que internet nos ayude mas que un canal de riego que alimenta los cultivos y pastos para el ganado”, dijo uno de los campesinos de la zona, Cristian Huilca, a Reuters.

“El gobierno no nos quiere escuchar, no nos toma en cuenta a la hora de gastar el dinero, y por eso el domingo y lunes haremos un paro con bloqueos de caminos que llevan hacia las Bambas. Aunque no estamos contra ese proyecto”, agregó.

Xstrata -que también tiene activos en Argentina, y controla desde 2004 Las Bambas- Invertirá este año 10 millones de dólares en explorar la zona ubicada en la región de Apurímac.

El proyecto Las Bambas necesita inversiones de 1.000 millones de dólares para comenzar a operar en el 2011.

“Cuando Xstrata depositó ese dinero pensamos: ¡Milagro ahora saldremos de la pobreza! Pero el gobierno y los alcaldes sin consultar al pueblo comprometieron 60% de ese fondo en infraestructura y no en proyectos sostenibles” se quejó el campesino Víctor Limaypuma.

El dinero es administrado por una comisión liderada por Proinversión, la entidad estatal promotora de la inversión privada que se encarga de las privatizaciones y concesiones en el Perú.

El problema por la administración del dinero que dejó a la región la concesión de las Bambas se suma al rechazo que causa el proyecto en otros pobladores, que temen que el inicio de las operaciones contamine sus campos de cultivo.

ANEXO 2.3 INFORMACIÓN SOBRE EL ATAQUE A LA ZANJA

17/11/04 LIMA/AFP - Un muerto y dos heridos dejó la toma de un campamento minero en la región de Cajamarca (noreste) por 2,000 campesinos que se oponen a la presencia de la minera Buenaventura en la zona, dijo el miércoles a la AFP el gobernador del distrito de Pulán.

El asalto al campamento La Zanja ocurrió al anochecer del martes por un grupo de comuneros que alegaron pertenecer al hasta entonces desconocido Frente de Defensa del Medio Ambiente, según el gobernador Segundo Amado Linares.

La acción dejó un muerto a consecuencia de un balazo, según el gobernador, quien identificó a la víctima como Juan Montenegro. Entre los heridos figuran municipales del distrito.

Durante la incursión se quemaron cuatro camionetas e incendiaron el pequeño campamento de exploración de la minera, que quedó en poder de los campesinos.

Un contingente policial usó gases antimotines para dispersarlos, pero fue en vano. El ataque provocó que los 200 trabajadores del campamento se replegaran para salvar sus vidas.

La policía envió refuerzos para tratar de restablecer el orden confirmó a la AFP la repartición de Cajamarca.

Los campesinos exigen el retiro inmediato de la minera por temor a que sus trabajos contaminen el lugar. El campamento se halla a cinco horas a pie de Santa Cruz, el centro poblado más importante de la zona

EL COMERCIO Lima, Noviembre 25 de 2004

JUEZ ORDENA CAPTURA DE 26 PERSONAS POR VANDALISMO.

“El alcalde del distrito de Tongod, Roberto Becerra Mondragón encabeza la lista de 26 personas entre autoridades y dirigentes comunales a las que el titular del Juzgado Mixto de San Miguel ordenó inmediata captura por estar implicados en la destrucción del campamento de la empresa Minera Buenaventura, en Pulan”

El Presidente del comité de organización del Frente de Defensa de los intereses de la provincia de Santa Cruz, Segundo Vásquez González, negó que los comuneros sean responsables. “No podemos responsabilizarnos por lo que no hemos hecho. La violencia la han desatado los de la mina y la misma policía”

ATAQUE DELIBERADO A LA MINERIA²⁶³

El gerente de Finanzas de Buenaventura Carlos Gálvez no descartó la presencia de grupos políticos extremistas entre quienes causaron los desmanes en el campamento minero La Zanja ubicado en Cajamarca posición que fue respaldada por el presidente regional Felipe Pita.

Como se sabe unos 2000 campesinos atacaron el proyecto minero- que se encuentra en su etapa de exploración- La Zanja, dejando como saldo un muerto, dos heridos y pérdidas económicas por US 150 mil a la empresa.

“En el Perú hay desorden generalizado que trata de subvertir al sector minero. Lo sucedido en La Zanja no es circunstancial, tiene relación con los conflictos generados en Cerro Quilish (Yanacocha), la toma de rehenes en Cuzco y el juzgamiento de Abimael Guzmán en la base naval” ,señaló.

Para poner de rodillas al Estado, comentó a Expreso, tienen que hacerlo afectando el sector que mayor nivel de divisas genera, el que sustenta el nivel de exportaciones peruanas y el que mas impuestos paga. Es decir, la minería.

²⁶³ Expreso, viernes 19 de noviembre de 2004, pág 10 Sección Economía

A su turno el Gerente General de Buenaventura, Roque Benavides, dijo que el Estado ha brillado por su ausencia” tenemos un país donde no hay liderazgo”, refirió.

Sin embargo dijo, que el trabajo correspondiente a la etapa de exploración de La Zanja continuará

ANEXO 2.4 MANHATTAN SE VA LUEGO DE PÉRDIDA DE US \$ 60 MN CON TAMBOGRANDE - PERÚ

BNaméricas, Lunes 07 Febrero 2005

La compañía de exploración de Vancouver Manhattan Minerals (TSX: MAN) se retirará de Perú para siempre luego de perder US \$ 60 mn en su fallido proyecto polimetálico Tambogrande, dijo a BNaméricas el Presidente y Gerente General de la empresa, Peter Guest.

Manhattan originalmente había planificado construir una mina de metales básicos y preciosos de US \$ 405 mn en Tambogrande, pero la semana pasada anunció que sus accionistas habían aprobado una propuesta para vender todos los activos y participaciones peruanos de la compañía, entre los que se incluyen todos los derechos de Tambogrande y las propiedades minerales de Lancones y Papayo.

Manhattan tomó la decisión de abandonar el país debido a la decisión de la minera estatal peruana Centromin de revocar la opción de Manhattan por Tambogrande en diciembre del 2003, argumentando que la compañía no cumplió con ciertas condiciones del contrato, entre las que figuraban tener una planta de tratamiento de 10.000t/d y un capital de US \$100 mn.

"La compañía realizó grandes esfuerzos para encontrar un socio mayor que nos permitiera cumplir con esas condiciones. El problema para nosotros fue que no pudimos hallar un socio así debido a que las condiciones sociales eran tan antiminería que nadie quería participar", expresó Guest.

Manhattan, posteriormente inició procesos de arbitraje en contra del dictamen de Centromin, pero Guest dijo que la empresa ahora está analizando la posibilidad de seguir o no con dicho proceso, dado el costo y la percepción de poca probabilidad de lograr un resultado favorable.

"Nos preguntamos si vale la pena el costo. Si fuera en Canadá, probablemente tendríamos más posibilidades, pero en Perú probablemente no tengamos oportunidad", sostuvo el ejecutivo.

Manhattan actualmente está en negociaciones para vender sus derechos minerales peruanos a la firma de Vancouver Solar Energy (OTCBB: SLRE), pero este acuerdo todavía no se finiquita, expresó Guest.

SALIDA DE PERÚ

Dada la experiencia de la compañía en Perú, Manhattan no volverá a invertir en el país nunca más, aunque el ejecutivo manifestó que podría considerar la posibilidad de invertir en otros países sudamericanos en el futuro, en caso de que aparezca la oportunidad.

ANEXO 2.5 ALCALDE DE LA OROYA ANUNCIÓ PARO ESTE 15 ²⁶⁴

Clemente Quincho pide a Energía y Minas que otorgue prórroga al PAMA de Doe Run

“Desde las cero horas del 15 de febrero próximo se realizará un paro en la ciudad de La Oroya, encabezado por Clemente Quincho, Alcalde de la ciudad Andina.

El alcalde explicó que el motivo del paro era apoyar el pedido de ampliación del programa de adecuación y manejo ambiental PAMA del 2007 al 2011 que la minera DOE RUN, como se sabe ha solicitado al Ministerio de Energía y Minas MEM argumentando “serios problemas financieros”.

²⁶⁴ El Comercio, febrero 14 de 2006 , Sección B Pág. 2

La Empresa en Entornos de Violencia

La fecha del paro coincide con el fin del plazo que tiene el MEM de tomar una decisión sobre el tema, la misma que deberá tomar en un ambiente que se torna cada vez mas tenso. Doe Run cuenta con el apoyo de buena parte de la población local, que solicita que por esta vez el Estado conceda el pedido. Ellos temen que si no se le extiende el plazo, la fundición, principal motor económico de la ciudad, cierre. Sin embargo otros líderes locales, como Carlos Cayupe, presidente de la Asamblea Popular, no apoyan la medida y proponen que la empresa cumpla con sus compromisos ambientales originales.

Cabe recordar que entre el 6 y 7 de diciembre del 2004 los oroyinos también realizaron un paro con un motivo muy similar. En aquella oportunidad fue para exigir que el gobierno aprobase el proyecto de decreto supremo 046 el que permitió a la empresa Doe Run solicitar formalmente prorrogarse PAMA.

El paro dejó cientos de personas varadas y **dos muertas**. Al día siguiente el Ministerio de Energía y Minas MEM aprobó el decreto 046, el mismo que permitió a las empresas mineras solicitar ampliación de su PAMA en casos excepcionales. El plazo para acogerse al decreto venció el 31 de diciembre pasado y la única empresa minera que lo utilizó fue la estadounidense Doe Run.”

ANEXO 2.6 COLOMBIA. PRINCIPALES EMPRESAS MINERAS Y ENERGÉTICAS²⁶⁵

(Millones de Pesos Colombianos)

Numero	Nombre	Ingresos Operacionales y Utilidades \$	
1	ECOPETROL	15512903	3253756
2	Exxonmobil	4327518	22078
3	Terpel	4021492	86224
4	Bp	2258846	716102
5	Chevrontexaco	2216198	132875
6	Drumond	2168463	202486
7	Cerromatoso	1716958	595265
8	Cem argos	1648196	228898
9	Carrejon	1461739	281104
10	Carrejon zn	1204316	302601
11	Hocol	1156483	273522
12	Oxy andina	805696	367780
13	Tepma B.V.	754790	278709
14	Prodeco	751907	65351
15	Oxy de Colombia	734160	332474
16	Shell	621466	5954
17	Cemex	561468	-196192
18	Petrobrás	555274	210892

²⁶⁵ Semana, edición 1251 de 2006

La Empresa en Entornos de Violencia

19	Paz de rio	401494	60034
20	Ocensa	328987	28812
21	Omimex	279860	116873
22	C.I. Mineros	266788	555
23	Cemex concretos	262529	5140
24	Holcim	251963	-35602
25	Schlumberger	247190	17206
26	Nexen	214737	75433
27	Perenco	205354	89952
28	Halliburton	185924	19309
29	Carbones la jagua	179673	48012
30	Pride	174560	11089
31	Braspetro	165777	51328
32	Col de carbón	157558	435
33	Transgas	156996	55817
34	Petroleos del milenio	141172	24
35	Meta Petroleum	122289	19206
36	Hupecol	116624	14763
37	Petrosantander	114113	45301
38	Nabors	106363	-1694
39	Carbones del Caribe	104646	185608
40	Cerrejon S.A.	98891	6347
41	Shell	97391	412
42	Sipetrol	95839	76270
43	Oxicol	92530	18126

44	Mineros de Antioquia	78294	28190
45	Carboandes	74353	26827
46	Emerald	74203	22337
47	Inter Coal	71819	1890
48	Petrotesting	67229	8261
49	Goldex	59305	41
50	Carbones cesar	58288	-5136
51	Carbocoque	55974	536
52	Concretos de Occidente	46428	3210
53	Bj	46176	2745
54	Sismopetrol	40887	976
55	Harken	40582	10524
56	Green Oil	40396	-530
57	Ismocol	54309	913
58	Grant	54202	746
59	Conminas	53057	591

Fuente: Revista Semana

ANEXO 2.7 LA GUERRA VERDE DEJÓ 5000 MUERTOS

El Tiempo, 19 de abril de 2006, sección 1, Pág. 3

Hace 20 años el occidente de Boyacá fue escenario de uno de los más cruentos conflictos en la historia reciente: la Guerra de las esmeraldas.

Según estiman las autoridades y los propios involucrados, esta disputa entre los dueños del negocio habría dejando alrededor de 5000 muertos.

La Empresa en Entornos de Violencia

El eje de las peleas intestinas era el deseo de apoderarse de la totalidad del lucrativo comercio de las piedras.

Para defender lo que consideraban sus territorios, los más poderosos esmeralderos crearon ejércitos privados, algunos de los cuales hoy se mantienen, que diariamente se enfrentaban.

En medio de esta guerra también se involucran “Narcos” como Gonzálo Rodríguez Gacha, el Mexicano, quien pretendía anexar este territorio a su fortín privado.

Tras replegar al narcotráfico, los zares de las esmeraldas, con intermediación de la Iglesia lograron hace cerca de 13 años la firma de un acuerdo de paz.

Pero recientemente, los sembrados de coca en la región, más de 6.000 hectáreas, estuvieron a punto de quebrantar esa paz, que custodian 700 escoltas y 800 armas que tienen licencia de la superintendencia de vigilancia.

No se descarta que ese factor y el lavado de activos estén también tras los recientes asesinatos.”

Gente de Miguel Arroyave quería el dominio de Otanche

Las autoridades ya no tienen duda de que la frágil paz que firmaron los esmeralderos en los 80, tras una guerra de más de 20 años, está rota.

En menos de un mes, dos empresarios del sector, Pedro E. Barrero Sánchez P. y J. Barrero, fueron baleados por sicarios, el primero en Medellín y el otro, el pasado lunes en la noche, en Puerto Gaitán (Meta).

Sus muertes se produjeron semanas después de que dos sicarios atentaron contra Yesid Nieto, uno de los llamados “Zares de las Esmeraldas”, herido en un atentado en febrero último en Bogotá.

La Empresa en Entornos de Violencia

Fuentes policiales le dijeron a El Tiempo que “el Loco”, como se le conocía, tenía una gran influencia en el comercio de esmeraldas y era cercano a Yesid Nieto.

Las mismas fuentes aseguraron que al menos dos de estos casos están relacionados con el pulso de poder entre hombres del desaparecido jefe paramilitar Miguel Arroyave y un sector de esmeralderos que se negó a que estos empezaran a cobrar vacunas y a lavar dinero.

CAPÍTULO 3

EL COOPERATIVISMO INDUSTRIAL DE MONDRAGÓN: REFERENTE PARA EL DESARROLLO DE NEGOCIOS EN CONTEXTOS CONFLICTIVOS

3.1 Introducción

¿Cuál es la pertinencia, de la experiencia cooperativa de Mondragón, en el tema de empresas con entornos de violencia?

Dos asuntos: postconflicto y contexto violento.

En cuanto al primero, la experiencia de Mondragón salió precisamente de los horrores y rigores de la guerra civil Española y de la segunda guerra mundial. Una sociedad y un pueblo para ser reconstruidos; hambre, desempleo y miseria abatían a las familias de los lugares donde hoy se levantan las pujantes cooperativas.

El segundo: contexto violento. El franquismo inició un largo periodo de medidas contra el pueblo vasco y sus aspiraciones de autonomía. Entre ellas se cuenta la prohibición de hablar en público en *euskera*; la supresión de los fueros (leyes locales); considerar a Gipuzkoa como una provincia traidora; la opresión a las manifestaciones de la cultura vasca; la prohibición de la *ikurriña*, su bandera, y aún la represión de actos y manifestaciones públicas.²⁶⁶ Todos estos hechos fueron un caldo de cultivo que favoreció el surgimiento de una oposición violenta.

A finales de la época de Franco se hizo presente Euskadi Ta Askatasuna, ETA, Euskadi y su Libertad, durante el año de 1969, haciendo sentir su músculo no sólo sobre militares y representantes de la dictadura franquista y del Estado español sino también sobre los empresarios. Totalizaron 817 víctimas mortales (a junio de 2006), contadas durante sus 45 años

²⁶⁶ LETAMENDIA, Francisco. 1980. Breve Historia de Euskadi. De la prehistoria a nuestros días. Barcelona.

de existencia. En sus acciones de violencia selectiva, fueron ejecutadas personas cuando ellas constituían, o suponían que constituían, una obstrucción a sus objetivos. Elzo, analista del tema, afirma: “La vida vale por su poder de obstrucción a su objetivo general”²⁶⁷.

En ataques indiscriminados han caído personas que nada tuvieron que ver en el conflicto. El Estado español y después el Estado francés han realizado acciones sistemáticas para detener a sus líderes y militantes, cientos de ellos se encuentran en prisión. Partidos políticos y organizaciones sociales vascas, consideradas próximas a ETA, han sido declaradas ilegales.

Aunque la experiencia cooperativa de Mondragón vino de la postguerra y la primera cooperativa (Ulgor hoy Fagor) inició en el año de 1956, buena parte de la vida y la experiencia, desde los años 70 en adelante se ha desarrollado en medio del conflicto social y político que ha vivido el pueblo vasco hasta nuestros días.

A pesar de ese contexto conflictivo no exento de violencia, se han dedicado permanentemente a la creación de nuevas empresas especialmente cooperativas, destinadas a generar empleo a las comunidades de su entorno en condiciones de equidad y sostenibilidad. Por estos hechos, considero esta experiencia útil de analizar, a fin de sacar lecciones para las empresas que operan en contextos de conflicto social y violencia.

Una advertencia: no se trata en este capítulo de decir que las empresas en países en conflicto se conviertan en cooperativas y que con ello se solucionarán automáticamente sus problemas con el entorno, sea éste violento o no. Sería un simplismo, pues el cooperativismo es un espíritu difícil de trasladar. Aunque construidas las organizaciones cooperativas presentan, en los países en desarrollo, importantes falencias en el arraigo de sus principios y muchas veces constituyen la manera de disfrazar formas de explotación (cooperativas de trabajo asociado han sido y son usadas para evadir prestaciones legales).

²⁶⁷ ELZO, Javier. Catedrático de sociología de la Universidad de Deusto. Resumen de algunas de sus ideas en la conferencia: “Las víctimas en el proceso de paz”, Instituto Internacional de Sociología Jurídica, Oñate julio 4 de 2006.

Evidentemente, esta forma de organización empresarial tiene más aceptación social y es percibida como un tipo de organización en la cual, lo social, el trabajo y el socio ocupan un lugar preponderante.

Las empresas estudiadas en el Capítulo dos, son grandes conglomerados que cotizan en la bolsa y, por tanto, sus dueños cambian día a día, siendo ellos en buena parte inversionistas institucionales e internacionales. Un cambio en esta estructura de propiedad no será fácil, pues corresponde al modelo económico imperante en el momento.

Sin embargo, la forma como opera MCC (Mondragón Corporación Corporativa) con implantaciones internacionales en 16 países y 57 filiales en el exterior, puede darnos luces sobre las formas y las herramientas que permitan convertir regiones pobres en entornos de riqueza y prosperidad. MCC se ha esforzado en la promoción empresarial de base, la construcción de una cultura y una práctica de la solidaridad, y en la búsqueda de la equidad. **Se trata de un modelo empresarial - social, basado en el reparto de la riqueza a nivel local.** Ya se ha visto que este es uno de los desafíos centrales de las empresas que operan en ambientes hostiles: no se perciben sus aportes a la equidad local y la riqueza coge otros rumbos.

3.2 ¿Qué Es Mondragón Corporación Cooperativa, MCC?

MCC constituye el primer grupo empresarial del País Vasco y el séptimo de España. Se dedica a la industria, la distribución y las finanzas como un triple pilar interconectado. Promovido en la localidad Gipuzkuana de Mondragón, por el sacerdote Católico José Maria Arizmendiarieta (1915-1976) y cinco discípulos: Jesús Larrañaga, Luis Usatorre, Javier Ortubay, Alfonso Gorroñoigoitia y José María Ormaetxea. Cumplió, en 2006, los primeros 50 años de fundado y no cesa de crecer y consolidarse.

Sus cifras son realmente impresionantes:

- Ventas totales de 11.589 millones de Euros (crecimiento del 13.4%).
- Beneficios del orden de los 545 millones de Euros (incremento del 8.6%).

- Generación de 78.455 empleos (a julio de 2006, más de 80.000), 15.000 de ellos fuera de España.
- De los trabajadores de las cooperativas, en España, 81% son socios de las cooperativas.
- El 49% son puestos de trabajo en el País Vasco, 39% en el resto de España y el 12% en sus plantas internacionales.
- Un 54% de las ventas del grupo industrial fueron en el exterior.²⁶⁸

Hacen parte de MCC: 230 empresas, cooperativas, entidades, fundaciones, 12 centros tecnológicos, institutos de educación, entidades financieras y de promoción de empresas. De éstas, 120 son cooperativas y 90 empresas participadas en las cuales tienen las cooperativas, y/o MCC, más del 50% del capital. Dentro de ellas están las 57 filiales en el exterior. MCC está dentro de las 150 mayores firmas europeas.

Las cooperativas por sectores se distribuyen así: 87 industriales, 11 centros de investigación, 8 educativas, 4 agrícolas, 1 de crédito, 1 de consumo y 8 de servicios.²⁶⁹

3.2.1 Estructura Organizativa

La estructura organizativa está fundamentada por tres grupos: financiero, industrial y de distribución. En la base están las entidades de investigación y formación.

- Grupo financiero, encabezado por Caja Laboral (banco de las cooperativas asociadas y de sus socios de trabajo) y Lagun-Aro (entidad encargada de la pensiones y salud de los jubilados).

²⁶⁸ MCC informe anual 2005

²⁶⁹ LEZAMIZ, Mikel. 12 de julio 2006. Conferencia: "Introducción a la historia y estructura de MCC" IAEFP Conference, Arantzazu.

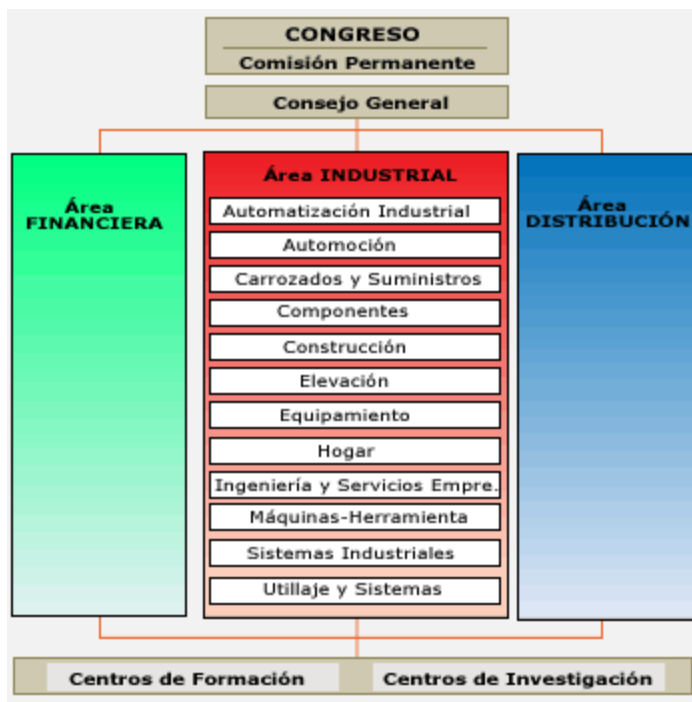
La Empresa en Entornos de Violencia

- Grupo industrial, compuesto por 12 divisiones (automoción, componentes, construcción, hogar etc.). Cada división agrupa una serie de cooperativas dedicadas a actividades industriales del respectivo sector.
- Grupo de distribución, con la marca Eroski y sus diferentes modalidades de mercadeo (alimentos, turismo, deporte).
- En la base están los centros de investigación y formación (Ikerlan y Universidad de Mondragón).

A la cabeza del Grupo se encuentran dos autoridades colegiadas: el Congreso Cooperativo, el cual cuenta con una Comisión Permanente y el Consejo General.

El gráfico 3.1 muestra cómo se encuentra estructurada Mondragón Corporación Cooperativa. Mas adelante se describirán cada uno de estos órganos, por lo cual la gráfica es una presentación general, de una estructura que, en realidad, resulta más compleja.

GRÁFICO 3.1
ESTRUCTURA DEL GRUPO MCC



Fuente: MCC Página Web

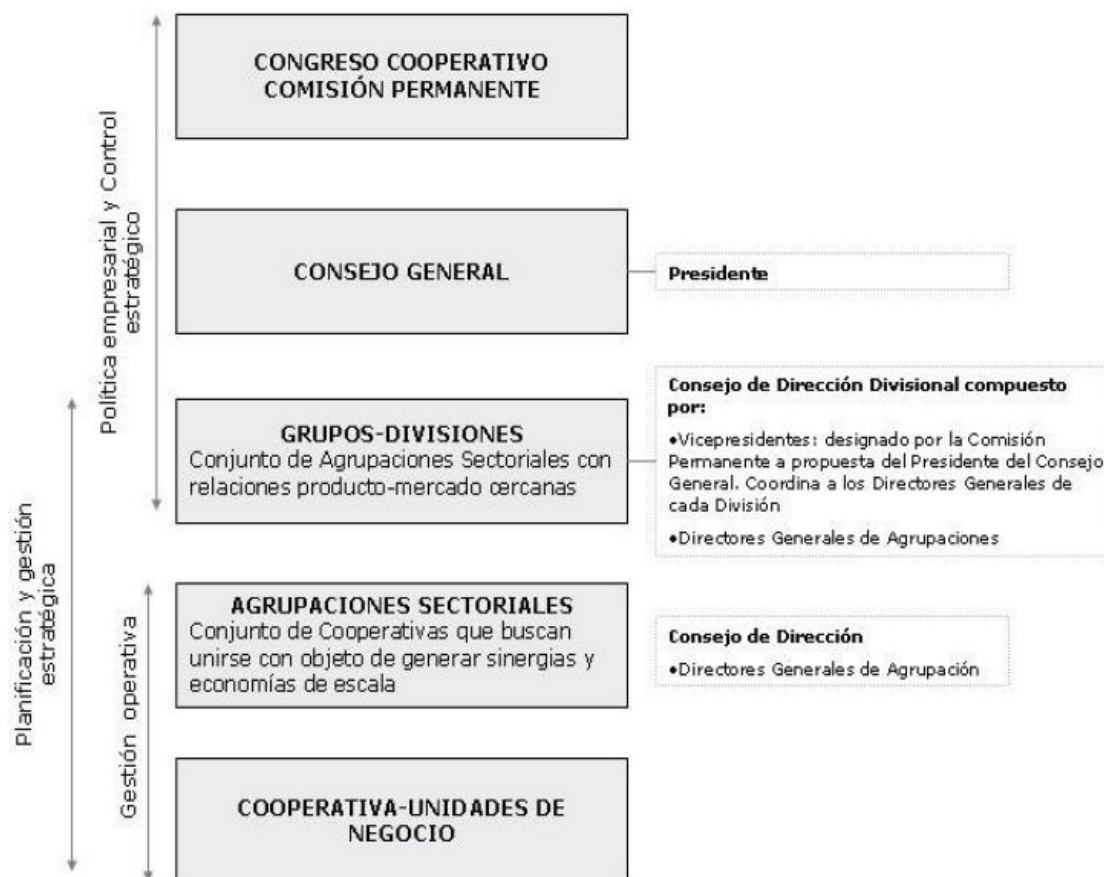
3.2.2 Estructura De Gobierno

La máxima autoridad es el Congreso Cooperativo que se reúne cada 2 años. El Congreso cuenta con una Comisión Permanente, encargada de impulsar y controlar la ejecución de los acuerdos adoptados; realiza el seguimiento a la evolución empresarial y de la gestión del Presidente y del Consejo General.

El Congreso Cooperativo también designa Presidente y Consejo General, el cual es el órgano responsable de la elaboración, coordinación, y aplicación de las estrategias y objetivos corporativos. El gráfico 3. 2. resume esta estructura²⁷⁰:

²⁷⁰ Esta estructura ha sido parcialmente modificada por el IX Congreso Cooperativo del 19 de octubre de 2005, con la supresión de las agrupaciones y la creación de nuevas divisiones industriales, a la cabeza de las cuales estará un Consejo Industrial. Los directores generales de las divisiones son vicepresidentes de MCC y éstos con algunos

GRÁFICO 3. 2
ESTRUCTURA DE GOBIERNO MCC



Fuente: MCC Memoria de sostenibilidad 2005

En resumen, la estructura de poder dentro de las organizaciones es como sigue:

- El **Congreso Cooperativo**. Está compuesto por 650 representantes de las cooperativas asignados en función de su número de trabajadores.

directores de departamento del centro corporativo, constituyen el Consejo Industrial. Noticia publicada en T. U. Lankide. Julio de 2006. Págs. 32 y 33

- **La Comisión Permanente.** Está compuesta por 20 miembros representantes de todas las divisiones en proporción a su base social. Aprueba las estrategias y objetivos corporativos generales.
- **El Consejo General.** Es el ejecutivo. Se compone de un presidente, 8 vicepresidentes y tres directores de departamento del centro corporativo.
- **El Consejo Industrial.** Órgano de coordinación de las divisiones. Conformado por los vicepresidentes del Grupo Industrial, algunos directores de departamento del Centro Corporativo, coordinados por el presidente del Consejo General.
- **Divisiones.** Conjunto de cooperativas industriales con relaciones producto mercado cercanas y con posibilidades de generar economías de escala.
- **Las Cooperativas.** Están en la base y se encargan de la gestión operativa, la elaboración de los productos o la prestación de los servicios.

3.2.3 Misión y Valores

La misión de MCC es la creación de riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo. Utiliza métodos democráticos e impulsa la participación e integración en un proyecto que armonice el progreso social, empresarial y personal.

Sus valores los enuncian como²⁷¹:

- **“Propietarios y protagonistas”:** cooperación. Los problemas y triunfos de la empresa dependen de sus trabajadores.

²⁷¹ MCC. Memoria de Sostenibilidad 2004. Pág.10

- **“Compromiso en la gestión”**: participación. En tres niveles: en el capital, en la gestión y en los resultados de la empresa.
- **“Distribución solidaria de la riqueza e implicación en el entorno”**. La distribución de la riqueza primando los intereses colectivos constituye, además de una garantía para la supervivencia de la empresa, una expresión de solidaridad.
- **“Renovación permanente”**: innovación. Búsqueda constante de nuevas opciones en todos los ámbitos.

3.2.4 Dimensiones e Indicadores

Algunos indicadores económicos y sociales descritos en el cuadro 3.1, muestran las dimensiones del Grupo. Se han transcrito los datos de los tres últimos años para poder observar su evolución. En su gran mayoría los datos muestran un saldo positivo.

TABLA 3.2
PRINCIPALES DATOS DE
MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA²⁷²

VARIABLE	2003	2004	2005	% Variación
Activos MM €	16.309	18.593	22.977	23.6
Recursos propios MM€	3.281	3.757	4.226	12.5
Recursos consolidados MM€	411	502	545	8.6
Recursos intermediados Caja Laboral	9.247	10.042	11.036	9.9
Fondo Patrimonial Lagun Aro (pensiones)	2.766	2.995	3.303	10.3
Ventas Totales	9.655	10.459	11.859	13.4
Inversiones totales	847	730	866	18.6
Personas en Plantilla	68.260	70.884	78.455	10.7
Socios sobre plantillas de Coop.	80.4	81.1	81	-0.1
Mujeres socios sobre plantilla de cooperativas	44.1	44.3	41.9	-5.4
Socios trabajadores en órganos de Gobierno	803	826	835	1.1
% de recursos dedicados a i+d/v añadido Grupo Industrial		5.1	5.5	7.8

Fuente: MCC, Informe Anual, El País

Algunas de las cifras de las empresas y divisiones mas emblemáticas, dan idea de la complejidad, dimensiones, cobertura, y éxito de este complejo cooperativo:

²⁷² El País, mayo 7 de 2006. Pág. 38. MCC Informe anual 2004, 2005

- **Caja Laboral:**

Cuenta con 360 sucursales, 110 de ellas fuera del País Vasco, recursos intermediados de los clientes 11.036 millones de Euros, más de 1.000.000 de clientes. Una de las 100 mayores entidades financieras del mundo.

- **Lagun- Aro:**

Comprende 29.538 mutualistas y 7.303 pensionados. Fondo patrimonial de 3.303 millones de Euros.

- **Automoción:**

Ventas 955 millones de Euros, de las cuales 656 millones de Euros, son ventas internacionales. Produce partes para automotores en negocios como: frenos, suspensión, transmisión, ejes, conducción de fluidos.

- **Componentes:**

Ventas por 510 millones de Euros. Produce componentes para regulación y control para el mercado de línea blanca, el hogar y la electrónica. Marcas: Copreci y Orkli.

- **Construcción/Elevación:**

Ventas por 741 millones de Euros. Produce entre otros: elevadores, estructuras para grandes construcciones, aerogeneradores. Marcas: Orona. Urssa y Ecotécnia.

- **Hogar:**

Con la Marca Fagor tiene el 21% del mercado de electrodomésticos -línea blanca- en España y con Brandt, el 18% del mercado francés.

- **Bienes de equipo:**

Tiene empresas en áreas de automatización y control, deformación, conformado y ensamble, fundición y utillaje. Marcas: Batz, Fagor Arrasate.

- **Máquinas herramienta:**

Diversidad de máquinas para la industria automotriz, aeronáutica, ferroviaria y maderera. Marcas: Danobat, Soraluce.

- **Sistemas industriales:**

Comprende negocios de carretillas elevadoras, construcción, forja, handling systems, hormigón polímero y packaging. Marcas: ULMA.

- **Grupo distribución:**

Abarca los supermercados Eroski, agencias de viajes, tiendas de perfumes, de artículos deportivos, y gasolineras. Ventas por 5.667 millones de Euros (2004), 33.782 puestos de trabajo, (de ellos 12.298 son socios de trabajo), 493.986 socios-consumidores. Red comercial, con 1790 puntos en España y Francia.

- **Formación:**

La Universidad de Mondragón cuenta con más de 4.000 alumnos. El tejido educativo abarca 7 centros y más de 8.000 alumnos, en el año 2004.

- **Investigación:**

Totaliza 11 centros de investigación con actividades como automatización y óptica, desarrollo de máquinas herramienta, sistemas de elevación y mejora de procesos. Más de 600 investigadores trabajan en estos centros.

- **Carrozados y suministros**

Se destaca la presencia internacional de Irizar (India, China, Brasil, México, Marruecos) dedicada a la construcción de carrocerías para buses.²⁷³

²⁷³ T.U. Lankide. Julio de 2006. Pág. 33

3.2.5 Distribución De Resultados

El cuadro No. 3.2, indica el destino de los resultados. La mayoría van a la capitalización lo cual fortalece la capacidad expansiva del modelo.

TABLA 3.3
DESTINO DE LOS RESULTADOS DEL EJERCICIO
(MILLONES DE EUROS)

Concepto	2004 importe	2004 % distr.	2005 importe	2005 % distr.
Impuesto sociedades	45	9.0	41	7.5
Fondo de educación y promoción cooperativa	32	6.4	37	6.8
Intereses, aportes y retornos monetarizados	132	26.3	140	25.7
Fondos corporativos	14	2.8	16	2.9
Resultados capitalizados	279	55.5	311	57.1
Resultados del ejercicio	502	100	545	100

Fuente: MCC Informe Anual 2005. Pág. 47

Los tres primeros conceptos incluidos en el cuadro son salidas de fondos al exterior de las cooperativas (impuestos, fondo de educación, intereses y retornos). Los dos últimos (fondos corporativos y resultados capitalizados) se destinan al interior de la cooperativa o del grupo; se capitalizan como fondos de reserva o van al desarrollo de proyectos futuros, en aplicación del principio de intercooperación.

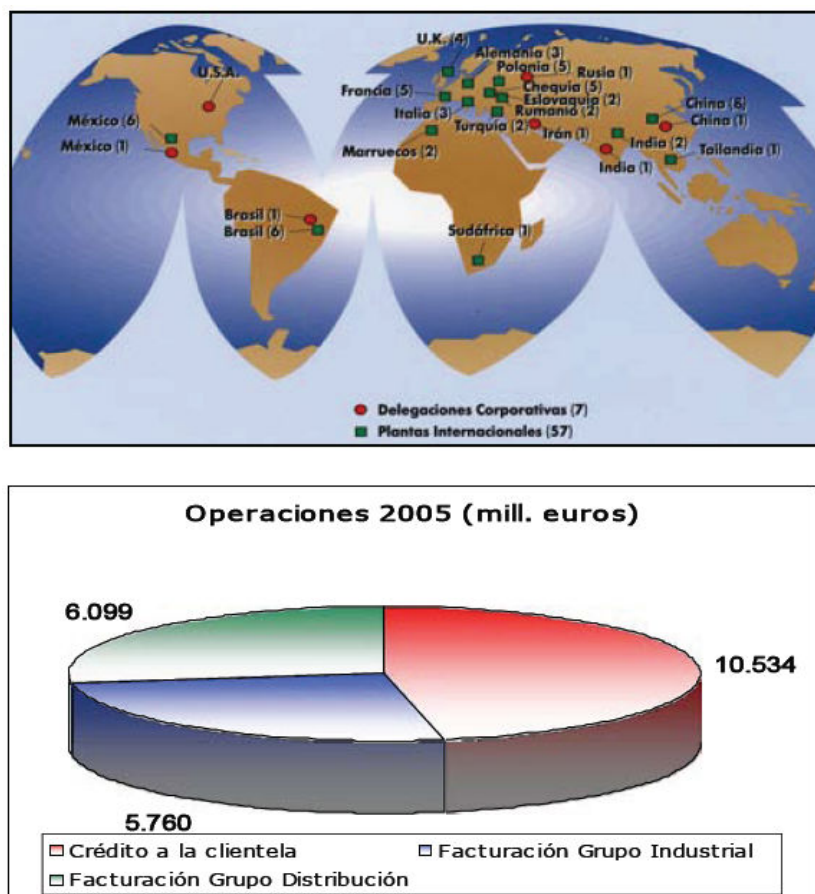
El valor añadido total generado por MCC, en el año 2005, es estimado en 3.175 millones de

Euros, procedente en su mayoría (53%) del Grupo Industrial. Los gastos de personal en el mismo periodo fue de 1.920 millones de Euros, 60.5% del valor añadido.²⁷⁴

El gráfico 3.3 muestra la presencia internacional de MCC y la facturación de cada uno de los grupos. En el 2006, MCC contaba con 59 plantas industriales en 18 países.

Por su parte en el 2004 la facturación por grupos fue: Grupo Industrial (verde), 6.099 Euros; Grupo de Distribución (azul), 5.760 Euros; Créditos a la Clientela (rojo), 10.534 Euros.²⁷⁵

**GRÁFICO 3.3
PRESENCIA INTERNACIONAL DE MCC**



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2005.

²⁷⁴ MCC. 2005. Informe Anual. Pág. 46

²⁷⁵ MCC. 2005. Informe de sostenibilidad. Pág. 8

3.2.6 El Concepto De Cooperativa

Las cooperativas se podrían caracterizar como organizaciones por naturaleza volcadas al cumplimiento de las responsabilidades sociales, ya que ésta es intrínseca a su diseño y naturaleza. Son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por los socios.

Una cooperativa se puede definir como: “la asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”²⁷⁶.

Legalmente y según la ley vasca las cooperativas son definidas así: “Es sociedad cooperativa la que, formada por un número variable de socios y de capital tiene por objeto el desarrollo de cualquier actividad económica y/o social al servicio de los miembros de la comunidad con arreglo a los siguientes principios.” Ley No. 1 /1982²⁷⁷.

La cooperativa tiene como fin primordial satisfacer las necesidades de los socios, facilitándoles por ejemplo trabajo, si trata de una cooperativa de trabajo asociado, vivienda, si es cooperativa de vivienda etc. “En cuanto a la idea del servicio a la comunidad, es consecuencia de la solidaridad que una cooperativa debe tener con el entorno que le rodea, siendo una manifestación concreta de este servicio a la comunidad, la necesidad de dotación del fondo de educación y promoción social”²⁷⁸.

No es fin de una cooperativa repartir ganancias entre los socios. El capital no es acreedor a los resultados sino merecedor de una compensación por su aportación, sin que ello pueda equipararse a dividendos. La remuneración no viene por la cuantía del capital aportado sino en función de la participación del socio, en la actividad de la cooperativa.

Las principales clases de cooperativas dentro del contexto vasco son de:

²⁷⁶ SCHVARSTEIN, Leonardo. 2003. La inteligencia social de las organizaciones. Buenos Aires. Pág. 243.

²⁷⁷ LARRAÑAGA, Juan. Estructura Legal, Capítulo VI, Textos básicos de Otalora. Pág 11

²⁷⁸ Ibidem. Pág. 13

- **Trabajo asociado.** Trabajo prestado por los socios, cuyo fruto ya sea un bien o un servicio, es vendido a terceros no socios. Se limita la contratación de trabajadores no socios al 10%.
- **Cooperativas de consumo.** Procuran bienes a sus socios y no socios para su consumo y actividades para la información y defensa de los consumidores.
- **Cooperativas de vivienda.** Procuran a sus socios viviendas y construcciones, y servicios de administración y conservación de bienes comunes.
- **Cooperativas agrarias.** Asociación a titulares de unidades agrícolas, forestales y ganaderas para la explotación y o comercialización de sus productos.
- **Cooperativas de enseñanza.** Tienen por fin organizar actividades docentes, ya sea que los padres de familia sean los socios, ya sea que los profesores y docentes lo sean también, caso en cual se tornan en cooperativas de trabajo asociado.
- **Cooperativas de crédito.** Prestan servicios financieros a socios y terceros. Pueden tener sus trabajadores el carácter de socios de trabajo.
- **Cooperativas asistenciales.** Prestan servicios asistenciales y realizan la gestión de instalaciones e infraestructuras para dichos fines.
- **Cooperativas de integración social.** Prestan servicios sociales.

En resumen, las sociedades comerciales tienen por fin la obtención de un lucro repartible, mientras que en la cooperativa, es la satisfacción de una necesidad de los socios.

Las sociedades, en general, están desligadas de las necesidades de los socios y en las cooperativas, atender sus necesidades es la razón de las mismas. En las Cooperativas de Trabajo Asociado, el socio debe ser trabajador, en la Sociedad Anónima, lo podrá ser cualquier persona.

Cada socio tiene un voto en la Asamblea General soberana de cada cooperativa; en las sociedades anónimas, el voto está unido a la cantidad de capital que se posea en la sociedad, de manera que unos socios tienen más votos que otros.

Cada acción un voto vs. cada socio un voto: “En una sociedad anónima el dueño del capital es dueño de toda la sociedad, incluidas las reservas, y que por esta atribución de soberanía tiene derecho a los correspondientes resultados en proporción a su capital. Por el contrario, en una cooperativa, quien aporta el capital social, a lo único a que tiene derecho es a unos intereses por dicha aportación, pero sin que ello le dé derecho a las reservas de la sociedad ni a percibir resultados proporcionales a su aportación al capital social”²⁷⁹.

Las cooperativas, en consecuencia, nacen de la voluntad de las personas en cooperar. No hay cooperativas sin cooperativistas. Son una sociedad de personas y en consecuencia se requiere de ellas que así lo quieran y lo manifiesten en su contrato societario.

Esta circunstancia, hace que no sirvan las creaciones de cooperativas por mecanismos inducidos o presionados. Es muy frecuente que se creen cooperativas de manera artificial para desarrollar programas de diferente índole, pero sin que exista en realidad un “ánimo cooperativo”. Esto es especialmente verdad en los países de los casos estudiados en el Capítulo dos. Por ello, cualquier proposición de calcar o transplantar este modelo a las sociedades en conflicto, debe hacerlo de manera cautelosa y con beneficio de inventario.

Para las cooperativas mas que leyes y contextos favorables, se requieren personas. Personas formadas, líderes, capacitadas en el oficio a desempeñar, pero sobre todo, personas que ideológicamente estén convencidos de la bondad cooperativista.

²⁷⁹ Ibidem. Pág. 22

3.2.7 La Organización De La Base Cooperativa, En Mondragón

La organización de una cooperativa típica de Mondragón se compone de los siguientes órganos:

A) Asamblea General

Aprueba las políticas generales y planes de acción estratégicos y de gestión anuales. Nombra y revoca Consejo Rector. Dada la cantidad de socios, las asambleas constituyen el lugar para la formalización de decisiones mediante el ejercicio del voto decisorio. Se ha generalizado la práctica de sesiones preparatorias en pequeños grupos, en las cuales los socios pueden obtener las informaciones complementarias que requieran. La asamblea ordinaria se celebra dentro de los 6 primeros meses de cada año y se debe someter a aprobación la gestión anual, los balances y la distribución de resultados. Las extraordinarias, en cualquier momento con al menos el 20% de los socios.

B) Interventores De Cuentas

Compuesto por 3 socios elegidos por la asamblea, por 4 años, para dictaminar respecto del cumplimiento de los aspectos contables y de las votaciones que se efectúan en la asamblea. Se complementa su labor con las auditorías externas.

C) Consejo Rector

Es el órgano de representación, gobierno y gestión de la cooperativa. Se compone de máximo 12 miembros, renovados la mitad cada dos años. Cargos no remunerados aunque compensado el tiempo dedicado a reuniones. Tiene funciones sociales, la gestión económica y funciones normativas.

La Empresa en Entornos de Violencia

Las funciones sociales son: las cuestiones relacionadas con los deberes y derechos de los socios y fijar las retribuciones. Nombrar y cesar a la gerencia y directores, fijándoles responsabilidades y atribuciones. Aplican finalmente el régimen disciplinario interno.

La gestión económica, orientada por los planes estratégicos y los planes anuales: aprueban créditos, inversiones, gastos, etc. cuando superan las facultades del gerente. Presenta cada año: memoria, cuentas, balance y propuesta de distribución de resultados.

En cuanto las funciones reglamentarias, convocan a la asamblea, definen normativas, interpretan estatutos. Se reúnen como mínimo cada mes.

D) Consejo Social

Es el órgano de participación permanente de la comunidad del trabajo en la administración de la cooperativa. Lo componen por plantas, un número establecido según la cantidad de socios.

Cada área de trabajo elige su representante al Consejo Social. Sus funciones son:

- Asesoramiento (sobre todo en materias de personal, retribución, higiene y seguridad industrial).
- Información (en doble vía) a los socios de lo que dispone el Consejo Rector y de los socios al Consejo Social, en lo que se denomina “consejillos”, en los cuales los socios transmiten a su vocal, en el Consejo Social, sus propuestas y preocupaciones. Conforman el estado de la opinión dentro de la cooperativa.
- Negociación. Se negocia en materia laboral u otras materias que sean fuentes potenciales de conflicto general o colectivo, (se negocia con el Consejo Rector o con la línea ejecutiva según la materia o con el órgano que tenga la competencia). La negociación puede desarrollarse en debate en pleno o en comisiones o comités o a través de vocales de las áreas afectadas. Si el resultado es un acuerdo, este obliga a todos los socios afectados, si hay desacuerdo deberá decidir el órgano que de conformidad a las normas sea competente para resolver el asunto.

- Control social. Generalmente se expresa en la demanda de información complementaria o si la facilitada, no refleja la materia que se trata o haciendo propuestas de medidas correctivas.

El Consejo Social es el semillero de los miembros del Consejo Rector, “allá donde predominan la participación y donde la identificación de los socios con el consejo social es mayor. Se logra la reducción de tensiones y una mayor acomodación de las decisiones a las aspiraciones de los socios. En definitiva, una mejor convivencia y cooperación”.²⁸⁰

Este Consejo es característico de las Cooperativas de Mondragón, no es una figura que haya estado en el marco legal cooperativo.

E) Consejo De Dirección y La Gerencia

El Consejo de Dirección es el órgano de coordinación del gerente y los altos directivos de la cooperativa. Sus miembros son nombrados por el Consejo Rector, a propuesta de Gerencia. Hacen parte de él, el Gerente, el Presidente del Consejo Rector y los responsables de las áreas de producción, comercial, administrativa y financiera, y aun técnicos o expertos que se considere, enriquecen las gestión. Su función es de asesoramiento al gerente.

La Gerencia, es nombrada por el Consejo Rector con carácter unipersonal o colegiado para que ponga en práctica la dirección ejecutiva de la cooperativa. Preside el Consejo de Dirección. Mínimo debe rendir informes trimestrales, toma decisiones encaminadas a la obtención de los resultados previstos: “debe utilizar los recursos disponibles, con la mayor eficacia, por lo que, en función de la evolución del mercado, adapta la estructura organizativa para hacerla ágil y capaz de acoplarse a una buena relación competitiva.”²⁸¹ Tiene periodo de 4 años reelegibles y muchos han sido reelegidos.

²⁸⁰ GORROÑOGOITIA, Alfonso. La organización interna de una cooperativa. Capítulo Tercero. Textos básicos de Otalora. Pág 27

²⁸¹ Ibidem. Pág. 31

El gráfico 3.4, ilustra la estructura interna de las cooperativas antes reseñada:

GRÁFICO 3.4
ESTRUCTURA DE LAS COOPERATIVAS DE MCC



Fuente: MCC memoria de sostenibilidad 2005

3.2.8 Los Principios Cooperativos y La Experiencia De Mondragón

El primer Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, del 2 y 3 de octubre de 1987, aprobó y proclamó los **Principios Básicos** de esta experiencia²⁸².

El sexto: “Solidaridad Retributiva” y el octavo : “Transformación Social”, son de la cosecha de Mondragón, los demás están inspirados en los Principios de la Alianza Cooperativa Internacional y la legislación cooperativa.

²⁸² ORMAETXEA, José María. Los principios cooperativos de la experiencia. Textos básicos de Otalora Capítulo V. Pág. 56

Por su importancia, dado que reflejan la esencia de la experiencia de Mondragón, se describen con comentarios y algún detenimiento.

A) Libre Adhesión

Se refiere a los requisitos básicos y mínimos para ser miembro de una cooperativa: “Pueden ser socios trabajadores de las cooperativas todas las personas con capacidad de obrar y desarrollar su trabajo en la misma y que conscientes de los derechos y obligaciones asumidas al suscribir estos estatutos, se comprometen a desempeñarlos con lealtad y eficacia”.²⁸³

La esencia de este principio es la no discriminación por ideas o condición social: “no serán causas denegatorias de la admisión, las ideas políticas, sindicales o religiosas, ni la raza, lengua, sexo o estado civil del solicitante, salvo que fueran incompatibles con el objeto social”²⁸⁴.

Pueden hacer parte personas jurídicas y naturales en diversas condiciones. En las cooperativas de consumo, se puede ser parte pagando una mínima aportación a capital. En las cooperativas de trabajo asociado, el ingreso está supeditado a la necesidad, cantidad y cualidades que de ella tenga la empresa cooperativa, previos exámenes y concursos. En las de crédito se asocian las cooperativas a la Caja Laboral y ésta también participa en ellas, y a veces en forma notable. Caja Laboral puede financiar a los nuevos socios sin caer en concentración de créditos y que de los informes técnicos nada se oponga a su adhesión.

B) Organización Democrática

Cada persona tiene un voto, en la Asamblea General compuesta por la totalidad de los socios. Esta elige en forma democrática los órganos de gobierno: Consejo Rector (para 4 años renovables la mitad de sus miembros cada dos años), e interventores de cuentas. El Consejo Rector nombra la línea ejecutiva (Consejo de Dirección y Gerencia).

²⁸³ ORMAETXEA. Op. Cit. Pág. 9

²⁸⁴ ORMAETXEA. Op. Cit. Pág. 10

La Asamblea General, constituida por los socios, es el órgano supremo de expresión de la voluntad social. Esto significa que cualquier socio puede elegir o ser elegido para los órganos de gobierno de la cooperativa, participar con voz y voto en la Asamblea General y demás órganos internos. Tiene el derecho a ser informado sobre cualquier materia concerniente a la cooperativa.

Para las cooperativas diferentes a las industriales se crearon cuatro tipos diferentes de cooperativas: distribución, crédito, enseñanza, investigación, con dos clases de socios para cada una de ellas. Veamos:

- De distribución. Consumidores y usuarios, más socios de trabajo.
- De crédito. Socios de crédito, más socios de trabajo.
- De enseñanza. Socios para el servicio de enseñanza, más socios de trabajo.
- De investigación. Socios para el servicio de investigación, más socios de trabajo.

C) Soberanía Del Trabajo

Señala Ormaetxea, en sus instructivos a los cooperativistas, este principio: “su expresión práctica se materializó estableciendo como normas mas importantes la renuncia a contratar trabajadores por cuenta ajena; la constitución de la Asamblea General por la suma de todos los trabajadores; la distribución de la renta producida en función del trabajo aportado y la voluntad decidida del grupo para propiciar la creación de empleo extendiendo el nuevo modelo de empresa”²⁸⁵.

Se queja Ormaetxea en cuanto a la contratación de asalariados: “se está ignorando un principio al amparo de una situación anómala en la que la permisividad de la administración, la doblez del individualismo, el marco social reivindicador de soluciones a corto plazo y el temor de los directores ante las amenazas en la caída de la demanda... proyectan sombras sobre un principio que fue en el Grupo la base y razón de su despegue”²⁸⁶.

²⁸⁵ ORMAETXEA. Op. Cit. Pág. 17

²⁸⁶ ORMAETXEA. Op. Cit. Pág. 21

Actualmente, el 81% de la plantilla industrial está conformada por socios de las cooperativas, pero fuera del País Vasco y en el extranjero esta cifra cae abruptamente, de hecho, en las implantaciones en el exterior no hay socios cooperativistas. Según sus directivos es una tarea pendiente, en la que trabajan intensamente.

D) Carácter Instrumental y Subordinado Del Capital

Si bien lo importante es el socio, se requieren sus aportaciones al capital de la cooperativa. En este momento esta aportación, al ingresar, ronda los 12.000 Euros, los cuales son pagables en 3 años. Este monto equivale a la remuneración cooperativa mínima de un año, en MCC.

Han variado los montos sobre los cuales se calcula la remuneración al capital aportado. Se ha mantenido en promedio un 6% (teniendo como referencia el tipo de interés básico del Banco de España) con un máximo del 11% dependiendo de los excedentes y la inflación, teniendo en cuenta los límites de ley. Esta remuneración es de todas maneras superior a la que se obtiene por el capital en los bancos.

Los aportes de los asociados no son suficientes y no representan el valor de lo que cuesta cada puesto de trabajo. Crear un puesto de trabajo le cuesta a MCC, 240.000 Euros. En la práctica se tiene que acudir a capitalizaciones y préstamos cuando las cooperativas requieren capital.

E) Participación En La Gestión

Se refiere a la autogestión, la participación de los socios en la gestión de la cooperativa y se concreta en darle poder a quien es el dueño de la cooperativa: el socio.

Hay una participación general como es la participación en las asambleas. Hay otra más específica y especializada y que requiere conocimientos y aptitudes por parte de cada socio para ejercer en la línea ejecutiva, como por ejemplo la elaboración del Plan de Gestión anual,

participar en el Consejo Rector, participar en el control social y, en la formación social y profesional de los socios.

Implica la práctica de la transparencia informativa sobre las variables básicas de la empresa y la aplicación de métodos de consulta y negociación con los socios en las decisiones económicas, organizativas y laborales que les conciernen o afecten. Existe la promoción interna, para ocupar los puestos de más responsabilidad.

F) Solidaridad Retributiva

Una clave es la reducción de distancias en el disfrute de los bienes generados por el trabajo. En un principio, esa distancia fue de 1 a 3, después de 1 a 6 y, actualmente, de 1 a 9. Esto quiere decir que el socio mejor remunerado (el Presidente del Consejo General) no puede ganar más de nueve veces de lo que gana el socio con menor remuneración.

La retribución, se proclama, debe ser suficiente y solidaria. ¿Cómo se mide la suficiencia? Depende de las posibilidades de la cooperativa es decir, de sus resultados: unas podrán más y otros menos. Se estableció como criterio que los extremos de remuneración se mantendrían entre el 90% y el 110% de los anticipos medios, que para efectuar las prestaciones y cotizaciones, calcula anualmente Lagun- Aro, la entidad que se encarga de las pensiones.

El segundo criterio era el estudio trienal de los salarios en la zona para actividades siderometalúrgicas. En desarrollo del principio: “de que la remuneración media interna sea equivalente a la de los trabajadores asalariados del entorno social”²⁸⁷. Con ambos parámetros anualmente se estudian las posibilidades de la cooperativa para incrementar en la misma proporción a todos los socios sin excepción.

En medio de una cultura en la que cuentan, sobre todo para la alta gerencia, los altos salarios, Mondragón la desafía con sus políticas de equidad interna: “Sólo una profundización sistemática

²⁸⁷ ORMAETXEA. Op. Cit. Pág. 37

en los conceptos éticos que rodean los principios cooperativos, y la renuncia individual para enriquecerse a título personal, son vallas del espíritu no materiales, capaces de mantener a los socios en las coordenadas de la solidaridad”²⁸⁸.

También hoy, con unos costes laborales del 25% del valor de las ventas, la amenaza de la pérdida de la competitividad también es un acicate para poner límites a esta remuneración.

G) Intercooperación

Este principio se refiere al grado de cooperación al seno de las cooperativas y fuera de ellas, con otras cooperativas. Don José María Arizmediarrieta, fundador de la experiencia, fue asiduo impulsador de este principio: “Tenemos que pensar en la solidaridad intercooperativa como único recurso para mediante la misma, salir al paso de todos problemas de crecimiento y madurez”²⁸⁹.

El principio pregona que: el que mejor situado esté, debe actuar en servicio del otro; por ejemplo, entre Fagor y con los profesionales de la Eskola Politeknikoa, se crearon las cooperativas: Arrasate, Copreci, Ederlan, Soralue, Enara, Ulma. Además impulsó la creación de dos entidades de soporte: Lagun- Aro (encargada de las pensiones y la salud de los cooperativistas, trabajadores por cuenta propia sin acceso a la seguridad social de la época) y Caja Laboral (Banco de las cooperativas, encargada de la financiación de sus iniciativas productivas), siendo estas instituciones auténticas unidades de intercooperación .

Después, la cooperación se extendió a la Comarca a través de Ularco: Grupo Cooperativo Comarcal. Seguidamente, se pasó a la agrupación por sectores tecnológicos, lo cual permitía intercooperación en campos como mercadotecnia, reconversión industrial, innovación e investigación, estrategias conjuntas, marcas.

²⁸⁸ Ibidem, Pág. 38

²⁸⁹ Ibidem. Pág. 39

A finales de los 84 se creó el Congreso del Grupo Cooperativo Mondragón, que unió a las cooperativas asociadas a Caja Laboral, para el “mantenimiento, perfeccionamiento y promoción de las esencialidades de nuestra experiencia cooperativa”.²⁹⁰

Se creó el Consejo General compuesto por todos los Directores Generales de las agrupaciones: “como órgano de ejecución, coordinación y arbitraje intercooperativo”, precursor del grupo denominado hoy MCC-Mondragón Corporación Cooperativa. Este principio implica que alguno de los protagonistas sea capaz de ceder alguna prerrogativa a favor de los demás.

La más clara intercooperación se dio en la organización alrededor de grupos industriales. Se prestan servicios entre ellas.

En síntesis, la intercooperación no es un simple intercambio de dinero entre cooperativas, es más el tejido entre las cooperativas y los varios tipos de instituciones de apoyo a la intercooperación: los llamados grupos Comarcales y Sectoriales, la Universidad, los Centros de Investigación y Desarrollo, y MCC con sus entes: MCC Inversiones y Fundación MCC. Sobre este punto se volverá en este capítulo, y en el capítulo cuatro, por las implicaciones que tiene en la creación de empleo y riqueza.

H) Transformación Social

Consiste en la reinversión de una parte mayoritaria de los excedentes netos, a fondos de carácter comunitario que permitan la creación de nuevos puestos de trabajo de carácter cooperativo y el apoyo a iniciativas de desarrollo comunitario, mediante la aplicación del Fondo de Obras Sociales.

Este principio conduce a la transformación del entorno intentando la transformación de las estructuras y las maneras como se enfrentan los problemas en el trabajo, el crédito, la enseñanza,

²⁹⁰ ORMAETXEA. Op. Cit. Pág. 44

la seguridad social, la investigación y la vivienda, donde se buscan soluciones y formas de participación que beneficiarán a todos.

“El principio enunciado de la transformación siempre se refirió al entorno cuyo eje de referencia mas cultivado fue la Eskola Politeknikoa, en lugar de los centros de trabajo cooperativo”²⁹¹.

Las dotaciones de los Fondos de Educación y promoción, el 10% de los excedentes, nunca se destinaron en beneficio de las cooperativas que los produjeron; han ido a parar a otras cooperativas, principalmente educativas, cuyo presupuesto no debería proyectarse con ánimo de lucro.

Han sido el 50% de los excedentes, la mitad de los beneficios, destinados a fondos obligatorios y reservas indivisibles, los que han servido para ensanchar el cooperativismo.

El trabajo humaniza al hombre cuando éste es dueño del instrumento de su trabajo. Los fundadores son claros en señalar que su modelo aspiraba a superar las condiciones de enfrentamiento y lucha que se vivía: “Sus aspiraciones se sustentaban en el deseo de hallar una solución superadora de la lucha de clases y de la necesidad de recurrir al conflicto, mediante el cambio de actitudes de los agentes contrapuestos”²⁹² Para que esto fuese posible los trabajadores tenían que estar del lado de la propiedad, en el lugar en que la empresa se contempla como propia.

En la cooperativa, el 20 % de los socios puede convocar a una Asamblea General y ésta es soberana y tiene todos los poderes para cambiar las remuneraciones y cambiar sus administradores: “La opción de todos los socios a ejercer su soberanía en cualquier momento es la alternativa a la discrepancia conflictiva y el contrato de trabajo, al sustituirlo por el contrato de

²⁹¹ Ibidem. Pág 46

²⁹² Ibidem. Pág. 48

sociedad, altera la circunstancia del trabajador por cuenta ajena por el socio, trabajador por cuenta propia.”²⁹³

I) Carácter Universal

Dice Ormaetxea que, a nivel universal, la experiencia de Mondragón tiene un valor testimonial. No se trata de exportar un modelo, pero sí de compartir esta experiencia para que sea inspiradora de nuevas iniciativas cooperativas y empresariales.

Desde Otalora Ikasbide se desarrollan los trabajos de formación técnica en el despegue de iniciativas de trabajo asociado en países dispuestos a realizar estos esfuerzos: “Desde hace muchísimos años se ha desarrollado una política de relaciones, al límite del esfuerzo en el que el protagonismo hay que dejarlo a los naturales de los países interesados”²⁹⁴.

El principio tiene que ver con la necesidad del cooperativismo de extenderse a otros hombres y otras sociedades, pero ello ha de ser el fruto, no de artificiales procesos de réplica, sino de la convicción profunda de los nuevos cooperados.

En el anexo 3.2., se encuentra la entrevista al Director de Mundokide, ONG de cooperación al desarrollo de MCC, el cual relata el tipo de trabajo a favor del cooperativismo que desarrollan en países del tercer mundo.²⁹⁵

J) Educación

Sólo mediante la educación permanente se puede asegurar que la experiencia continúe, pues sus prácticas están lejos del común de las prácticas ordinarias, cultura que impera en una sociedad que no es cooperativa.

²⁹³ Ibidem. Pág. 49

²⁹⁴ Ibidem, Pág. 51

²⁹⁵ Entrevista a José Ángel Mikel. Director Fundación Mundokide, Otalora, septiembre de 2004.

La Empresa en Entornos de Violencia

La educación es la defensa de su propia identidad, cuyo centro es: que el ánimo de lucro no sea el móvil central de la experiencia. La educación se entiende como cooperativa por una parte y profesional por otra.

Para la educación cooperativa y desde 1984 se creó el centro de Formación Ikasbide Otalora con el objetivo de expandir y profundizar la cultura cooperativa entre socios y sobre todo, entre directivos y miembros de los Consejos.

“Los cooperativistas proponemos unas estructuras orgánicas novedosas donde se pretende que la persona deje de ser un valor desconocido para pasar a ser el centro, el principio y el fin de la empresa”²⁹⁶.

3.3 Los Orígenes e Historia De MCC

3.3.1 Razones Del Éxito De Mondragón

La literatura sobre el grupo atribuye el éxito de esta experiencia a una serie de razones, hechos y circunstancias, hábilmente conjugadas y gestionadas:

- La tradición industrial de Mondragón²⁹⁷.
- Las estrecheces y pobrezas, legado de la guerra civil.
- La capacitación que recibieron sus líderes (15 años formándose antes crear la primera cooperativa).
- El espíritu empresarial de los vascos.

²⁹⁶ GORROÑOGOITIA. Op. Cit. Pág. 7

²⁹⁷ IRIZAR, Iñazio, en su conferencia, “Características principales de los directivos de Mondragón”, publicada en las memorias de las jornadas de verano con el título: Empresa Cooperativa y Liderazgo, 2005 en la Pág. 29, expresa: “el trabajo seriado con los metales, y mas concretamente con el hierro, se remonta hasta el año 1.400, aunque podríamos ir hasta la época Romana, dados los restos de minas y forjas artesanales hallados. Pero es en la edad media cuando se produce la especialización, con la progresiva implantación de las pequeñas ferrerías en torno a los ríos, denominadas Olak en Euskera”

- El liderazgo y visión a futuro de Arizmendiarieta, al crear estructuras con anticipación. No se conformó con la compra de una empresa de cocinas de Vitoria en 1956 (la cual con el nombre de Ulgor fue origen de la actual Fagor), sino que insistió en una entidad financiera, creando Caja Laboral (1959), posteriormente, impulsó la creación de cooperativas de consumo (1960), hoy Grupo Eroski y Lagun-Aro, entidad a cargo las pensiones y la salud de los cooperativistas.
- El proteccionismo de la época de Franco que permitió el crecimiento de industrias nacionales sin competencia exterior.
- La credibilidad en los líderes religiosos.

A las anteriores, Cook, mencionado en el libro de Fernández (2006)²⁹⁸, se añaden: casi dos décadas de crecimiento económico (1955-1973) en España, y la auténtica preocupación social en la Comarca del Alto Deba.

Una reciente tesis doctoral de Narvarte (2002) al reflexionar sobre las condiciones del nacimiento de la experiencia, señala : “el cambio social, cultural y económico, que se produjo con la experiencia cooperativa de Mondragón, nos permite distinguir, desde el punto de vista conceptual, cuatro aspectos centrales: un colectivo social a ser transformado, una idea transformadora, detrás de la cual se distingue un líder, aquellos quienes administran y/o llevan a cabo el proceso de cambio -sus conductores- y la administración efectiva del cambio”²⁹⁹.

Estos elementos se concretan en los pueblos del Alto Deba, los cuales se encontraban en situación de crisis económica por la guerra civil y la postguerra. Un líder, el sacerdote José María Arizmendiarieta, con sus ideas sociales y un grupo de personas por él formadas se embarcaron en la ventura de la creación de empresas y cooperativas, en las cuales nadie creía.

²⁹⁸ FERNÁNDEZ, José Ramón. 2006. La experiencia cooperativa de Mondragón cumple 50 años. Ediciones Mondragón Corporación Cooperativa. Pág. 117

²⁹⁹ NARVARTE, Pedro A. 2002. Estudio de la Organización cooperativa como sistema viable. La experiencia de Mondragón como referencia estratégica para el desarrollo del sector en Chile. Mondragón Unibersitatea. Facultad de Ciencias Empresariales, Oñati. Pág. 154

Uno de ellos, José María Ormaetxea, en entrevista concedida al autor de este trabajo manifiesta: “aquí vivíamos una situación. Teníamos un conflicto, estaba recién acabada la guerra civil con un lastre de muertes y venganzas que hacían parte del escenario de Mondragón. Pero básicamente la sociedad franquista era lo que se llamaba una estabilidad de cementerio: “la paz de cementerio” aquí todo el mundo se callaba y no pasaba nada”³⁰⁰

Otra cita, ilustra lo dramático de esta situación: “Por si fuera poco a las heridas bélicas no cauterizadas totalmente, se añade la ruina económica, el piojo verde y una tremenda hambruna que no desaparecería totalmente hasta la siguiente década”³⁰¹. La renta del año anterior a la guerra 1935 sólo se alcanzó hasta 1953, 18 años después.

Muchas de estas circunstancias son irrepetibles en otros contextos socio culturales. Por ello se llega a afirmar que “La experiencia Cooperativa de Mondragón es un fenómeno singular y, si no imposible, sí difícilmente repetible”³⁰².

Habrà sin embargo, elementos de la misma que puedan replicarse. La experiencia tiene una fecunda virtualidad inspiradora de nuevos conceptos empresariales, de innumerables facetas en el campo de la gestión participativa y de novedades en los montajes institucionales, que bien vale el esfuerzo por retomar los principios y algunas de las prácticas, con el fin de enfrentar los enormes déficits de participación y equidad en los países en desarrollo.

3.3.2 La Figura y El Pensamiento De Arizmendiarieta

Mondragón, para los años cuarenta, ya tenía una larga historia como población de ferrería, en la cual se desarrollaron diversas empresas metalúrgicas, entre ellas la Unión Cerrajera, la más grande de la época a la cual llegó Arizmendiarieta .

³⁰⁰ Entrevista a José María Ormaetxea, Fundador de Ulgor, primer Presidente de Caja Laboral. Sept. 2004

³⁰¹ FERNANDEZ. Op. Cit. Pág. 34

³⁰² Ibidem, Pág. 21

Este sacerdote, ejerció en Mondragón su labor como coadjutor de la parroquia, cargo que desempeñó desde su llegada el 5 de febrero de 1941 hasta su muerte el 29 de noviembre de 1979. Desde un principio se dedicó a los jóvenes (él lo era, llegó a Mondragón con 25 años) enseñando en la Escuela de Aprendices de la Unión Cerrajera e impulsando la Acción Católica y la JOC, Juventud Obrera Católica.

El pensamiento de Arizmendiarieta se encuentra compilado en la obra “El Hombre Cooperativo” de Joxe Azurmendi y en la recopilación de sus exhortaciones y escritos, denominada “Pensamientos”. También existen numerosos escritos no editados, que recopilan los pensamientos que se encuentran en fichas ordenadas en la torre de Otalora.

El analista de su pensamiento, Azurmendi (1984), señala cuatro fundamentos en el mismo: la doctrina social de la Iglesia, el pensamiento personalista (Maritain y Mounier), la tradición social vasca y los clásicos del cooperativismo. Mas que por su originalidad, el sacerdote descolla, por su pragmatismo y capacidad de síntesis.

Su pensamiento no se queda en la utopía, es lo suficientemente hábil para ponerlo en acción. Sin embargo, a pesar de sus profundas ideas sociales, estas no fueron óbice para que su opción política no se conociera: “la experiencia político bélica con la República y contra ella, aunque circunstanciales en su caso, parecen claves en la vida de Don José María cuya opción política, en el supuesto de que tuviera alguna, nunca aflorará al exterior. Su mutismo sobre temas que atañen a la política es total”³⁰³. Tal vez, su máxima de que las “necesidades unen y las ideologías desunen” influyó en él para ser un líder de unidad, en el cual las ideologías diversas convergieron.

Esta afirmación se corrobora con las propias palabras de Arizmendiarieta, quien afirma: “entre las ideas que nos dividen y la existencia que nos conduce a unirnos, a coexistir, nos quedamos con la segunda y, por ello, repudiamos tanta ideología como simple utopía” (pensamientos 307). Esta forma de pensar seguramente hizo posible que personas de muy diferentes ideologías se

³⁰³FERNÁNDEZ. Op. Cit. Pág. 34

acercaran al sacerdote y confiaran en él bajo el entendimiento que sus cooperativas no representaban una forma de partidismo, o solamente para los de una creencia.

Para preparar a esa juventud en su búsqueda por la revalorización del trabajo, la sociedad sin clases y el mejoramiento de las condiciones sociales de los trabajadores, no solamente emprendió la labor de formarlos técnicamente sino que se dedicó a dotarlos de los instrumentos empresariales que les permitieran desarrollar una relación diferente con el capital y con su entorno social.

Para lo primero, creó el 10 de octubre de 1943 la Escuela Profesional, hoy Eskola Politeknikoa, para lo segundo, años después, impulsó a sus discípulos en la compra de la primera empresa, una pequeña fábrica de cocinas de Vitoria (adquirida en 1955) a la cual pusieron por nombre Ulgor, (abril de 1956), con la que se pretendía hacer una empresa a la medida del hombre, pero sin tener una idea clara de querer ser cooperativa; ésta vino después como resultado.³⁰⁴

Cinco jóvenes se arriesgaron, dejando la Unión Cerrajera y conformando Ulgor: Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia, Ormaetxea y Ortubay. Esta empresa es conocida hoy como Fagor. Sea dicho de paso, la Unión Cerrajera, contribuyó a formar el “Homus fabril” del cual se aprovecharía después el cooperativismo de Mondragón.

Hoy el pensamiento de Arizmendiarieta es objeto de estudio y análisis por parte de especialistas. Sus sentencias sobre asuntos específicos son la mejor forma de comprender sus razonamientos, la mayoría de ellos con una vigencia absoluta. Me limitaré a incluir algunas de ellas.

“Los cooperativistas hemos sido maximalistas y radicales a la hora de plantear la problemática del trabajo: lo hemos hecho en calidad de tales y en aras de nuestra conciencia de la dignidad y de derechos y deberes de trabajo. Organizamos, equipamos y administramos nosotros nuestro trabajo: sin tener o poder que pedir cuentas a otros ni rendir mas que a nuestras respectivas conciencias y a quienes comparten las tareas en común con nosotros. Esto es, somos trabajadores

³⁰⁴ UZURMENDI, José. 1992. El hombre cooperativo. Otalora.

y empresarios, como decimos muchas veces; no menos empresarios que trabajadores, precisamente porque hemos optado por liberarnos de los condicionamientos extraños. Somos concientes de que con este paso quedan por lograr metas más amplias y universales a las que no podemos ser indiferentes tanto por nosotros como por todos los que estimamos solidarios en el ancho mundo y complejo campo socio-económico. Este compromiso de solidaridad debemos autentificarlo y objetivarlo promoviendo y llevando adelante la gestión de nuevas empresas en forma tal que humanizar las estructuras económicas y desarrollar el país sean objetivos complementarios y no antitéticos; en definitiva, presupuestos de liberación y realización personal y comunitaria.»³⁰⁵

Las cooperativas hacen realidad el unir en la persona de los trabajadores la calidad de dueños de la empresa en su carácter de asociados. El binomio trabajador-empresario es la mayor novedad que aporta el cooperativismo a las relaciones entre capital y trabajo. Pero la propuesta no se queda allí, tiene un propósito más general de hacer primar al hombre y su actividad: el trabajo sobre otras consideraciones.

“Trabajar es hacer una cosa bien hecha, es decir, útil, que cubra una necesidad, cuyo costo sea menor que su precio y que su precio sea justo y aceptado. Una cosa hecha de buen modo, con técnica, con organización, con colaboración en unidad de esfuerzos voluntarios, respetando siempre al hombre que trabaja, porque el fin nunca justifica del todo los medios y el hombre, sea alto o bajo su nivel, siempre es mas importante.”³⁰⁶

Con el trabajo se atienden las necesidades de la sociedad, éste no puede ser hecho de cualquier manera. Un trabajo de calidad es la garantía de éxito de la acción cooperativa. El trabajo tiene una virtualidad creadora y trasformadora y, por tanto, es reflejo de la dignidad de quien lo ejerce.

“El fundamento de nuestra felicidad es la felicidad de todos los hombres... al margen de unos resultados mas o menos satisfactorios de nuestras respectivas empresas, los cooperativistas

³⁰⁵ Pensamiento de Arizmendiarieta. Los fundamentos del nuevo orden (1945-1955), Pág. 19

³⁰⁶ Ibidem , Pág. 16

debemos seguir siendo inconformistas en tanto no llegue a ordenarse el vasto mundo económico social de acuerdo a los postulados de la dignidad del trabajador y de los presupuestos de su trabajo, so pena de incurrir en una insolidaridad y una miopía indisculpables. No construirán un mundo nuevo, el orden social humano y justo, los satisfechos, ni se nos regalará sin riesgo y esfuerzo común y propio.”³⁰⁷

Por último, el trabajo cooperativo no agota el horizonte de las posibilidades humanas, Arizmendiarieta traza nuevos desafíos, en el que el límite es la felicidad de los otros. Los cooperativistas tendrán que ser inconformes y pensar más allá en la construcción de un nuevo orden más justo y más humano.

Arizmendiarieta, siguiendo la tradición cristiana, rechaza la violencia, ella no conduce a ninguna liberación real. La liberación del hombre sólo puede ser efectiva cuando se fundamente en la transformación previa de las conciencias, de lo contrario acaba conduciendo a nuevas esclavitudes.

“Uno no nace cooperativista, porque ser cooperativista requiere una madurez social, un adiestramiento de convivencia social. Para que uno sea auténtico cooperativista, capaz de cooperar es preciso que haya aprendido a domesticar sus instintos individualistas o egoístas y sepa plegarse a las leyes de la cooperación. Se hace uno cooperativista por la educación y por la práctica de la virtud.”³⁰⁸

Al referirse a la importancia de la educación, hace énfasis en la necesidad de capacitarse para administrarse por sí mismos sus propios intereses: “la falta de cultura provoca en la mentalidad de los proletarios un sentimiento de inferioridad, cuya revancha encuentran muchas veces en la violencia. Por otra parte la proclamación de muchos derechos, proclamación motivada por el noble propósito de querer reconocer la igualdad común de todos los hombres y la dignidad humana, no ha surtido los saludables efectos que eran de esperar, puesto que la falta de

³⁰⁷ *Ibidem*, Pág. 24

³⁰⁸ *Op. Cit.* Pág. 15

preparación intelectual y moral de los mismos para administrar por sí mismos sus propios intereses los ha hecho víctimas de una minoría de desaprensivos y audaces. A pesar de todo, la inmensa masa de hombres de nuestra comunidad son seres totalmente pasivos como miembros de la comunidad: mejor dicho, la masa no acaba de transformarse en pueblo organizado y disciplinado. Y no está bien que la inmensa mayoría de una población tenga siempre el carácter de menores de edad vitalicios”.³⁰⁹

También llama la atención su llamado a que las cooperativas no se agoten en la satisfacción de sus socios; tienen un llamado más amplio en la transformación de la sociedad: “pero el fin último de una cooperativa no es el de hacer un número mayor o menor de ricachones autosatisfechos, sino el de hacer hombres en todo el sentido de la palabra. Su misión es la de ver y abarcar lo humano en toda su amplitud.”³¹⁰

Por último, considera los sistemas económicos y sociales perfectibles. Tampoco considera el cooperativismo como una panacea que resolverá todos los problemas. Alguna forma de articulación con el capitalismo también deberá intentarse: “**Hacer cooperativismo no es hacer lo contrario del capitalismo**, como si este sistema no tuviera muchas cosas aprovechables, cuando en realidad ha constituido una experiencia sumamente interesante de organización y actividad económica y su eficiencia no se puede poner en tela de juicio. El cooperativismo debe superarle y para ello debe asimilar sus métodos y resortes con la limitación o superación precisa a las exigencias supremas de los valores humanos personales”.³¹¹

Finalmente, Arizmendiarieta reconoce que como todo sistema humano (construido y por lo tanto sujeto al cambio), el cooperativismo también tiene sus límites y no es la panacea a todos los problemas de la humanidad: “**El cooperativismo no es el remedio universal de los males**, no es la fórmula de aplicación universal aplicada a las escalas y en los campos en los que la empleamos como medio organizativo idóneo para solventar determinados problemas comunes. Pero sí tienen valor universal y pueden ser valores inspiradores de otras organizaciones sociales, económicas y

³⁰⁹ Ibidem, Pág. 13

³¹⁰ Ibidem, Pág. 33

³¹¹ Ibidem, Pág. 33

políticas aplicables en sus respectivos campos los valores a cuya aceptación y servidumbre deben su imagen y perfil el cooperativismo vigente entre nosotros. Tales son la libertad, la solidaridad, la persona y la comunidad.»³¹²

Se dejan hasta aquí las citas del fundador de la experiencia. Su fundamento humanista y personalista es claro y profundo. Su pensamiento es fuente de reflexión y análisis y aún de debate, todos reconocen en él un profundo conocimiento del ser humano de nuestro tiempo.

Ante sus ideas, se podrá estar de acuerdo o en desacuerdo, la realidad del Cooperativismo de Mondragón, es el paradigma de esas palabras convertidas en realidad. Por supuesto, su pensamiento no se agota en las citas mencionadas, su pensamiento es mucho mas amplio, pero como tal no es el objeto de este estudio.

3.3.3 Periodización De La Experiencia y Sus Principales Hitos

Hay diferentes categorizaciones de la historia del Grupo Mondragón en estos 50 años: Creación, Expansión, Adaptación, Recuperación y Globalización (desde la perspectiva de Fagor)³¹³; Nacimiento y Desarrollo, Consolidación, Crisis industrial, Gestión del Cambio (desde la perspectiva de Caja laboral)³¹⁴ o como de crecimiento en torno a Caja Laboral, Grupo Comarcal y Mondragón Corporación Cooperativa. Desde el punto de vista de la organización que las aglutina.³¹⁵ Cancelo y Mongelos (Ex directivos del Grupo)³¹⁶ hablan de cuatro etapas: primeros 25 años (primera cooperativa y desarrollo acelerado, 1955-1980); diez años siguientes (1980-1990); adaptación a la Unión Europea; la década de los noventa (1990-2000); a las cuales se les añade la fase actual, de globalización.³¹⁷

³¹² Ibidem, Pág. 39

³¹³ MOLINA, Fernando. Junio 23 de 2006. Fagor Electrodomésticos (1956-2006). Historia de una experiencia cooperativa.

³¹⁴ Visita a Caja laboral. Conferencia de Diego Guzmán.

³¹⁵ NARVARTE. Op. Cit. Págs. 168 y ss.

³¹⁶ IRIZAR, Iñazio. 2005. Empresa Cooperativa y Liderazgo. Pág. 205-214

³¹⁷ IRIZAR, Iñazio, (Coord.) 2006. Cooperativas, globalización y deslocalización. Universidad de Mondragón.

No se describirán cada una de estas periodizaciones, dados los diferentes criterios con los cuales están construidas. Sin embargo, algunas circunstancias se deben tener en cuenta para entender la dinámica de crecimiento de acuerdo con las variaciones del entorno económico:

- El proteccionismo franquista y un esquema orientado al consumo interno.
- La iniciación de exportaciones (1966).
- La decisión de salir a otras provincias de España (expansión de mercados).
- La Unión Europea, entrada en la globalización y la deslocalización.

Desde el punto de vista interno, primero se giró en torno a la División Empresarial de la Caja Laboral, la cual creaba y apoyaba la creación de empresas o su recuperación. En el modelo actual, MCC actúa como ente corporativo que aglutina, orienta y proyecta las estrategias del grupo.

Las primeras etapas fueron de creación de empresas. Ulgor duró tres años en la indefinición de su naturaleza, antes de constituirse en cooperativa: “una vez hallado el sistema cooperativo, como el más idóneo en aquel momento, para recoger las disposiciones impresas en las ideas tradicionales”³¹⁸.

Le siguió Arrasate (1957), hoy Fagor Arrasate, dedicada a construcción de troqueles. Después vino la Caja Laboral y Lagun-Aro (1959), las cuales dieron nacimiento al grupo financiero. La primera fue prevista por Arizmediarrieta para proveer las necesidades de capital que requerirían la expansión de las cooperativas y la segunda para atender las necesidades de seguridad social de la cual carecían los socios cooperativos al ser trabajadores por cuenta propia.

Arizmediarrieta redactaba los estatutos de las empresas, trabajó con visión de futuro avizorando instituciones que fueran sostenibles en el tiempo. Sus discípulos no entendían y a veces se resistían a la creación de entidades como la Caja Laboral.

³¹⁸ MOLINA. Op. Cit. Pág. 57

Por su lado, la Caja Laboral a través de su División Empresarial apoya los nacimientos de Copreci (productos de precisión para mediciones), Ederlan (metalurgia), Lana y otras muchas cooperativas.

En 1961 se crea ULMA (construcción) otra de las empresas emblemáticas de MCC, la cual ha extendido sus negocios a invernaderos, maquinaria de empaque, cocinas industriales, andamios, forja, máquinas elevadoras. En 1993 se retiró de MCC, en el 2002 volvió a ella.

Las cooperativas carecían de interacción entre sí, excepto por su vinculación con Caja Laboral con la cual firmaban un contrato de Asociación. Se piensa entonces en una supraestructura comarcal que las agrupe. Surge en 1964 Ularco, como “régimen de compromiso mutuo y solidaridad comunitaria”³¹⁹. Este grupo ínter cooperativo industrial también fue preconizado por Arizmendiarieta pensando en la necesidad de agruparse para enfrentar en común los nuevos desafíos.

Esta será el embrión de lo que más tarde se llamará Grupo Cooperativo Mondragón y luego MCC. “Tenemos que pensar en implementar a tiempo una serie de instituciones orientadas a satisfacer las necesidades futuras que sirvan de cobertura a nuestros propósitos y planes cooperativos”³²⁰ señalaba TU Lankide, en 1964, la revista de divulgación interna de las cooperativas.

A principios de los 80 ya existían 10 grupos comarcales, la asociación, era una decisión soberana de cada cooperativa, los resultados positivos la impulsaban, los negativos la atomizaban. La entrada de España en la Comunidad Económica Europea (1986) agudiza este debate acerca de la necesidad de un tipo de agrupación competitivo.

³¹⁹ NARVARTE. Op. Cit. Pág. 174, cita 216

³²⁰ FERNÁNDEZ. Op. Cit. Pág. 67

La Empresa en Entornos de Violencia

En 1966 las cooperativas empiezan a exportar, por una suma equivalente a 312.000 Euros, una parte muy pequeña de sus producciones. En el 2005 éstas llegaron a los 3.480 millones de Euros, más de la mitad de la producción industrial.

Con cinco cooperativas de consumo se funda en 1969 Eroski (inicialmente Comercio), cooperativa que agrupará socios de trabajo y socios consumidores, entidad que dará nacimiento al grupo de distribución que hoy reporta más de la mitad del empleo de Mondragón. En el anexo 3.3 se encuentra la entrevista a Marta Areizaga, Directora de Responsabilidad Social del Grupo Eroski, quien relata el desafío de mantener vivo el espíritu cooperativo entre miles de trabajadores y cientos de miles de socios de consumo.

En 1969 se funda: Actividad Laboral Escolar Cooperativa, Alecoop, cooperativa que permitía compatibilizar estudio y trabajo a los alumnos del Escuela Politécnica. Integrada en su mayor parte por estudiantes, posibilita a los alumnos, combinar la práctica laboral con el estudio.

En 1974 se crea el primer centro de investigación y desarrollo, IKERLAN. Aparte de producir bienes y servicios, es necesario producir conocimientos y aplicaciones que agreguen valor a la producción industrial. También se perfila que el futuro no estará tanto en la industria, sino en la producción de conocimientos, aplicaciones y procesos, son ya 11 los centros de este tipo. Mondragón dependía de licencias extranjeras y pagaba onerosas regalías por el uso de las mismas, era necesario apostar a la autonomía en materia tecnológica.

El 29 de noviembre de 1976 muere Don José María Arizmendiarrieta. El grupo de cooperativas ya se encuentra consolidado, maduro y en pleno crecimiento. Este mismo año ingresan a Caja Laboral cooperativas de vivienda y cooperativas de enseñanza (Ikastolas).

En los años 80, se presenta una crisis económica en el país, con un incremento en el desempleo el cual llega a niveles del 20%. Un número significativo de cooperativas obtiene resultados negativos. Se cierran algunas actividades, se trasladan trabajadores excedentes de unas cooperativas a otras; se capitalizaron los resultados, se recompusieron los pasivos, se logra pasar

la crisis y volver a los excedentes con base en un esfuerzo exportador. Al final de esa década, el 16% de las ventas eran en el extranjero³²¹. Caja Laboral abre oficinas fuera del País Vasco y Eroski toma el liderazgo del consumo interno.

En 1984 se realiza el primer Congreso Cooperativo y se elige la Comisión Permanente como consejo de los grupos comarcales, siendo esta la primera estructura común a las cooperativas. Caja Laboral pasa a desarrollar un rol financiero. Se crean los consejos de grupo, una secretaría técnica y los servicios empresariales, los dos últimos como servicios de asistencia a la Presidencia del Consejo General. Se crean los primeros fondos intercooperativos: FISO y FEPI, de los cuales se hablará más adelante con amplitud.

En 1985 se crea Otalora como centro de liderazgo y aprendizaje para los directores y mandos de la organización y como espacio de referencia e investigación para los interesados en el modelo.

En 1989 se integran Fagor y Fabrelec. El año siguiente se compra la empresa de Victorio Luzuriaga. Comienza la estrategia de adquisiciones de empresas, las cuales progresivamente se transformarán en cooperativas, después de largos y difíciles procesos “metabólicos”.

En 1991, el III Congreso acuerda la creación de un grupo empresarial conformado por organizaciones sectoriales, el cual se denominó Mondragón Corporación Cooperativa. Esto trajo como consecuencia el alejamiento de varias cooperativas y del grupo comarcal ULMA, el cual después retornó. El grupo industrial tenía siete divisiones, cada una de ellas compuesta por un número variable de agrupaciones sectoriales. Estas son la unidad básica de gestión de MCC, donde la soberanía recae en las cooperativas que la componen, tienen la función de planeación estratégica dentro de su ámbito.

En mayo de 1997 es aprobada por el parlamento Vasco la Universidad de Mondragón, formada por la Escuela Politécnica Superior de Mondragón, la Facultad de Empresariales de Oñate y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de Eskoriatza.

³²¹ NARVARTE. Op. Cit. Pág. 180

La Empresa en Entornos de Violencia

En 1991, Irizar, cooperativa de construcción de carrocerías de lujo, irrumpe en el mercado con el modelo “Century”. Esta empresa ha vivido un espectacular crecimiento e internacionalización con plantas en China, India, Brasil, México y Marruecos. En ese año se constituye LKS cooperativa de servicios de asesoría que continúa la labor de la división empresarial de la Caja Laboral, entidad que actuó como “incubadora de cooperativas”.

En 1994, el V Congreso Cooperativo, aprueba la norma básica sobre la estructura societaria en las cooperativas de base, con la cual va más allá de la ley vasca en aspectos como los Consejos Sociales.

En 1998 ingresa una entidad catalana a MCC: la cooperativa Ecotécnica, productora de aerogeneradores y mantenimiento de parques eólicos.

En 1999, Fagor compra a la polaca Wrozamet productora local de electrodomésticos. Comienza el grupo a incursionar en los países el Este de Europa.

Las cooperativas: Batz, Cikauto y Maier, se ubican en Brasil, Checoslovaquia y Gran Bretaña. El fenómeno de deslocalización comienza a darse en MCC y adquiere una considerable importancia.

Con el éxito del grupo en las exportaciones se inicia el proceso de internacionalización el cual se refuerza con las implantaciones en el exterior. En el año 2000 MCC tenía 13 representaciones y 23 plantas en el exterior. Las ventas del grupo llegan a los 8.000 millones de Euros de los cuales el 28% eran en el exterior. Los éxitos y crecimiento posteriores muestran la consolidación del modelo de MCC con sus dos estructuras auxiliares: Fundación MCC y MCC Inversiones.

En el 2004 se lanza el polo de innovación Garaia, ambiciosa iniciativa para la construcción de una ciudadela para la creación de conocimiento, como proyección a lo que serán las sociedades postindustriales.

Fagor, en el año 2005, compra la francesa de electrodomésticos Brandt, de unas dimensiones similares a las de Fagor, con lo cual pasa a ser uno de los mas importantes productores de este ramo en Europa.

3.4 Enseñanzas De La Experiencia

3.4.1 Las Claves De Los Éxitos

La experiencia de Mondragón no tiene comparación en el mundo, aparte de ser una experiencia “única” por la característica de tratarse de un cooperativismo industrial, son sus éxitos como grupo económico lo que llama la atención.

Sin duda se trata de un gran emprendimiento económico y social, del cual se trata de desprender las principales “claves” observadas. No hay emprendimiento sin emprendedores, por lo cual el liderazgo de sus promotores y directivos resulta decisivo. Se Mencionan aquellos factores de éxito que desde fuera de la experiencia, llaman la atención y pueden considerarse como factores de éxito del modelo. Se relacionan nueve claves:

A) Un Líder Impulsor

Se conocen muchas organizaciones que funcionan mientras sus líderes las dirigen y gobiernan. En este caso, aunque sin Arizmendiarieta, es muy probable que el grupo MCC no existiera, aunque, sin él tampoco el grupo ha desaparecido. Una vez conformada una realidad y una masa crítica de cooperativistas la experiencia perdura y se reproduce.

No se puede confundir líder con director. Arizmendiarieta no figuró en ninguna dirección, no aparece para la iglesia ninguna posición, no formó parte de ninguna cooperativa, no tuvo el poder formal, pero era un líder con suficiente carisma para influir, orientar y direccionar estratégicamente sin que las cosas dependieran de él , para ejercer su poder sin detentar ninguna posición de mando o jerarquía.

Creadas las instituciones y posicionadas éstas, las cooperativas se multiplicaron y ellas mismas han ido enfrentando los nuevos desafíos que supone su incesante crecimiento.

Ormaetxea, quien lo conoció de cerca nos dice: “desde su condición de sacerdote, a cuyas normas de conducta jamás renunció y las que prestó su máxima diligencia, su vida la aplicó a la magna empresa de elevar la formación y, a través de ella, el bienestar y la máxima igualdad entre las personas”³²². Su máxima era que “a través del saber se democratizara el poder”. La educación para todos y la empresa para el hombre son las dos orientaciones básicas que impulsaron la experiencia.³²³

B) La Práctica De La Participación

La existencia de estructuras democráticas, la posibilidad de elegir sus directivas y tomar decisiones y la orientación que dan los 10 principios cooperativos que animan a MCC. Estos son los activos intangibles que no aparecen en los balances.

No existe en el mundo un grupo empresarial u otra organización en la cual los niveles de información y de participación sea el que existe en MCC, afirma Mongelos (2005). Arizmendiarieta, quería la “reforma de estructuras” sobre la “conformidad apoltronada”. Se quería crear un modelo paralelo de empresas en las que las estructuras de gobierno no quedaran a merced de quienes ostentan el poder por ser portadores del capital, sino en manos de quienes aportaban el trabajo. El trabajo, para el sacerdote impulsador, era la contribución más noble que se podía ofrecer.

Ya se ha mencionado que los socios de las cooperativas participan en el capital, la gestión y los resultados de la empresa. Aun para el caso de aquellos trabajadores por fuera del País Vasco, que no son socios de trabajo, en el Grupo Erozki se han inventado la fórmula de crear una sociedad civil que los agrupe de manera participativa como si fueran una cooperativa.

³²² ORMAETXEA, José Maria. 2005. El liderazgo del promotor cooperativo Don José María Arizmendiarieta, en IRIZAR, Iñazio. Empresa cooperativa y liderazgo. Pág. 117

³²³ Ibidem. Pág. 120

La Directora de Responsabilidad Social de Eroski, en entrevista anexa dice: “no puede ser que funcionemos como sociedades anónimas en una cooperativa, con una cultura tan fuerte de participación. Había que hacer una fórmula para seguir siendo propietarios y protagonistas por fuera de la zona cooperativa. Gespa: gestión de las personas autónomas, es una Sociedad Civil de participación, no es ni laboral, ni mercantil, ni cooperativa. Es como una asociación de derecho privado en la cual se han clonado los estatutos de una cooperativa para gestionar la participación, y los órganos de una cooperativa, con Consejos Sociales por zonas. Se aporta un capital y participan en la gestión y los resultados de la empresa. Los trabajadores son unos cooperativistas y otros son de Gespa que está en expansión. Cubre ya el 85% de los trabajadores del grupo en la zona no cooperativa especialmente en hipermercados. No encontrábamos una fórmula, no se podía ser patrono de ellos”.³²⁴ Esta fórmula puede dar pistas para encontrar la fórmula de participación, que se busca para las implantaciones en el exterior.

C) La Practica de la Intercooperación

“Hacer una cooperativa aislada es mas difícil que hacerlo en grupo.”³²⁵ Esto podría también aplicarse a esfuerzos para enfrentar una situación, para ganar un mercado, para desarrollar un sector de la producción, para combatir la pobreza. Es la virtud de la asociatividad, de la solidaridad, de las alianzas, del trabajo conjunto, que logra mejores resultados que cada uno en su conjunto, es el concepto de sinergia, hoy ampliamente difundido.

No se puede esperar que las empresas siempre marchen bien y que éstas puedan sufrir sin efectos los embates del mercado, de la competencia, de las variables económicas, del clima de negocios, de la política, de los entornos hostiles etc. Sin tener una instancia en la cual protegerse o aliviarse, pertenecer a un grupo permite sinergias en lo económico y lo social, claro, siempre y cuando esa intercooperación funcione.

³²⁴ Ver Anexo III, Entrevista a Marta Areizaga. Directora de Responsabilidad Social. Grupo Eroski. Oct. 14 de 2004.

³²⁵ NARVARTE. Op. Cit. Pág. 196

Mondragón ha desarrollado y refinado esas estructuras de apoyo mutuo. Estas se describen con detenimiento en el acápite 13 de este capítulo. Para el mundo en desarrollo estas estructuras me parecen claves; se apoyan proyectos productivos pero no se piensa en que hay que sostener la acción empresarial hasta que se llega a puntos de equilibrio, o cuando inician las producciones; se financian cultivos de largo plazo, pero nadie paga el sostenimiento de los cultivadores, mientras se inician las producciones. Ningún mecanismo compensa pérdidas, por ello es elevada la mortalidad de las pequeñas experiencias empresariales y a veces muchos son reticentes a montarse en nuevas aventuras.

Se ha creído que con créditos y microcréditos las cosas se pueden resolver. De hecho hay una profusión de muchas pequeñas empresas, pero casi ninguna pequeña empresa ofrece calidad en el empleo y estabilidad para sus trabajadores. Se consideran exitosas las microempresas que logran generar un salario mínimo, cuando éste está lejos de poder solventar las necesidades de una familia (salarios mínimos: Colombia. US 180, Perú US 135). Se ha creído equivocadamente que el dinero, por sí solo, crea desarrollo. Que sí este existe, el mercado se encargará de crear las condiciones para impulsarlo.

Hay que crear mecanismos de intercooperación que apunten a la sostenibilidad de las empresas (empleos) y la sostenibilidad de las comunidades (servicios). Estas son las aplicaciones del modelo Mondragón que merecen difusión y esfuerzos de replicabilidad.

D) La Creación De Instituciones

Otra característica clave es la creación de instituciones, de “supraestructuras”³²⁶ y de reglas de juego para el acceso a los servicios y prestaciones de las mismas. Crear entes por crear es muy fácil. Lo difícil es que marchen y se desarrollen en una espiral de relaciones y crecimientos

³²⁶ Señala José Ramón Fernández en su libro, *La Experiencia Cooperativa de Mondragón cumple 50 años*: Pág. 54: “con la creación de estas entidades, Arizmendiarieta, incorpora a la organización la idea de las supraestructuras, condimento crucial en el desarrollo de las cooperativas. Sin estas entidades el movimiento cooperativo hubiese sido disperso, atomizado. Arizmendiarieta, gran conocedor del alma humana, temía a la cooperativa solitaria, que si triunfa se hace insolidaria y si fracasa se convierte en un nido de problemas, sin cobertura ni apoyos.”

mutuos. Lo que uno ve en Mondragón es una delicada filigrana de instituciones de diferente tipo y con relaciones entre sí, de negocio, de cooperación, investigación, educación, asesoría, etc. Aparte de las cooperativas de producción industrial, están las de consumo, las financieras, de previsión social y salud, las de promoción empresarial, las educativas, las de investigación y desarrollo, las de coordinación y orientación estratégica, las de responsabilidad social.

Irizar (2004), califica este complejo de entidades como: “Los depurados sistemas organizativos de las empresas cooperativas”. Arizmediarrieta ambicionaba ser el líder haciendo el bien. Pero un bien que debía ser productor de sucesivos bienes de carácter multiplicador. Estos, son las empresas y las instituciones que se encargan de prolongar los bienes y servicios que la comunidad requería: trabajo y servicios sociales.

A cada necesidad, una institución. Educación: Escuela Politécnica, hoy Universidad de Mondragón con 4.500 alumnos. Trabajo de los estudiantes: Alecoop que en 40 años ha permitido a los estudiantes trabajar para pagarse su estudio; tiene cerca de 1.000 trabajadores-alumnos a media jornada de trabajo. Trabajo femenino: Auzo Lagun, para dar trabajo de media jornada a la mujer, hoy tiene 2.400 socias; ellas suministran y elaboran comidas y servicios complementarios. Servicios Financieros: Caja Laboral. Servicios de salud y pensiones: Lagun Aro, entidad de previsión social voluntaria. Investigación: Ikerlan. Promoción de empresas: MCC inversiones. Incubadora de empresas: Saiolan; y así, sucesivamente en la medida en que van surgiendo nuevas necesidades e iniciativas.

E) La Creación De Una Cultura

En este caso cultura cooperativa. Modos de comportamiento y escalas de valores compartidas. Por ejemplo: culturas democráticas, culturas que excluyen la violencia: culturas que aceptan el arbitraje en la solución de los conflictos; culturas de confianza.

Este es un factor que nunca será suficientemente entendido por su intangibilidad. Llama la atención por ejemplo, en los pueblos del País Vasco, la ausencia del robo, no hay que estar

cuidando las cosas (como sucede en Latinoamérica). No hay que pagar una costosa infraestructura de equipos y personas para la seguridad (o es mínima esta infraestructura), a pesar de que en el País Vasco también se vive un conflicto con esporádicos brotes de violencia.

Pero esa cultura no sólo es el fruto de las cooperativas, es también la herencia colectiva de un pueblo; en este caso, el pueblo vasco, uno de los pueblos más antiguos de Europa. Los vascos desarrollaron desde tiempos inmemoriales habilidad para vivir en un entorno montañoso y difícil desde el punto de vista de recursos y desarrollaron su ingeniosidad, espíritu de trabajo y persistencia para sobrevivir, llegando a ser hoy una de las comunidades de más alto nivel de vida en España y Europa.

F) La Capitalización De Resultados

Los emprendimientos requieren financiación en sus periodos de crecimiento. Este puede venir de fuera, lo cual coloca a la cooperativa en manos de los bancos o de adentro, a través el ahorro cooperativo y la capitalización de resultados. Para la obtención de medios financieros que aseguren su crecimiento Mondragón cuenta con fuentes de financiamiento propias. La parte más importante de los resultados se capitaliza, por mandato de ley y por decisión de los socios, la parte menor se reparte.

Si hay resultados positivos hay capitalización. La reserva legal es el 20% de los resultados; a ella se agregan los aportes a los fondos de intercooperación que permiten el pago a los socios de anticipos, aún en el caso de pérdidas y por otro lado, las expansiones y aperturas de nuevos negocios. Esta capitalización tiene entonces dos fines: uno social (amortiguar pérdidas y asegurar empleos) y otro económico (asegurar expansiones y nuevas inversiones).

El cuadro 3.3 ilustra esta situación para el caso de Caja Laboral:³²⁷

³²⁷ Caja Laboral. Informe anual 2005 Pág. 36

TABLA 4.3
DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS CAJA LABORAL

Distribución	2005 Miles de euros	2004 Miles de euros
Intereses brutos distribuidos a cuenta de la aplicación del excedente bruto del ejercicio por las aportaciones al capital social	26.411	24.357
Fondo de reserva Obligatorio	53.893	45.513
Fondo de educación y promoción	--*	9.102
Retornos cooperativos	26.947	22.756
Fondo social intercooperativo	16.168	13.654
Resultado del ejercicio	123.419	89.895

* a partir del 2005 el 10% del fondo de educación y promoción se contabiliza como gasto y fue contabilizado en 10.779 miles de Euros

La Asamblea General de la entidad adoptó los criterios para el reparto del excedente disponible así:

- El 50% como mínimo, a la dotación del fondo de reserva obligatorio
- El 25% como máximo, a la atención de necesidades de promoción social e intercooperativa.
- En concreto, dispuso el 10% como mínimo al fondo de educación y promoción, y el 15% como máximo al fondo social intercooperativo.
- Resultan en consecuencia capitalizados o destinados a actividades sociales y de apoyo intercooperativo, el 75% de los excedentes para este caso.

Si todas las cooperativas reinvierten la mayor parte de sus resultados, y así lo han venido haciendo durante décadas, este fenómeno, en buena parte, explica el crecimiento no dependiente y que con autarquía han logrado las cooperativas de Mondragón. Bien habrían podido distribuirse entre ellos la mayoría de los retornos. La ley les permite repartirse hasta el 70% de los mismos; sin embargo, los retornos cooperativos distribuidos son inferiores al 30% de los excedentes registrados.

Pero, estos recursos no son suficientes. Han acudido con regularidad a los créditos, tanto de la Caja Laboral como la banca comercial y aún han acudido a esquemas de colocación de bonos al público o “emisiones de aportaciones financieras”. Por su naturaleza no pueden hacer emisiones de acciones.

G) La Búsqueda Del Crecimiento

Ha sido incesante el esfuerzo por crecer, diversificarse, complejificarse, internacionalizarse, competir; ello no solamente conlleva esfuerzos en productividad, sino la búsqueda incesante de nuevos productos, innovación y aún compra de empresas ya establecidas para obtener mayores porciones del mercado.

Si para este crecimiento se requiere romper con algunos de los paradigmas del grupo, ya se ha hecho:

- Primero. El Grupo fue concebido para crear empresas en el ámbito del País Vasco, hoy va más allá de este mercado. Se extienden por España, después se extienden por Europa, China, las Américas, pero allí lo hacen asociándose con empresarios locales y sin el esquema cooperativo.
- Segundo paradigma que se rompe: todas las empresas deben ser cooperativas. Sin embargo no todas las expansiones puede hacerse en forma cooperativa. De hecho, en algunos países estas formas tienen resistencia entre la gente.
- Tercer paradigma: las cooperativas no deben contratar dependientes. Sin embargo, no todos los trabajadores quieren o pueden hacerse socios. En buena parte de este nuevo crecimiento, se acude a las contrataciones temporales. A pesar de ello, el número de socios se conserva en una relación de 8/10.

Mongelos (2006) expresa este nuevo pensamiento: “Nuestra vocación siempre ha sido la de continuar, seguir hacia adelante. Ello ha supuesto cambiar en el modelo empresarial. Han existido

distintas estructuras organizacionales que se han ido sucediendo y adaptándose a las circunstancias, a los nuevos tiempos, a las nuevas exigencias económicas de cada momento.”³²⁸

El crecimiento asegura la competitividad y para ello hay que mejorar la productividad. “A veces los movimientos cooperativos suelen tener demasiada buena imagen social, pero me gusta repetir, siempre que puedo, que la cooperativa es una empresa y como empresa tiene que ganar dinero. El problema nunca es ganar dinero, sino una distribución lógica y equilibrada de esas plusvalías.”³²⁹

H) El Pragmatismo

Esta característica se muestra en afirmaciones como: “En la evolución histórica de las cooperativas hay mucha más praxis y capacidad de adecuación que metafísica”; “La realidad actual de MCC es el resultado de una adaptación -en general- exitosa a las circunstancias de cada momento, que el producto o la consecuencia de la aplicación de una filosofía concreta.”³³⁰

El grupo no ha correspondido a una planeación sistemática sobre los sectores, productos, tipo de empresas y formas que debería tener, como un modelo preconcebido. Se han ido adaptando a las circunstancias de cada época, de cada contexto y han ido aprovechando las oportunidades que de cada uno de esos contextos surgen. El pragmatismo trae consigo la flexibilidad y capacidad de adaptación. Donde se vea una oportunidad de crear empleos, riqueza y hacer negocios, la aprovechan. También trabajan para descubrir en todas partes, esas nuevas oportunidades y de crearlas si es necesario.

Las palabras de Ormaetxea en este sentido, muestran este espíritu: “aquí tenemos un Departamento Internacional, deberían aprovechar su pase por aquí para simplemente acercarse a una cooperativa que tenga entre 50 y 100 personas; habrá unas 50 de ellas, y ver si su producto les interesa y si ustedes son capaces de asumir este producto y llevárselo allá. Se pueden acercar a Danona, Fagor, Copreci, a muchas, que les puedan dar; podemos facilitar los técnicos para

³²⁸ MONGELOS, Javier. 2006. De la internacionalización a la globalización empresarial. En IRIZAR, Iñazio. (Coord.) Cooperativas globalización y deslocalización. Pág. 178

³²⁹ Ibidem, Pág. 178

³³⁰ FERNÁNDEZ. Op. Cit. Pág. 22

montar la empresa. Se hace un contrato, les mandamos los técnicos, la planificación con las mejores máquinas y en el primer año ustedes están produciendo. Esto es una solución para los países suramericanos donde el grupo no puede exportar y donde ustedes pueden ver unas sorpresas del sistema cooperativo.”³³¹

I) Persistencia y Estabilidad Estratégica

Se refiere, a las muy sabias normas consagradas en los estatutos, según las cuales los Consejos Rectores son elegidos por **4 años**, pero se rotan la mitad de los directivos cada dos años. En dichos Consejos se permite la reelección. La Gerencia es también reelegible. Esto ha permitido continuidad y persistencia en la orientación estratégica y ser muy cuidadoso con los cambios intempestivos y sin dirección. Los cambios deben ser claramente aceptados y consensuados internamente.

Es muy frecuente ver en otras cooperativas cambios **cada año**, sin que se puedan ver los resultados de las diferentes administraciones, como también es posible ver que directivos cooperativos permanecen por décadas sin ninguna renovación.

A veces las motivaciones para las elecciones son las mejores remuneraciones de los directivos cooperativistas. En Mondragón esto no es así, la práctica es la de que los miembros del Consejo Rector y del Consejo Social **no sean retribuidos** por estas actividades. Se les concede un tiempo para estas labores pero seguirán devengando lo mismo.

Con este esquema cada dos años va entrando gente nueva, pero ellos no pueden llegar a imponer una determinada orientación, deben ganarse a los que permanecen.

³³¹ Entrevista con José. Maria Ormaetxea. Sep. De 2004. Ver Anexo I.

3.4.2 Mondragón: Sus Limitaciones y Su Aporte al Desarrollo Regional

La situación social en el Alto Deba es de las mejores en Europa. De una situación de hambre, desempleo, guerra y dictadura hace 50 años, han pasado a una situación de bienestar con altas prestaciones y mínimo desempleo (2% a 4%). Si se quisiera implantar una industria con requerimientos de mano de obra poco calificada, tendría problemas en encontrar trabajadores.

El País Vasco muestra los mejores estándares de vida en España. Las cooperativas han sido fuente de ingreso constante a sus afiliados, desarrollan una actividad prácticamente durante toda la vida y al término de sus carreras cuentan con la protección social (pensiones) y los capitales que han ahorrado en las cooperativas. Para el ingreso de nuevos socios, los hijos de los socios tienen primacía sobre otros que no son.

Las anteriores afirmaciones son confirmadas por los reportes de las declaraciones de renta de los habitantes de la zona: “En Mondragón y en su comarca del Alto Deba, espacio donde se da una mayor concentración de la actividad cooperativa, informes europeos recientes sitúan a esta comarca con el nivel más alto de renta *per cápita* en España, junto con San Sebastián y su entorno. El Alto Deba disfruta así mismo de una situación de pleno empleo. También, es aquí donde el desarrollo económico es mayor y donde el reparto de la riqueza mas igualitario, tal como lo han resaltado en los últimos años los medios de comunicación vascos, basándose en los informes de Hacienda elaborados sobre la base de las declaraciones de renta anual efectuadas por los habitantes de Gipuzkoa.”³³²

Estos logros no son gratuitos o por obra de la mano invisible del mercado. Son el producto de decisiones deliberadas de los agentes cooperativistas, con la generación de empleos de calidad, permanentes y crecientes y de los gobiernos para suministrar ayudas y apoyos para nuevos empleos, así como mediante políticas sociales para corregir la inequidad y garantizar los derechos.

³³² MCC. 2004. Memoria de sostenibilidad. Pág. 42

A lo anterior se suma la política de **límites a los altos ingresos**. Las remuneraciones en Mondragón actualmente se rigen por índices, de 1 a 9 (lo cual quiere decir que nadie puede ganar mas de 10 veces lo que gana el índice 1). La concentración de ingresos está en el rango de índice salarial de 1.50 a 1.99, en el cual están el 36% de los socios y el rango de índice salarial entre el 2 y el 2.49, en el cual está otro 20% de los socios.³³³

El índice 1 corresponde a la menor remuneración dentro del grupo, la cual es de por sí superior al mínimo legal. En el índice 1, el socio recibe un anticipo laboral de 1.370 € distribuida así: anticipo de consumo 898 €, cuota Lagún Aro 471 €. El coste año socio nivel 1 es de 18.242 €. Un trabajador por cuenta ajena en MCC índice 1 recibe 1.334 € de los cuales 363 € van a la seguridad social El coste año del trabajador por cuenta ajena en el nivel 1 es de 17.958 €.³³⁴ Un 70% de los socios reciben ingresos superiores al doble del índice 1, sólo un 3% de los mismos reciben ingresos superiores al índice 3,5.

Nos encontramos pues, ante un claro ejemplo de una experiencia económicamente exitosa, que ha llevado al bienestar social, a la elevación de los niveles de vida de los ciudadanos, trabajen o no en las cooperativas y donde no se ha concentrado la riqueza en unas pocas manos.

Bajo este tipo de condiciones, difícilmente anida el conflicto social y mucho menos la violencia. En realidad, Mondragón es famosa en el mundo no por las cooperativas (de éstas hay muchas), sino por ser un grupo de cooperativas económicamente exitosas y socialmente progresistas. En la mayoría de las cooperativas, sus colaboradores no son socios, en Mondragón sí los son, y la mayoría está centrada en el sector servicios y aquí la fortaleza está en el sector industrial como cooperativas de trabajo asociado, una forma mas sofisticada de cooperación pues articula al socio en la figura trabajador-propietario.

A ese bienestar económico se le contraponen las opiniones de algunos cooperativistas, de haber abandonado las fuentes y las raíces que dieron origen a la experiencia, de haber olvidado lo

³³³ Ibidem. Pág. 42

³³⁴ Datos para 2006, suministrados por Fermín Garmendia. Gerente LKS Consultores.

axiológico: “Ahots Kooperatibista, corriente de opinión que aglutina a un centenar socios de diversas cooperativas pertenecientes a MCC, ha salido a la luz pública para denunciar la pérdida de valores en el seno del cooperativismo, y presentar sus reivindicaciones tanto en ese terreno como en el de la mejora de las condiciones de trabajo.”³³⁵

Hoy, la solidaridad y la participación siguen siendo un desafío más cuando se trata de una entidad tan grande y compleja. El grupo, como cualquier organización de similar tamaño, sufre de cierto gigantismo el cual hace difícil el abordaje de temas en los cuales todos deban participar. Si bien, no hay un conflicto evidente, sí se percibe un cierto malestar por la globalización., la deslocalización, los altos salarios de los directivos de MCC, los trabajadores temporales que demoran años en ser admitidos como socios, el que en el extranjero las empresas no operen como cooperativas, etc.

También, hay quejas de algunos sectores sindicales, claro, con casi 40.000 trabajadores en el País Vasco, este número representa mas de un 5% de la fuerza laboral, que dejan de pertenecer a un sindicato.

Estas son algunas de esas opiniones: “El cooperativismo surgió como una alternativa empresarial al socialismo y al activismo de la clase trabajadora. Desde sus inicios, las cooperativas estuvieron estrechamente vinculadas al proyecto político anti – socialista del PNV para la sociedad Vasca y fueron concebidas por el padre Arizmendiarieta como un medio de superación de la lucha de clases mediante la creación de negocios de capital vasco. Siguiendo este razonamiento, las cooperativas no se han adulterado, más bien vuelven a ser el proyecto reformista de sus orígenes, con importantes beneficios para la economía vasca y serios inconvenientes para el activismo obrero”³³⁶.

³³⁵ El Diario Vasco. Octubre 29 de 2005

³³⁶ KASMIR, Sharryn. El Mito de Mondragón. Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del país Vasco. Citado en el documento de la CNT Guipúzcoa sobre el grupo Mondragón. Pág. 34

Los sectores empresariales dicen que las cooperativas pagan menos impuestos, son protegidas por el Estado, reciben ayudas de éste y, por tanto, sus costos tienen un componente importante de subsidio social, por lo tanto no son tan competitivas como aparecen. Mientras las sociedades pagan en España un 35% de sus utilidades en impuesto a la renta y en el País Vasco, el 32.6%, las cooperativas pagan un 21% en las cooperativas protegidas.³³⁷ Sin embargo, éstas deben por ley destinar un 10% a educación y obras sociales y un 20% a reserva legal (irrepartible). Esto quiere decir que el 51% de los retornos no se pueden tocar, bastante más que las sociedades de capital. Este punto, sin embargo, está sujeto a un análisis de cada caso por lo complejo de las regulaciones y las diferentes exenciones y ayudas que se manejan tanto para el sector privado como para el sector cooperativo. Los valores antes señalados son sin exenciones.

El Grupo MCC y sus empresas son una de las razones más poderosas del progreso de sus pueblos y sus gentes. Una parte importante de las comunidades del núcleo del Alto Deba trabajan en las cooperativas y es, gracias a ellas, que han alcanzado los niveles de vida, que actualmente ostentan. Un artículo reciente en el diario El País señala al Alto Deba como la comarca con ingresos más altos y mejor repartidos: “El Alto Deba una comarca de larga tradición industrial y una fuerte presencia del emporio cooperativo de Mondragón Corporación Cooperativa. Municipios como Mondragón, Bergara, Oñate y Aretxabaleta figuran en las primeras posiciones del Ranking económico de Guipúzcoa y descuellan por la igualitaria distribución de sus rentas.”³³⁸

El Grupo MCC generaba el 7.9% del PIB del País Vasco, el 8.5% del empleo industrial, y el 15.3% de las exportaciones industriales, en el año 2003. Por diferentes tipos de impuestos se pagó a la Comunidad Autónoma del País Vasco y a la Comunidad Foral de Navarra, 200 millones de Euros.

³³⁷ Elker-lan S Coop. Sociedad para la promoción de cooperativas. Guía Práctica para constituir una cooperativa. Pág. 21

³³⁸ El País. Domingo 23 de julio de 2006. El ingreso medio por declarante en el 2004 fueron de 18.299 Euros año en Gipuzkoa

MCC es el primer empleador en Guipúzcoa y en Vizcaya, el segundo en Navarra y el tercero en Alaba. Adicional a los 34.768 empleos en el ámbito de la Comunidad Autónoma Vasca, se estiman 17.000 puestos adicionales como empleo inducido en la misma.³³⁹ El gráfico 3.5 muestra el impacto económico de MCC en la economía vasca en términos de su aporte al PIB, el empleo y las exportaciones.

GRÁFICO 3.5
INCIDENCIA DE MCC EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA VASCA

Incidencia de MCC en la Comunidad Autónoma Vasca 2004

Millones euros

CONCEPTO	Total CAV		Total MCC		% s/ Total	
	Total	Industrial	Total	Industrial	Total	Industrial
P.I.B.	47.940	**13.692	1.807	1.130	3,8%	8,3%
Empleo *	938.600	252.300	34.768	20.867	3,7%	8,3%
Exportaciones	13.521	***12.257	-	1.747	-	14,3%

* Nº de personas.
 ** De los cuales 1.193 millones de euros no son puramente industriales al corresponder al Sector de Energía y Agua.
 *** Sin exportaciones de productos energéticos.

Fuente: Memoria de sostenibilidad 2004

El País Vasco es el primero en empleo cooperativo de las comunidades autonómicas de España. De un total de 287.939 empleos cooperativos en España, 52.686 corresponden al País Vasco y de ellos los 34.768 a Mondragón (67% del empleo cooperativo en el País Vasco).³⁴⁰

El desarrollo no ha estado exento de conflictos,- algunos se han descrito arriba- aunque no han sido de carácter violento. Entre otros, llama la atención una huelga en Fagor en 1974.

Se supone que los cooperativistas son los dueños de la empresa y los dueños no se hacen huelga a sí mismos. Pues bien, relata Molina (2006) en su reciente Historia de Fagor: “La huelga de 1974,

³³⁹ T.U Lankide No. 513. Pág. 26

³⁴⁰ AMAT, Oriol, Domingo 10 de septiembre de 2006. Cooperativas en nuevos tiempos. La Vanguardia. Pág. 30

por primera y última vez, implicó un cuestionamiento radical del principio rector de la entidad cooperativa: la condición de trabajador-propietario de todo socio.”³⁴¹

Como causas señala el autor: un sector de los socios no se consideraban empresarios asociados, sino proletarios de una burocracia que les arrebató la propiedad de la empresa. El ideario obrero de esa época permeó las cooperativas de acuerdo a las lecturas ideológicas, impregnadas de marxismo.

En Asamblea Extraordinaria del 13 de febrero de 1971, a instancias del Consejo Rector, se presentó un reglamento del derecho a huelga en la cual, la permitía por razones externas, pero la proscribía por cualquier razón interna. Establecía además que en caso de presentarse, se harían objeto sus promotores de expedientes disciplinarios que podían concluir en sanciones o despidos. El reglamento fue aprobado por 946 votos a favor, 532 votaron en contra, mostrándose una amplia división en este aspecto, que debería ser de unanimidad donde se tuviera clara su identidad cooperativa.

Un factor desencadenante, fue la evaluación de los puestos de trabajo puesta en práctica en 1974. De acuerdo a sus resultados un 22% de los puestos de trabajo vieron reducidos sus índices, es decir sus retribuciones.

En junio del mismo año se desató la huelga; ésta duró menos de tres días. 17 socios fueron despedidos en forma provisional. Una asamblea General Extraordinaria en noviembre decidió por el 62% de los socios la expulsión de 16 de sus compañeros. Cuatro años después por esa misma mayoría se aprobaría su vuelta.

También, se presentaron huelgas en la Escuela Politécnica y Alecoop.

Sin embargo, este número de conflictos comparado con los que se presentaron en ese periodo en el País Vasco, muestran la fortaleza del grupo y su blindaje con respecto a las hostilidades que

³⁴¹ MOLINA. 2006. Op. Cit. Pág. 115

puedan venir de dentro o de su entorno. Eran los tiempos de la transición de la dictadura a la democracia.

En junio del 2006 se presentó también una huelga de unos 50 trabajadores de Erozki en Navarra (Tudela). Es de notar que no eran socios, sino trabajadores por cuenta ajena, integrados por procesos de adquisición de una cadena local de comercialización. En el primer semestre de 2006, en Euskadi, se registraron 144 huelgas en las que participaron 28.361 trabajadores.³⁴²

¿Cómo se ejerce la autoridad y cómo se puede ejercer mando, cuando el poder de las estructuras de mando viene de la base? “La respuesta es solo comprensible en consideración a la cultura cooperativa. La base es soberana en la asamblea para las decisiones políticas, pero una vez acordadas éstas, se debe la obediencia y el compromiso en quienes se ha delegado el mando.”³⁴³

Podemos en consecuencia afirmar, que salvo las situaciones normales de diferencias de opinión dentro de una sociedad crecientemente democrática, las relaciones de este conglomerado empresarial con sus diferentes *stakeholders* no son de conflicto y antagonismo sino de colaboración.

Las diferencias se someten a los distintos órganos competentes societarios; existe, además, un centro de solución de conflictos para los socios de las cooperativas dentro de la organización del Estado que permite llegar a acuerdos cuando las instancias internas se han agotado.

En lo que respecta a los conflictos violentos, ETA ha estado presente como actor armado desde hace 47 años. Arbitra recursos mediante cartas extorsivas, ha perpetrado ataques a algunas de las empresas que se niegan a pagar. Ha ejecutado a políticos, empresarios y autoridades de diferente tipo y orden (se cuentan en 817 sus víctimas mortales). Se le imputan además 84 secuestros, buena parte de ellos de empresarios. En la actualidad hay 659 presos acusados de pertenecer a

³⁴² El País, domingo 31 de julio. Crece el número de huelgas aunque afectan a menos trabajadores.

³⁴³ NAVARRETE. Op. Cit. Pág. 190

esta organización armada³⁴⁴ También, realiza actos de sabotaje con destrucción a bienes públicos y privados. Mondragón no ha sufrido los rigores de esta violencia, ni sus plantas atentados, ni sus trabajadores o directivos amenazas.

Por el contrario, ha sido más problema para la reputación del grupo, las afirmaciones y campañas que se han desencadenado en el sentido de querer vincular a MCC con las actividades de ETA.

Los conflictos del Grupo a futuro se perciben en torno a su propia identidad ideológica y los retos que plantea el entorno económico a las empresas con sus consecuencias ambientales y sociales.

El investigador, Zigor Ezpeleta de Lanki³⁴⁵ en su conferencia: “Retos del futuro de Mondragón”, en la IAFEP Conference 2006 en Oñate, señala como desafíos para MCC los siguientes:

- Adaptación a la economía global.
- Internacionalización cooperativa (¿cómo hacerla, teniendo en cuenta que somos una cooperativa?)
- Ralentización de la promoción cooperativa en el entorno (se crean pocos nuevos empleos).
- Los trabajadores por cuenta ajena (todos los 15.000 empleos en el exterior).
- Distanciamiento de la corporación/socios de base.
- Revitalización de los órganos cooperativos.
- Reproducción de la cultura cooperativa.
- Compromiso con el desarrollo sostenible.

Sin embargo, hay que anotar que la adaptación permanente a las circunstancias cambiantes permite que no desaparezca el negocio que desarrollan las cooperativas. La meta de ellas para atender los anticipos cooperativos y la capitalización también es la maximización de los retornos.

³⁴⁴ FISAS, Vincenç , Op. Cit. Pág. 134

³⁴⁵ Lanki, Instituto de estudios Cooperativos. Universidad de Mondragón. www.Lanki.coop

El gran desafío consiste en el equilibrio alcanzado al mantener competitivas a las empresas a nivel mundial, siendo coherentes con los principios. Equilibrio, balance, entre coherencia y adaptación constituyen, según Garmendia en el mismo foro, la clave de dicho reto.³⁴⁶

Para unos ojos externos es la replicabilidad del modelo o al menos el de algunos de sus principios y partes esenciales. Esto tiene que ver con la capacidad de expansión del modelo cooperativo, sobre todo en sectores claves como la industria. En los países en vías de desarrollo se ha aplicado el cooperativismo en los sectores agrícola y de servicios, con desiguales resultados, pero está ausente allí donde existe mayor valor agregado.

Otro desafío es el compromiso con una repartición más igualitaria de la riqueza a nivel internacional. Mondragón tiene mucho que decir en los foros internacionales y, a mi modo de ver, debería reforzar los mecanismos de cooperación para que ello sea posible. Hay esfuerzos valiosos como los de Mundokide y la Fundación Eroski, que resultan gotas de agua en el océano de las necesidades.

En resumen, los desafíos de MCC y las fuentes futuros de conflicto se vislumbran más por los aspectos de su fidelidad a su vocación regional, cooperativa, participativa y solidaria, más que a la adaptación a los cambios en el entorno económico, por la globalización y la deslocalización, fenómenos que ha enfrentado exitosamente.

3.4.3 Herramientas De Equidad De MCC

Dos formas se analizarán en este acápite: los aportes de los socios a las cooperativas y la distribución de los retornos que de ellas reciben, mostrando cómo la mayoría de los excedentes no se reparten; por otra parte los fondos de intercooperación que canalizan de diferentes maneras esos excedentes, destinándolos a fines tanto sociales como económicos que permitan la expansión de las actividades empresariales.

³⁴⁶ IAFEP Conference, 2006. MCC desafíos para el futuro. Mesa redonda. F. Garmendia. Gerente de LKS consultores.

A) Los Aportes, Las Retribuciones y La Distribución De Excedentes

a) Los aportes y las retribuciones al capital

La aportación a capital para cada socio nuevo, es como mínimo, el valor equivalente a una anualidad del anticipo de consumo de un socio de índice laboral uno (menos el costo de la seguridad social). Un 20% es la cuota de ingreso y el restante 80%, el valor de la aportación a distribuir a lo largo del tiempo. La cuota de ingreso puede ser cancelada a plazos descontándola de los ingresos que reciba. El periodo de prueba dura 6 meses y durante éste, tiene que haber cubierto al menos un 25% de la aportación inicial, el saldo, en los 24 meses siguientes.

Sobre el capital aportado, anualmente se paga un interés para compensar la revalorización de las aportaciones, el cual es del 3.5%. Este interés sustituto es capitalizado para los socios activos y es pagado en dinero para los inactivos. A este, se le suma el interés que la Asamblea aprueba por el capital con el cual cuentan en la cooperativa, fijado en el 7.5% anual. El primero, pues, se capitaliza y el segundo sí se paga a los socios. Los rendimientos totales llegan a un 11%, muy por encima de lo que reconoce el sistema financiero.

b) La distribución de excedentes

Los excedentes netos se distribuyen en tres tipos de categorías:

- Fondo de Educación y Promoción Social. Como máximo el 10% para el fomento de superestructuras intercooperativas, formación, educación y atención de necesidades sociales del entorno.
- Fondos de Reserva. Se reserva mínimo el 45 % de los excedentes; es irrepartible entre los socios.
- Retornos. Se dedica como máximo el 45% de los excedentes netos y su importe en parte se entrega en dinero y otra parte se acumula a la aportación de cada socio.

En ciertos aspectos, la práctica distributiva de las cooperativas de Mondragón va más allá de la ley Vasca. Estos son algunos:

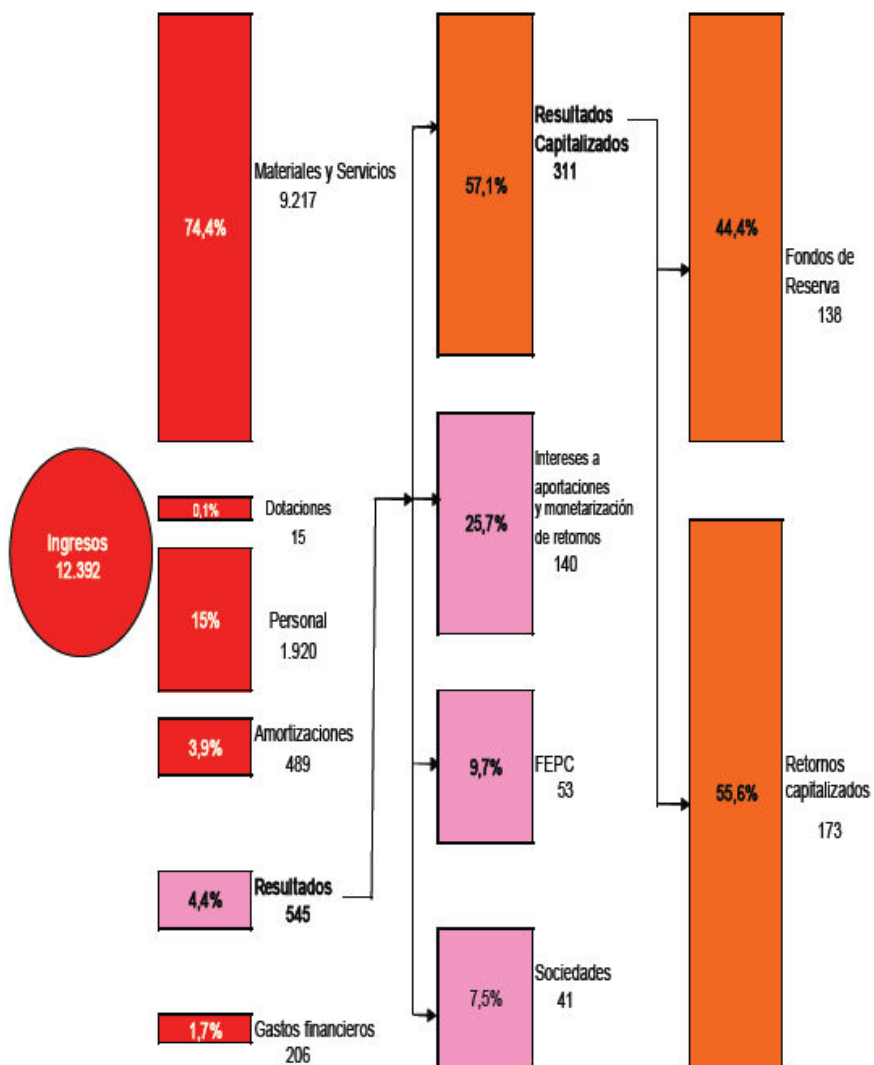
- Lo típico de la experiencia de Mondragón son los socios de trabajo. En cooperativas diferentes a las de trabajo asociado, la ley permite la contratación de dependientes mediante contrato de trabajo o vincular a los trabajadores como socios. Mondragón ha preferido lo segundo, con todos sus derechos y obligaciones. Ello es consecuente con el mandato de crear empleo.
- La ley vasca sólo obliga a la constitución de los consejos sociales en la cooperativas con mas de 50 socios. En la experiencia, estos consejos que representan el órgano de participación permanente de la comunidad de trabajo en la administración de la cooperativa, en especial ante el Consejo Rector. En Mondragón son obligatorios sin importar el tamaño de la cooperativa.
- La ley, no establece límites a los intervalos retributivos, esta auto limitación interna (de 1 a 9 en índice salarial) hace que los socios con menor índice, tengan mejor retribución que los trabajadores del entorno, con similar puesto y los socios con mayor índice perciban menor retribución que en el entorno.
- También es típica del Grupo Mondragón la reconversión de resultados en virtud de la cual, dentro del Grupo, las cooperativas con mejores resultados **traspasan o comparten parte de los mismos con las cooperativas de menores resultados o pérdidas.**
- Además, se han dado permanentemente los traslados intercooperativos de personal, en virtud de los cuales, las cooperativas con pocos pedidos, trasladan temporalmente su personal a las cooperativas que los tienen plenos. Se han dado casos incluso de traslados permanentes dando de baja en una y de alta en otra, cuando una cooperativa no puede amparar a todos sus socios.

- Tampoco obliga la ley a la intercooperación y a los fondos que la hacen posible. Sobre este punto haré referencia, con más detalle.

El gráfico 3.6 da una idea completa de cómo se distribuyen, en su conjunto, los ingresos totales de Grupo Mondragón:

GRÁFICO 3.6

¿CÓMO SE DISTRIBUYE LA RIQUEZA CREADA POR EL GRUPO?³⁴⁷



Fuente: MCC

³⁴⁷ MCC. 2005. Memoria de Sostenibilidad. Pág. 20

La Empresa en Entornos de Violencia

Los ingresos se distribuyen así: el 74.64% se destina a las compras de materiales y servicios, muchos de ellos adquiridos con empresas de la región; el 15%, a remuneraciones al trabajo de los socios y el personal; el 3.9% a las amortizaciones; por último, el 4.4% de los ingresos corresponde a los resultados.

Los resultados, que en el 2005 fueron del orden de 545 millones de €, se distribuyeron así: 41 millones para impuestos; 53 millones para el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, FEPC, (obligatorio); 140 millones al pago de intereses (del 7.5%) sobre aportaciones y a la monetización de retornos; los restantes 311 millones fueron capitalizados así: 138 millones fueron a los fondos de reserva (obligatorios) y los restantes 173 millones fueron capitalizados voluntariamente. En total, fueron capitalizados el 57.1% de los retornos.

B) Los Fondos De Intercooperación

La intercooperación es fundamento de la experiencia. Así lo cita el fundador:

“Es arriesgado hacer de cada cooperativa un mundo cerrado. Tenemos que pensar en la solidaridad intercooperativa como único recurso para, mediante la misma, salir al paso de otros problemas de crecimiento y madurez: hay que pensar en un espacio vital adecuado a las circunstancias”, J. M. Arizmendiarieta.

La creación de MCC ha permitido desarrollar fórmulas de intercooperación apoyadas por Caja Laboral, a fin de responder a las necesidades de financiación y desarrollo de las cooperativas. Es la fórmula de acceso al capital la que permitirá el crecimiento y la que haga posible sobrevivir los momentos difíciles de los ciclos empresariales y económicos.

La intercooperación es una manifestación de solidaridad entre cooperativas pues **las aportaciones a estos fondos no son legalmente obligatorias**, aunque las cooperativas que adhieran a MCC deben aceptarlas como una obligación.

Gestionan estos recursos, MCC Inversiones y la Fundación MCC. Los recursos así arbitrados se dirigen a:

- Nuevos negocios y nuevas actividades.
- Internacionalización.
- Compensación parcial de pérdidas.
- Tomas de participación que no pueden hacerse individualmente por una cooperativa (compra de una empresa).
- Acceso a nuevos recursos de financiación.
- Infraestructuras educativas y tecnológicas.

La intercooperación se realiza con la reconversión de resultados y el manejo de cuatro fondos diferentes, pero complementarios.

a) Reconversión de resultados.

Las cooperativas con más excedentes, distribuyen a otras menos favorecidas de sus agrupaciones y divisiones, parte de sus beneficios. Tienen un fin de solidaridad y de equidad.

Se destinan a reconversión, mínimo el 15% de los excedentes brutos homogeneizados de cada una de las divisiones del grupo industrial. De ellos, a reconversión debe ir un mínimo del 8%; un 5% al Fondo Divisional de Fomento de la Innovación y la Promoción de Nuevos Negocios y el 2%, al Fondo de Solidaridad Corporativo. Se compone de aportes mínimos del 8% + el aporte al fondo divisional + el aporte al Grupo Corporativo.

b) Fondo Central de Intercooperación, FCI.

Aprobado desde 1991, canaliza recursos destinados a la generación de empleo, mediante la financiación a proyectos de desarrollo e internacionalización. Refuerza las cooperativas mediante la compensación de parte de sus pérdidas y suministra el aval financiero. En el 2005, este fondo

recibió 31.2 millones de €, 40 % de la Caja Laboral mediante la aplicación de su fondo social intercooperativo y el 60% restante provino de los aporte de las cooperativas.

c) Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo, FEPI.

Este fondo aplica recursos para planes y estructuras de ciencia y tecnología. Recibió en el 2005, 8.5 millones de €, procedentes: 64% de Caja Laboral y 36% de las cooperativas.

La incorporación no es obligatoria. Se nutre con la cesión de entre el 10% al 20 % de las sumas incorporadas al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, FEPEC, al cual obliga la ley.

d) Fondo de Solidaridad Corporativo, FSC.

El FSC fue aprobado en el año 2003, en el VII Congreso Cooperativo, como una figura complementaria al sistema de compensación de pérdidas en que pueda incurrir el grupo industrial.

Se compone del 2% de los excedentes brutos positivos de cada ejercicio, homogeneizados en cada una de las divisiones.

e) Fondo de Ayuda al Empleo.

Financia situaciones de desempleo coyuntural o estructural que afecten a los socios. Se nutre de una cuota proporcional al anticipo de consumo que corresponda a cada mutualista en función de su índice de cotización a Lagún-Aro. Son todos los cooperativistas y no las cooperativas, los que cubren esta prestación.

No es un subsidio de desempleo, sino un auxilio al empleo. Se causa cuando un mutualista se ve imposibilitado de seguir prestando su contribución laboral por causas ajenas a su voluntad. Cubre hasta el 80% del anticipo de consumo mensual hasta por 12 meses.

Siempre se intenta primero una reubicación que puede ser temporal, caso en los cuales se establecen ayudas que cubran las diferencias de índices. Si la reubicación es definitiva se deben cubrir determinadas condiciones tanto de la cooperativa receptora como del socio reubicado.

El cuadro 3.4, indica el monto creciente del total de los fondos de intercooperación:

TABLA 3.5
FONDOS DE INTERCOOPERACIÓN
MILLONES DE EUROS

AÑO	MONTO
2003	35
2004	42
2005	52

C) Instituciones para la intercooperación

a) MCC Inversiones S. P. E. S Coop.

Sociedad de promoción de empresas dedicada a reforzar la capacidad financiera de las cooperativas con el fin de apoyarlas en nuevas iniciativas de desarrollo e internacionalización; en superar dificultades puntuales o para abordar proyectos de carácter corporativo.

Concretamente, financia nuevas actividades, implantaciones en el exterior, crédito para cooperativas con niveles de endeudamiento agotados y proyectos corporativos. Sus aportes son inversiones y por tanto deben ser retornados.

El origen de sus recursos fueron aportaciones iniciales de 756 Euros por cada socio. Anualmente, recibe el 10% de los resultados anuales los cuales son instrumentados como inversiones financieras. Adicionalmente, y en la cuantía arriba señalada, recibe subvenciones de la Caja Laboral.

Además, MCC Inversiones sirve de soporte económico para materializar acuerdos con terceros que se concretan en nuevos instrumentos y fondos de apoyo a las cooperativas. Están, por ejemplo: MCC Desarrollo, con un capital de 48 Millones de € de los cuales MCC inversiones ha aportado el 21%, el Gobierno Vasco el 30% y otros bancos y cajas el 49%. En el mismo sentido están MCC Navarra y MCC Innovación.

Estos fondos complementan los recursos propios de las cooperativas para abordar nuevos proyectos. Son formas para multiplicar el capital, favoreciendo el desarrollo productivo y expansión de los asociados.

Existen también los convenios con sociedades de garantías recíprocas, por medio de las cuales MCC Inversiones pone a su disposición unos fondos con los cuales se permite que los límites del aval se incrementen para las cooperativas de MCC. Por ejemplo, la sociedad de garantía Elkargi tiene para las empresas en general un límite de 725.000 € y para empresas de MCC, este límite, llega a los 2.175.000 €.

El volumen de los fondos de MCC Inversiones, entidad que los maneja, viene creciendo desde 61 millones de €, en 1998, hasta €184 millones, en 2005.

El cuadro 3.5 muestra el volumen de las operaciones de MCC inversiones desde su puesta en funcionamiento en 1998 hasta el 2005. El mayor volumen esta dado por participaciones en empresas nuevas o adquiridas.

TABLA 3.6
VOLUMEN DE OPERACIONES MCC INVERSIONES 1998-2005
MILLONES DE EUROS

Concepto	Valor
Participaciones	234 MM €
Prestamos	37 MM €
Avales	64 MM €
Total	355 MM €

Fuente MCC Informe Anual 2005

MCC Inversiones, en su Asamblea General, reportó resultados positivos ordenando el habitual pago de intereses a las aportaciones de los socios a un tipo de interés del 3.33%, 1 punto por encima del Eurolibor y por la suma de 5.5 millones de €, ³⁴⁸ quedando en la sociedad un remanente positivo de € 8.3 millones.

De la operación de este ente, se puede deducir que con él, las cooperativas hacen un ahorro forzoso, reciben un interés comercial, sin ser el mejor remunerado, y permite a las mismas cooperativas acceso y apalancamiento a recursos de capital en términos mejores que los comerciales.

También, constituye una práctica de diversificación de créditos y diversificación de inversiones, relevando en algunos puntos al papel que tradicionalmente desempeñaba Caja Laboral, la cual tuvo problemas de concentración de créditos.

El cuadro 3.6 indica cómo fue distribuido el Fondo Central de Intercooperación. En el año del 2005, realizó inversiones por € 33.7 millones, la mayoría de ellos destinados a implantaciones en el exterior. A subvenciones sólo se destinaron € 4.4 millones.

³⁴⁸ Tu Lankide No. 513. Pág. 10. MCC. 2005. Balance Social.

TABLA 3.6
DISTRIBUCIÓN FONDO CENTRAL DE INTERCOOPERACIÓN,
F.C.I. 2005

Origen	Caja laboral	Caja Laboral	Grupo industrial y Grupo distribución
	12.7 MM € Subvenciones	6.2. MM € Línea Riesgo	18.7 MM € Aportaciones Financieras
Total recursos anuales 37.6 M de €			

DESTINOS	Subvenciones	Inversiones
	Proyectos promoción 0.5 MM €	Proyectos promoción 3.4 MM €
	Proyectos Internacionalización 0.7 MM €	Implantaciones Exterior 23 MM €
	Proyectos E I+D 0.1 MM €	Proyectos Corporativos 2.2. MM €
	Reforzamiento Económico Cooperativas. 3.1 MM €	Reforzamiento Económico Cooperativas 5.1 MM €
	Total subvenciones 4.4 MM €	Total Inversiones 33.7 MM €
	TOTAL APLICACIONES ANUALES 38.1 MM €	

Fuente: Tu Lankide No. 513. Pág. 29

b) Fundación MCC

La Fundación MCC recibe donaciones y, a la vez, otorga subvenciones o realiza inversiones sin ánimo de lucro para el financiamiento de nuevos proyectos empresariales; para proyectos educativos, de investigación y desarrollo.

Más específicamente los proyectos de carácter empresarial pueden ser:

- Proyectos de promoción.
- Proyectos de internacionalización.
- Compensación de pérdidas (hasta el 20%).

- Proyectos Corporativos.

Presta ayuda mediante subvenciones y aportaciones sin ánimo de lucro y, por tanto, pueden no ser retornados.

Los recursos provienen de un 4% de los resultados de Caja Laboral y de las aportaciones de un porcentaje los Fondos de Educación y Promoción Cooperativa FEPC, ya comentados.

El cuadro 3.7 muestra los resultados de la Fundación MCC, con dichos recursos:

TABLA 3.7
VOLUMEN DE SUBVENCIONES FUNDACIÓN MCC 1995-2005
MILLONES DE EUROS

Concepto	Total	Media anual
Proyectos empresariales	54	4.5
Proy. Formativos y de investigación	64	5.3
Total	118	9.8

Fuente: MCC informe anual 2005

3.5 Conclusiones

Se han analizado las aportaciones y las contradicciones del grupo Mondragón; de unas y otras provienen los desafíos. Pero, más que un análisis con fines internos, lo realizado se indaga con el fin de encontrar herramientas aplicables a las empresas en entornos de conflicto social.

Los fondos y estrategias de intercooperación surgen como mecanismos, que se desarrollarán en el capítulo cuatro, en el cual se describen las herramientas, para prevenir o enfrentar el conflicto social violento.

La Empresa en Entornos de Violencia

En dicho capítulo, se desarrollará una propuesta de herramienta para implementar un mecanismo de equidad, en los entornos empresariales hostiles y conflictivos; se trata de generar una forma sostenible para crear y distribuir riqueza.

En realidad, los fondos tienen una razón de ser más fundamental: constituyen el mecanismo operativo para crear o mantener empleo, política principal del Grupo MCC, con una prioridad incluso por encima de la de tener ganancias.

Lo característico de Mondragón, como experiencia empresarial con respecto a otros complejos corporativos, es que mientras MCC busca incesantemente la creación de nuevos puestos de trabajo, los demás se esfuerzan en reducir los costos y con ello el número de empleados y a veces incluso sus prestaciones.

La primacía del empleo se muestra en tres políticas generales:

1. Fomento del empleo cooperativo.
2. Fomento de la calidad del empleo.
3. Fomento de la empleabilidad de las personas.

Ya se había señalado que MCC da empleo a 78.455 personas directamente. De ellas, 64.250 están en España (35.510 en el País Vasco) y 14.205 en el exterior.

La calidad del empleo se asegura mediante las reglas de equidad distributiva por niveles, la cual ya fue comentada, y el fomento de la empleabilidad mediante estrategias como la formación continua, la formación profesional y la reconversión profesional.

Los fondos que se propondrán, tendrán entonces por finalidad crear empleo estable y de calidad, aunque no necesariamente cooperativo, por cuanto este requiere de especiales calidades humanas, no encontrables en todas partes.

La Empresa en Entornos de Violencia

Las empresas, operando en estos contextos requieren de sistemas autosostenidos de creación de riqueza y de distribución de la misma. El capítulo uno demuestra que riqueza sin distribución actúa como detonante del conflicto.

No se trata de copiar un modelo; se está tratando de replicar, de manera adaptada, unas prácticas sociales y económicas que resultan sumamente atractivas para quienes estén buscando herramientas de distribución de la riqueza, que no sean la simple distribución de dinero o de servicios sociales.

Las prácticas desarrolladas por Mondragón combinan el premio al esfuerzo propio mediante el acceso a fondos ya sea en carácter de subvención o en carácter de préstamo en condiciones ventajosas en relación con el sistema financiero.

Finalmente, las enseñanzas y pensamiento de Arizmendiarieta constituyen sin duda un pensamiento alternativo muy atractivo a las actuales circunstancias que viven en los países en desarrollo, donde el crecimiento empresarial, se ha despegado, del sentido y dignidad humana del trabajo.

ANEXOS

ANEXO 3.1

ENTREVISTA CON JOSÉ MARÍA ORMAETXEA

Septiembre 2004

Aquí vivíamos una situación, teníamos un conflicto, estaba recién acabada la guerra civil con un lastre de muertes y venganzas que hacía parte del escenario de Mondragón. Básicamente se vivía la sociedad franquista, lo se llamaba una estabilidad de cementerio, la paz de cementerio, aquí todo el mundo se callaba y no pasaba nada. Franco era un dictador; es distinto de ustedes donde hay asesinatos, las FARC; está un presidente con el apoyo de EEUU, no sé dónde llegarán. Cuando oigo hablar a “Tirofijo”, lo veo un poco insolente; eso es lo que veo desde aquí pero no puedo afirmarlo.

Creo, sinceramente, que hay dos cosas a separar:

1. Las empresas que pueden ser multinacionales del sector petrolero, automóvil, extracción de minerales. Un tema complicado que tiene que venir de la mano del gobierno.
2. La empresa pequeña, de menos de 100 trabajadores; ahí se puede hacer un trabajo en ese contexto de violencia. Que el estado lo considere como una providencia para que se cree riqueza, esta puede buscar nichos para el mercado local en un país el doble de España. Esa pequeña y mediana empresa puede tener más movimiento en ese tira y afloje de ideas. Suramérica es compleja; tenemos Venezuela, Ecuador, México, Brasil, Argentina, poco a poco, van entrando en la órbita del desarrollo.

Recomiendo que se limiten a la pequeña y mediana, y olviden la gran empresa; para ser competitiva a nivel mundial es difícil afrontarla en forma cooperativa.

Aquí tenemos un departamento internacional, deberían aprovechar su pase por aquí para simplemente acercarse a una cooperativa que tenga entre 50 y 100 personas, habrá unas 50, y ver si su producto les interesa y si ustedes son capaces de asumir este producto y llevárselo allá. Se pueden acercar a Danona, Fagor, Copreci, a muchas que les puedan dar, podemos facilitar los técnicos para montar la empresa. Se hace un contrato, les mandamos los técnicos, la planificación con las mejores máquinas y en el primer año ustedes están produciendo. Esto es una solución para los países suramericanos donde el grupo no puede exportar y donde ustedes pueden ver unas sorpresas del sistema cooperativo, pero no lo hacen; vienen, por aquí vinieron los venezolanos, y me dijo que me llevaba donde Chávez y yo, ¿qué voy a hacer allá? No puedo decir nada, eso son amistades peligrosas, estuvieron unos Colombianos...

Ustedes vienen aquí, han pasado por Mondragón y como se dice, “por ahí pasó María”; por aquí no, solamente titulaciones y pasar por cursos. Yo quiero montar una empresa en Colombia, aquí tengo los estatutos; hablar con los internacionales de MCC decidir qué vamos a hacer... grifos

para lavadoras o cocinas o esta máquina herramienta, la inyección de plástico, hacer una buena colaboración...

En el País Vasco nosotros estamos mejor que el resto de España que tiene un PIB de 21.400 Euros. En la parte alta de la pirámide estamos 600 millones el resto, sin capacidad de compra, sólo India y China, hay que trabajar para ellos, son un tercio de los seis mil millones que hay en el mundo y queramos o no, el tercer mundo va a vivir mejor a costa de que vivamos peor en el primer mundo, no por voluntad propia del primer mundo, sino va tener que vivir peor, por que el tercer mundo va a empezar a barrernos. China está quitando trabajo.

Me centro en la microeconomía, si ustedes quieren trabajar el modelo cooperativo allá no sólo como conceptos vengan aquí y copien todo, con sus fundamentos y en forma de funcionar y eso no lo hacen nunca. Me sorprende que venga tanta gente por aquí y a ninguno se le ocurra crear empresa; mire yo tengo aquí los primeros estatutos, tendrían el apoyo social pero esto no son sino papeles, también les damos asesoría en productividad, planta, adquisiciones, todo.

Yo hablo de participación en la empresa, que la gente que trabaje participe de la empresa, no solamente a rendir su trabajo, sino que aporte su alma, de modo que cada hombre dé el espíritu, con el cual se añada. En el trabajo se requiere pasión espíritu y por supuesto kilovatios.

En las decisiones y desafíos, hoy en día no todos los asociados a Mondragón son socios cooperativos, eso fue en los tiempos heroicos donde todos eran cooperativistas.

ANEXO 3.2

ENTREVISTA CON JOSÉ ÁNGEL MIKEL. FUNDACIÓN MUNDOKIDE

Septiembre 2004

Desarrollamos tres valores de Mondragón que están en sus principios cooperativos que son: intercooperación, transformación social y carácter universal; los cuales fueron leídos al entorno cercano del las cooperativas vascas, desde el año 99 en el cual el mundo cooperativo debía

La Empresa en Entornos de Violencia

comprometerse más con el entorno; se entiende también el internacional, por la internacionalización del grupo.

La repartición de la riqueza hay que hacerla mas global. Aquí hay reparto muy igual de la riqueza y bajos niveles de tasa de desempleo. Ambas cosas tienen que ver con lo cooperativo y otras empresas. Las cooperativas han tenido siempre en cuenta el entorno, los sueldos son de acuerdo al entorno.

Lo que Mundokide pone es su experiencia cooperativa, procesos de generación de procesos cooperativos productivos y empresariales, siempre y cuando sea una empresa de carácter social, el cual el capital no tenga ningún poder y cada persona tenga un voto.

En Colombia, estamos en Guática con una cooperativa de 30 socios, con una diferente cantidad de productos allí sí que hay asociación para todo.

También estamos en el Cocuy, con una escuela de cooperativismo; uno de los alumnos fue detenido, pero las personas hace seis meses han tenido que salir por informes militares que sospechan que esos cursos eran de otra cosa, algo subversivo y guerrilla y relacionados con terrorismo internacional y todo esto para aniquilar el movimiento que se ha generado.

La actividad era el jamón y embutidos, se les apoya en el proceso societario y en el proceso productivo estamos esperando en que haya un juicio y se sepa de qué se acusa a la personas, no se les han definido los cargos.

Hay otros conflictos que no controlamos, no es conflicto social con respeto a una empresa, pero sí el estado de cosas, interpreta la acción social como una amenaza al sistema y los persigue.

ANEXO 3.3

ENTREVISTA CON MARTA AREIZAGA DIRECTORA RESPONSABILIDAD SOCIAL GRUPO EROSKI

Jueves 14 de octubre de 2004

¿De qué estamos hablando?, ¿responsabilidad es sostenibilidad?

Para uno, las partes interesadas son el eje clave que te va ir alimentando la manera de trabajar la responsabilidad social. Te generan demandas que debes ir más o menos integrando, para otros es una mayor identidad corporativa, una mayor reputación de la marca y por tanto un mayor valor de la acción.

En España, el Ibex 35 es la bolsa; nosotros somos una cooperativa que no marcamos en la bolsa. Para la Fundación Empresa Sociedad, hay una confusión entre responsabilidad social y acción social de la empresa y son cosas distintas.

Para ellos, son obras sociales y destinar unos fondos, pero responsabilidad social es la integración de ese compromiso ético de comportamiento socialmente responsable que tu asumes en la empresa y que tienes que trasladar a cada uno de tus comportamientos.

Responder por los impactos y la prevención o gestión de tu riesgo empresarial. Pero ese concepto no va tan lejos en empresa y sociedad. Es fomentar el voluntariado o la obra social, pero no están hablando de la inserción, fuera y dentro de casa, o de un comportamiento coherente; por ejemplo, que no tengas niños en la cadena de producción, es coherencia, no es sólo la filantropía. Si tienes un problema con un producto determinado ¿cómo vas a responder?, ¿como agente social económico y social?, ¿cómo vas a actuar ?

Nosotros, empezamos a trabajar desde la Dirección de RS en el año 2000; fue coger un catecismo y cogimos el libro verde de la Comisión Europea que delimitaba el tema de la Responsabilidad social externa e interna. ¿Cuáles tenemos en lo interno y en lo externo? el consumidor es clave,

La Empresa en Entornos de Violencia

tiene un papel importante en el gobierno del cooperativo, tiene la mitad del Consejo Rector y la mitad de la Asamblea, a pesar de no ser accionistas.

La otra mitad de los órganos de gobierno son de los trabajadores. Este paso lo dimos por la historia, es una cooperativa y en un principio todo el Consejo Rector eran consumidores, pues era una cooperativa de consumo.

Llegó un momento en que los trabajadores decidieron y exigieron tener peso en los órganos de gobierno, hubo una pelea interna importante y lo que hemos sacado es un gobierno cooperativo en el que la mitad de los miembros son independientes y el presidente de la cooperativa es siempre un consumidor. Son 12, en el Consejo Rector 6 y 6, unos son socios de trabajo y otros socios de consumo.

Los consumidores se seleccionan entre ellos y pertenecen a Eroski como socios de consumo, se distingue el cliente (el que compra) del consumidor (con él no tenemos relación comercial). Eroski destina el 10% de sus beneficios anuales a acciones de compromiso con el consumidor; hay un área de consumidores que gestiona ese 10% a través de una información rigurosa, encuentros, escuelas, conferencias, web, revistas.

Ellos se agrupan en una asociación. Esta es la acción principal que desarrolla la fundación Eroski, que se dedica a asociar, informar y organizar al consumidor responsable y sostenible, para que el consumidor elija.

La obra social de Eroski es con el consumidor, establecemos una relación con los consumidores a diferentes niveles desde los pasivos que reciben sólo la revista hasta los más activos que están en el Consejo Rector, Asamblea y Consejo con los cuales tenemos una relación muy estrecha, ellos mismos son muy proactivos y proponen sus acciones en las zonas de su entorno.

Nosotros, en los estatutos, dedicamos el 10% de los retornos para obras sociales, decimos en qué los aplicamos, es la única cooperativa que hace esto. El resto de las cooperativas los usan a la formación de trabajadores. Nosotros aportamos aun más para el exterior. Estamos creciendo en

La Empresa en Entornos de Violencia

otras zonas en sociedades participadas por Eroski las cuales también contribuyen una parte de sus beneficios.

La Fundación Eroski tiene 3 grandes líneas de trabajo:

1. La información al consumidor. La más importante en fondos.
2. La medioambiental. Campañas con el medio ambiente, publicaciones, becas investigación.
3. La solidaridad. Colaboración con otras ONG, Unicef, Intermon Oxfam, a través de convocatorias anuales.

La competencia lo que hace, es meter mucha bulla con muy poco. Nosotros tenemos hacer las cosas muy bien, con mucha solidez, pues tenemos 450.000 asociados en toda España. Tenemos una asociación de amigos de fundación que es el socio de consumo en España.

Con medio millón de personas tienes que tener las cosas muy bien: transparente y honesto. Con ellos tenemos un vínculo muy cercano, son gente con compromiso social y gestionan los fondos sociales de Eroski. En el Consejo Rector nos llegan perfiles de gentes del mundo cooperativo que tienen que vivirlo con sensibilidad y compromiso; buenos y profesionales, en su cooperativa pero también tenemos una ama de casa, pues tienen sentido común y ellos aprueban los grandes negocios, los que quieren, le dicen al director: “pero estamos muy caros”... Gente muy especial y muy trabajadora.

Cancelo creo esto de meter al trabajador en el Consejo Rector que ha sido clave para sobrevivir. ¿Cómo operan los trabajadores? con Gespa, sociedad I+D social, por un lado los consumidores, ¿cómo conseguimos que en las zonas no cooperativas que el consumidor participe y se asocie? Para eso creamos la Fundación que es un instrumento para que el consumidor se pueda sentir cómodo y le pueda apetecer asociarse.

La Empresa en Entornos de Violencia

El otro proyecto son los socios de trabajo. No puede ser que funcionemos como sociedades anónimas en una cooperativa con una cultura tan fuerte de participación, había que hacer una fórmula para seguir siendo propietarios y protagonistas por fuera de la zona cooperativa.

GESPA, Gestión de las Personas Autónomas, es una sociedad civil de participación, no es ni laboral ni mercantil ni cooperativa. Es como una asociación derecho privado en la cual se han clonado los estatutos de una cooperativa para gestionar la participación y los órganos de una cooperativa, con consejos sociales por zonas.

Se aporta un capital y participan en la gestión y los resultados de la empresa. Los trabajadores son unos cooperativistas y otros son de Gespa, que está en expansión, representa el 85% de los trabajadores del grupo en la zona no cooperativa, especialmente en hipermercados. No encontrábamos una fórmula, no se podía ser patrono de ellos.

Ellos aportan un capital y tienen un sueldo mensual, anticipo de consumo y al final del año recibe beneficios si los hay, se hacen líquidos los intereses de la revalorización del capital. Como las demás cooperativas en la zona no cooperativa.

Es un modelo que desde MCC se quiere expandir por toda la India porque es una salida a un problema. No quieren ser los patronos de los trabajadores.

Ellos están cómodos, participan, tenemos la gran Asamblea de todos. Tenemos sindicatos en algunos centros, con los sindicatos, las relaciones son muy buenas. La idea nuestra no es incompatible con el sindicato y nos vamos muy bien. No hemos tenido conflictos. Una persona un voto, propiedad de todos.

Gespa no ha terminado, falta entrar en los almacenes de deporte, Forum y en la zona de supermercados en Cenco, en León. Va progresivamente implantándose. No es comprar su puesto de trabajo y hay quien no lo ha querido porque no quieren asumir un riesgo o un compromiso; la participación es un valor que hay que trabajar.

La Empresa en Entornos de Violencia

Tenemos que aprender para evaluar el impacto de todo lo que hacemos, en asuntos de intangibilidad tenemos mucho que aprender, participación, acción social, ojalá hubiéramos encontrado la piedra filosofal, no existe una manera para medir con exactitud. No existe una medida internacional universalmente válida para lo social

Hay una relación entre marca y acción social, pero no tenemos más de esas mediciones. Funcionamos con encuestas, gestionamos la responsabilidad social con indicadores lo mismo que la gestión de las ventas en los supermercados, con un sistema de indicadores. Medimos cómo vamos mejorando nuestra marca, nuestro perfil, nuestra acción social y el medio ambiente. Medimos cómo valorar la pertenencia a la empresa, cómo funcionan los órganos de representación.

Esa encuesta cada dos años deja claro qué hay que mejorar y se encuentra en el informe de sostenibilidad.

Nuestro desempeño es una historia increíble, la pertenencia a la empresa es increíble, Todo con encuesta como con las ventas. Cuando tenemos una emergencia la respuesta de todo el ente es de solidaridad y todo el mundo arrima el hombro. Eso no pasa en otras empresas y esta es una de la claves de éxito de Eroski.

No hacemos acción social para subir las ventas, en la encuesta se muestra cómo se nos ve y cómo se nos percibe desde fuera, en qué aspectos estamos mejor; por ejemplo, en información al consumidor estamos mejor. Pero no lo hacemos para que se vea lo que venimos haciendo desde hace 35 años. Para nosotros lo social es un modo de ser un modo de estar, la empresa donde está, se implica en los asuntos de donde está.

Nosotros generamos confianza no podemos engañarlos, no podemos fallar en nada al consumidor nuestra trabajo es generar confianza.

La Empresa en Entornos de Violencia

Empresa responsable es aquella en que el trabajador quiere trabajar, el consumidor quiere comprar, las administraciones públicas quieren tenerlo cerca y las ONG quieren asociarse a ella. En un sector tan difícil como las ONG, somos una de las empresas mejor valoradas por las ONG. Por encima de todos los demás, tienen muy claro lo que es Eroski, hacemos conjuntamente campañas, les dejamos usar nuestros medios de comunicación para sus campañas. Fuimos lo primeros en vender artículos de comercio justo. Participamos en foros y en jornadas y colaboramos en temas de derechos humanos en la empresa.

Tenemos la certificación SA 8.000 en España que da la CEPAA de New Cork, www.cepaa.org, expertos de universidades y dos empresas en España están autorizados por ellos para dar la certificación y hacer las auditorias. Nosotros medimos los SA 8.000 como el sistema ISO para poder medirlo. Hemos metido la parte de la OIT.

La Fundación la auditan externamente y además le hemos metido gobierno corporativo, un comité ético, en la parte de compras y proveedores.

Para implantar las normas de derechos humanos hacemos parte de Global Compact y de otras de Normativa de Naciones Unidas, que van mas allá, como el principio de precaución, la información a los consumidores, las cadenas de proveedores, la seguridad social etc.

Los proveedores son claves para la generación de valor, tenemos unos acuerdos específicos sobre todo para productos de marca propia, tenemos un laboratorio con 20 personas, propio, para garantizar al consumidor el producto que compra. Los proveedores no actúan en el Consejo Rector, se generarían conflictos de intereses. No tenemos con ellos un foro fijo, trabajamos juntos en asuntos sociales y ambientales. Verbigracia, información a los consumidores, temas de salud.

Tenemos una cultura de diálogo permanente, tenemos que hablar continuamente, ser abiertos a cualquier situación, se corrige se integra desde los consumidores, las ONG, los trabajadores; hablamos y no damos la espalda y negociamos.

La Empresa en Entornos de Violencia

Aquí los niños trabajaban también hasta hace 40 años. El poder está en el norte. Y nos falta un salto importante en la humanidad. Estamos en el fenómeno de la globalización y nos dicen que así estemos, pero lo que creo, es que se habla de la internacionalización económica, pero necesitamos una globalización política, no tenemos normas internacionales para regular los efectos de la globalización. Sólo se apela a la ética pero no hay ley. Las empresas necesitan una norma internacional que nos hagan civilizar y regular para un desarrollo sin unas consecuencias tan salvajes. El tercer sector debe empujar esta norma, para civilizar este desorden de desigualdad.

La empresa sola no puede, pero juega un papel muy importante, en las comunidades locales, en Colombia por lo menos hay alguna autoridad imagínate África subsahariana. Allí no montaría un negocio. En Colombia, ¿por qué no? En América Latina, Eroski sería un triunfador. En África no hay cultura de trabajo, ni hay un consumo, no hay agua.... No hay cadena de frío. África es otra historia, están condenados al subdesarrollo total, una escuela allí pero el país está devastado.

Proyectos de cooperación internacional que apoyamos con Fundación Eroski:

1. Comercio justo.
2. Formación y capacitación de población vulnerable.
3. Formación de cooperativas. De todo tipo de cooperativas crédito, trabajo pues dan resultados.

CAPÍTULO 4

HERRAMIENTAS PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO SOCIAL

4.1 Revisión De Las Herramientas Existentes

La razón de este capítulo es desarrollar un sistema de herramientas para prevenir; detectar, disminuir y atenuar los conflictos sociales, en condiciones de entornos hostiles a nivel local.

En la práctica, antes y/o en el momento de la inversión, no se hacen mayores análisis a nivel local (hay una tendencia a subestimar los riesgos a este nivel). La comprobación de esta afirmación se muestra en los casos descritos en el capítulo dos. Los inversionistas o ignoraron la amplitud de los problemas que tendrían a nivel local o confiaron en poder superarlos. En algunos casos lo lograron en otros no.

Se desarrollan en este capítulo herramientas para los diferentes momentos o fases en un negocio o actividad productiva. Unas primeras corresponden a los momentos previos a la decisión de inversión o inicio de actividades, otras a los momentos de licenciamiento, planeación y diseño del proyecto y otras, finalmente a la operación y puesta en marcha del mismo.

Pero, no sólo se requieren herramientas de análisis sino también de intervención. Se requieren herramientas más poderosas que vayan más allá del simple análisis. Se ha descrito como una de las principales causas del conflicto social, la no irrigación de la riqueza, el no gasto o el despilfarro de las regalías y cánones, la poca inversión productiva y sustentable y la inequidad en los ingresos para los locales.

Se ha estudiado, en el País Vasco, la experiencia del Grupo Mondragón, la cual se describe en el capítulo. En su análisis, se encuentran fórmulas e instituciones que permiten de una manera creativa distribuir riqueza, con criterios de equidad. Las herramientas que surgen de esta

La Empresa en Entornos de Violencia

experiencia, para crear y distribuir riqueza son claves para las empresas que trabajan en entornos de violencia. Se trata de herramientas para una intervención social con carácter permanente y sí se quiere estructural en el nivel local.

De hecho la herramienta H6 denominada, Comunidades Empresariales Locales CEL esta inspirada en la Filosofía y principios empresariales de Mondragón. Esta experiencia ha logrado desarrollar un método y unas prácticas empresariales que contribuyen permanentemente al crecimiento y mejoramiento de las condiciones sociales del entorno mediante sencillas reglas de equidad, como los porcentajes de las utilidades dedicados a la intercooperación. Esta propuesta aunque aparece como una herramienta mas, en el fondo son la aportación mas novedosa y significativa de este trabajo pues superan el carácter meramente instrumental de la herramienta y la convierten en una políticas estratégica, que de aplicarse a largo plazo, une de manera permanente los intereses del negocio con las necesidades del desarrollo local.

Aunque estas observaciones están centradas sobre empresas extractivas, se hacen extensivas a empresas que operen en territorios remotos, poco desarrollados o donde la actividad que desarrollan sea una fuente de riqueza, pero sus beneficios no sean percibidos por el resto de la población.

En realidad los conflictos en los que se ha centrado este estudio se dan en zonas donde no se ha dado un desarrollo empresarial apreciable. Es en esas zonas límite, entre economías de acumulación y economías de subsistencia con estructura semifeudal, en las cuales la empresa, y el capitalismo, son una realidad en proceso de implantación y no totalmente aceptada por lo local.

Las circunstancias de desconfianza y rechazo se agravan mas cuando se trata de empresas extranjeras a las cuales se perciben como aves rapaces y de paso, que sólo vienen a extraer riqueza y a dejar pobreza.

La Empresa en Entornos de Violencia

Se comienza a gestar entonces una lucha de los locales para obtener, en algunos casos, los mayores beneficios del proyecto o, en otros, una lucha para que el proyecto sencillamente no opere.

En realidad el capitalismo es el sistema en el cual están insertos, pero han estado a la cola de este sistema, muy débilmente conectados a él y de una manera desigual. Es lógico que vean este sistema como excluyente y desconfíen de él. No le ven la capacidad para transformar de una manera patente, sus condiciones sociales y económicas. Lo ven como una forma más de explotación, dentro de una sucesión de saqueos a los que se han visto sometidos sobre todo si son poblaciones originales o nativas.

Muchas de las herramientas que hoy se usan (línea de base, identificación de necesidades y actores, árbol de problemas, marco lógico, etc.) han sido diseñadas para la implementación de programas sociales (llamados por las empresas programas de relaciones con la comunidad) dentro de la óptica de responsabilidad social; pero, ellas no son propiamente herramientas para la detección, prevención y manejo del conflicto.

En muchas circunstancias las negociaciones resultan en la implementación de diferentes programas sociales solicitados por los partes en conflicto y a los cuales la(s) empresa(s) acuerda(n) financiar o apoyar. Es aquí donde las herramientas del ciclo de proyectos sociales resultan pertinentes: formulación, diseño, implementación y evaluación del proyecto social.

Algunas empresas creen que si se desarrollan programas sociales bajo el título de Responsabilidad Social Empresarial, se abstendrán los locales del conflicto y la violencia. La práctica demuestra que esto no sucede así.

Evidentemente, una buena política y unos buenos programas de RSE colocarán a la empresa en una buena posición para dialogar y mostrar su contribución positiva. Sin embargo, estos no tienen la virtualidad de desactivar el conflicto y menos si este es violento. Todas las empresas estudiadas en el Capítulo II (salvo el caso de las esmeraldas) han desarrollado programas de

impacto en favor del desarrollo local, sin embargo, todas en mayor o menor medida han sufrido en algún momento paros protestas e interrupciones.

Estas afirmaciones resultan concordantes con las conclusiones del “*Collaborative for Development Action -CDA-*” el cual señala: “Most companies channel their interactions with host communities through social investment or community relations programmes despite the reality that all other areas of business activity (compensation policies, hiring policies, construction) are equally, if not more important in establishing the terms in which communities view a company’s impact on their lives. The distribution of employment opportunities and their benefits from a project, and decisions about other major impacts, particularly on the environment, require community support to avoid conflict.”³⁴⁹

A continuación, una breve enumeración de las herramientas para el manejo del conflicto social que se encuentran documentadas:

- El International Council on Mining & Metals-ICMM- ha desarrollado una serie de herramientas, las cuales resultarán complementarias con las aquí propuestas.³⁵⁰ Ellas hacen énfasis en el desarrollo de programas sociales que respondan a las necesidades sociales de la comunidad o, como ya se ha señalado, a los acuerdos a los cuales lleguen unos y otros. La lógica de estas herramientas está alrededor del ciclo de proyectos sociales con una especial riqueza en las herramientas previas de análisis y conocimiento de actores y capacidades locales. Sólo una se refiere a manejo del conflicto.

³⁴⁹ INTERNATIONAL ALERT, Conflict -Sensitive Business Practice, Guidance for extractive Industries, Section 4, Flashpoint 1, Stakeholder Engagement. 2005, Pág. 2

³⁵⁰ ICMM, Community Development Toolkit. Nov. 2005. www.icmm.com . Las herramientas son: 1. Stakeholder identification, 2. Social baseline study, 3. Social impact and opportunities assessment, 4. Competencies assessment, 5. Strategic Planning Framework, 6. Community mapping, 7. Institutional Analysis, 8. Problem Census, 9. Opportunity Ranking, 10. Stakeholder Analysis, 11. Consultation Matrix, 12. Partnership Assessment, 13. Conflict Management, 14. Community action plans, 15. Logical Framework, 16. Indicator development, 17. Goal attainment Scaling.

- Un trabajo más comprensivo es el desarrollado por Internacional Alert³⁵¹, tiene que ver más concretamente con el tema de empresas en ambientes conflictivos. Destaca este trabajo la importancia de fijarse muy concretamente en el sitio donde se desarrollarán las operaciones, donde se mira principalmente la ausencia o presencia de violencia: “Mayor investments inevitably alter traditional systems and, even in relatively peaceful environments, can easy lead to a heightening of tensions and possibly violence. In areas of pre-existing social tension, the odds on such outcome increase. The absence of violence in a project area is no guarantee of what might happen in the future. Understanding the tensions that already existed prior to the arrival of the company, and anticipating how the project might impact on these tensions (and indeed on the wider socio-economic context) is fundamental to Conflict-Sensitive Business Practice.”³⁵²
- El perfil de la herramienta Project Level Conflict Risk and Impact Assesment, P-CRIA está centrado en un estudio sobre aspectos como: historia, perfil social y político, perfil económico y aspectos claves como grupos étnicos, sitios de especial significación y, finalmente, acerca del conflicto, para el cual mira: “Location/stage, critical events, peace processes, primary actors and stated agendas, number of deaths, infrastructure damage, importante of natural resources/economic inequality, other causes.”³⁵³ Sin embargo, estos estudios pueden confundirse con la evaluación social y ambiental EIAs, o estudios a profundidad sobre una determinada región los cuales se pueden hacer con una manera indicativa o exhaustiva, simple o compleja. Su metodología implica llevar a cabo consultas con 20 a 30 actores claves de la comunidad, políticos, medios, ONG, organizaciones de base.³⁵⁴ Esta herramienta hace inevitable presentar la empresa y sus

³⁵¹ INTERNATIONAL ALERT, Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for extractive Industries, March 2005. Las herramientas allí desarrolladas son: 1. Screening tool, Macro Level Conflict Risk and Impact Assessment Tool (M-CRIA); 2. Project-level Conflict Risk and Impact Assessment tool (P-CRIA); 3. Stakeholder Engagement; 4. Resettlement; 5. Compensation; 6. Indigenous Peoples; 7. Social Investment; 8. Dealing with Armed Groups; 9. Security Arrangements; 10. Human Rights; 11. Corruption and Transparency.

³⁵² INTERNATIONAL ALERT. Conflict-sensitive Business Practice. Section 3. Project-level Conflict Risk and Impact Assessment Tool. (P-CRIA). 2005. Pág. 7

³⁵³ INTERNATIONAL ALERT, Op. Cit. Pág. 10

³⁵⁴ INTERNATIONAL ALERT, Op. Cit. Pág. 9

proyectos y esto, por sí, puede hacer cambiar los discursos y disparar las expectativas, sin que se haya decidido la inversión

- Se ha consultado una obra muy comprensiva acerca de los desafíos de las empresas actuando en contextos conflictivos y violentos: “El negocio de la paz. El sector privado como socio en la prevención y resolución del conflicto”³⁵⁵. La obra es un análisis de los asuntos que deben enfrentar las empresas en países que se encuentran envueltos en conflictos violentos como las relaciones con regímenes represivos, beneficiarse de las economías de guerra, las medidas de seguridad, la corrupción, la ayuda humanitaria y el establecimiento de diálogos, ilustran ejemplos de compañías concretas y las prácticas usadas en diferentes países del mundo en la búsqueda de un compromiso empresarial que ayude a la solución del conflicto.

Sin embargo, en dicho libro, no se encuentran herramientas concretas para el manejo del conflicto y las situaciones analizadas se refieren a cuando las empresas se ven envueltas en la violencia, cuando estalla en las sociedades en las que operan las empresas. No se considera sino muy tangencialmente cuando el conflicto estalla con ocasión de la presencia u operación de una empresa determinada. En cuanto al análisis de riesgos e impactos dice la obra: “Un análisis riguroso y constante es básico para la comprensión por parte de la compañía del contexto en el cual opera y de las opciones que tiene para comprometerse en la prevención o solución del conflicto, de manera que proteja sus intereses comerciales y al mismo tiempo contribuya a intereses sociales más amplios.”³⁵⁶ Se afirma, en el libro, que la mayor parte de las compañías tienen prácticas para llevar a cabo análisis de riesgos políticos del país y de los proyectos mismos. Sin embargo, “han dependido de trabajos encargados exteriormente o de investigaciones de escritorio, concentrados en asuntos políticos y económicos³⁵⁷, mas que en problemas sociales y ambientales amplios o en la identificación y reacción de los interesados”. Es lógico,

³⁵⁵ NELSON, Jane. El Negocio de la Paz, El sector privado como socio en la prevención y resolución del conflicto. Editorial Norma. Bogotá, 2002, 302 pp.

³⁵⁶ NELSON, Jane, Op. Cít. Pág. 61

³⁵⁷ *Ibidem*, Pág. 61

entonces, que los análisis iniciales sean pobres o ignoren los contextos locales en los cuales actúan los proyectos. Las respuestas cuando se presenta el conflicto son improvisadas y reactivas y en muchas oportunidades toman por sorpresa las empresas.

- Hay también, que mencionar los trabajos adelantados por The United Nations Global Compact, coalición de compañías lideradas por Naciones Unidas las cuales firmaron un pacto en que se comprometen con la observancia de los 10 principios indicados en la tabla 4.1. La aplicación de estos principios deberá incidir en la reducción o mitigación de los conflictos, al menos cuando estos dependen de los comportamientos de las empresas.

TABLA 4.1
PRINCIPIOS UN GLOBAL COMPACT

Principio Uno	<i>Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.</i>
Principio Dos	<i>Las empresas deben asegurar de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.</i>
Principio Tres	<i>Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.</i>
Principio Cuatro	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
Principio Cinco	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
Principio Seis	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Principio Siete	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
Principio Ocho	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
Principio Nueve	Las empresas deben promover el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Principio Diez	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos la extorsión y el soborno. ³⁵⁸

Fuente: UN Global Compact

³⁵⁸ www.pactomundial.org

- En uno de los documentos del Pacto Mundial se formula una guía para la evaluación de los impactos y la gestión del riesgo con los siguientes criterios³⁵⁹:
 - + Análisis de los factores de riesgo que contribuyen al conflicto.
 - + Vínculo entre los factores de riesgo y el conflicto.
 - + Actividades de la empresa que pueden surtir efecto en los factores de riesgo.
 - + Estrategias de gestión del riesgo para no agravar el conflicto ni verse implicado en él.

Estos criterios se examinan para el gobierno: la economía, la mano de obra, los derechos humanos, el derecho internacional humanitario, la seguridad y el medio ambiente de la comunidad.

Su limitación radica en que no está diseñada para aplicarla a las circunstancias y actores locales. No tiene en cuenta las situaciones específicas a nivel local, ignora las circunstancias preexistentes en la comunidad y que pueden conllevar al conflicto, supone que este se desencadena sólo con un inapropiado manejo por parte del proyecto, lo cual no todas las veces es cierto. Recordemos que empíricamente, aun sin proyecto y sin operaciones y con el solo anuncio de unos trabajos, se ha generado conflicto y violencia. En otros casos, el conflicto sólo se manifiesta cuando se inician trabajos y operaciones concretas, como respuesta a desencuentros entre unos y otros.

- En Colombia, la Asociación Colombiana de Petróleo ha desarrollado la “Caja de herramientas RSE”, la cual contiene cuatro cuadernillos: *Principios éticos y criterios de gestión social*, *Guía de análisis de riesgo*, *Guía de gestión socio-ambiental*, *Guía para el manejo de las relaciones con la seguridad privada*.

La *Guía de análisis de riesgo*³⁶⁰ es de especial interés, pues enfatiza en la necesidad de una caracterización sociopolítica del entorno mediante recolección de información de

³⁵⁹EL PACTO MUNDIAL , Guía del empresario para la evaluación de los efectos del conflicto y la gestión de los riesgos, Junio de 2002.

varios tipos: histórica, geoestratégica, institucional, capital social, estructuras de poder, tradiciones socioproductivas, dinámicas regionales, decisiones del nivel central, imagen de la industria en el entorno, actividades ilícitas y dinámicas del conflicto armado.

Clasifica los riesgos desde dos categorías: amenazas y vulnerabilidades. “Las vulnerabilidades son las características, condiciones o situaciones del entorno que pueden suscitar el ejercicio de acciones hostiles y la producción de daños contra la empresa”; “Las amenazas son los daños potenciales al patrimonio empresarial derivados de la acción hostil de un agente con presencia o influencia en el entorno”³⁶¹. La lista de vulnerabilidades se somete a un ejercicio de relaciones de causalidad ente ellas bajo el patrón de influencia/dependencia. Las amenazas se valoran en su impacto o severidad y su probabilidad.

La herramienta está diseñada para medir los daños en la confianza de las empresas frente a la continuidad de sus operaciones, en el caso de que las amenazas se materialicen. Presuponen la violencia y miden la gravedad e impacto de la misma en una operación.

Se concluye entonces, la ausencia, de herramientas que permitan de alguna manera detectar probabilidades de violencia local antes de la inversión. Herramientas que sirvan para tomar una decisión o para tener mayores argumentos para considerarla o para dejarla.

Dichas herramientas según el análisis y profundidad del estudio deseado, serán de utilidad, sin embargo deberán tenerse algunas precauciones para asegurar mayor consistencia en sus resultados, como contrastar los relatos y reportes documentales de la zona, con fuentes secundarias y con algunas consultas a conocedores del área así no sean de la zona. Las respuestas y opiniones pueden estar muy cargadas por las expectativas del proyecto o inversión (a favor o en contra).

³⁶⁰ ACP, ASOCIACION COLOMBIANA DE PETROLEO, Caja de herramientas RSE, hacia la identificación de mejores prácticas, 2 Guía de Análisis de Riesgo.

³⁶¹ ACP, Op. Cit. Págs. 10 y 13

Aunque, no hay herramientas predictivas, sí hay proyectivas. Estas no me dan una certeza del cien por cien, pero me ayudan a orientar mi decisión, al menos a hacer nuevas preguntas y buscar las respuestas.

Ya se ha mencionado que las herramientas antes descritas son para conocer, describir y analizar, son instrumentos para ver y entender mejor un contexto específico. No son herramientas de intervención en lo social, salvo las referidas a la implementación de proyectos sociales a los cuales se les aplica el ciclo de gestión de proyectos sociales (diseño, formulación, implementación, evaluación) como sería el “*community action plan*” propuesto por el ICMM.

Cuando las operaciones comienzan, el desafío es hacer realidad los discursos, promesas de progreso y desarrollo realizados durante la fase de obtención de permisos y licenciamiento.

Lo difícil es encontrar herramientas y propuestas de acción que superen el campo interpretativo o analítico. No se encuentran herramientas referentes a la promoción de la equidad, la distribución de la riqueza, la inserción en los ambientes locales, el aprovechamiento sistemático de las oportunidades de “*Spin off*”, etc.

Las propuestas desarrolladas mas adelante son una contribución a partir de realidades concretas y casos específicos para las cuales se han creado tanto instrumentos analíticos como propuestas de intervención y acción.

4.2 Hacia Un Nuevo Sistema De Gestión Para La Prevención y Manejo Del Conflicto

Social

Se constata la carencia un sistema que permita, en diferentes momentos y desde distintas perspectivas, hacer frente al conflicto de manera constructiva buscando por un lado la viabilidad de la operación empresarial y, por el otro, mayor impacto y movilización equitativa de la economía local.

La Empresa en Entornos de Violencia

El sistema propuesto está pensado para empresas extractivas con operaciones de cierta magnitud y escala, que por su naturaleza y tipo de operación pueden causar impactos significativos. El sistema está pensado para el nivel local y regional.

Las herramientas están pensadas, por momentos, ligadas a las fases del negocio o proyecto productivo. Estas fases se pueden clasificar como:

- Fase de preinversión y estudios de factibilidad. estudio de elementos económicos, financieros, técnicos jurídicos y de análisis de entornos, previos a la toma de decisión sobre una inversión.
- Fase de inversión y licenciamiento .implica la decisión de invertir, la obtención de los permisos, compra de terrenos y los procesos de consulta para obtener la licencia ambiental.
- Fase de construcción y operación. presupone las anteriores e implica la construcción de instalaciones y facilidades, la contratación de personal y el inicio de actividades productivas.

En las industrias extractivas estas fases pueden ser:

- Exploratoria (se realizan estudios geológicos y perforaciones para establecer la calidad y posible magnitud del yacimiento)
- Construcción de facilidades (implica que los estudios indican un yacimiento comercial; en esta fase se construye la infraestructura que permita la explotación y procesamiento y transporte del material)
- Productiva (consiste en la puesta en marcha de las facilidades productivas y el aprovechamiento del yacimiento)
- Fase de abandono (cuando se produce la reversión al Estado o el agotamiento del recurso. No se han diseñado herramientas para esta última fase).

Las fases y las siete herramientas propuestas serán explicadas en detalle en este capítulo son

HERRAMIENTAS PARA LA FASE DE PREINVERSION

- **H1 = INDICE DE RIESGO DE CONFLICTO SOCIAL LOCAL- IRCSL-**
- **H2 = MATRIZ DE RIESGOS SOCIALES –MRS-**

HERRAMIENTAS PARA LA FASE DE INVERSION Y LICENCIAMIENTO

- **H3 = ANALISIS DINAMICO DE STAKEHOLDERS –ADS-**
- **H4 = NUCLEOS DE INTERVENCION PARTICIPATIVA –NIP-**

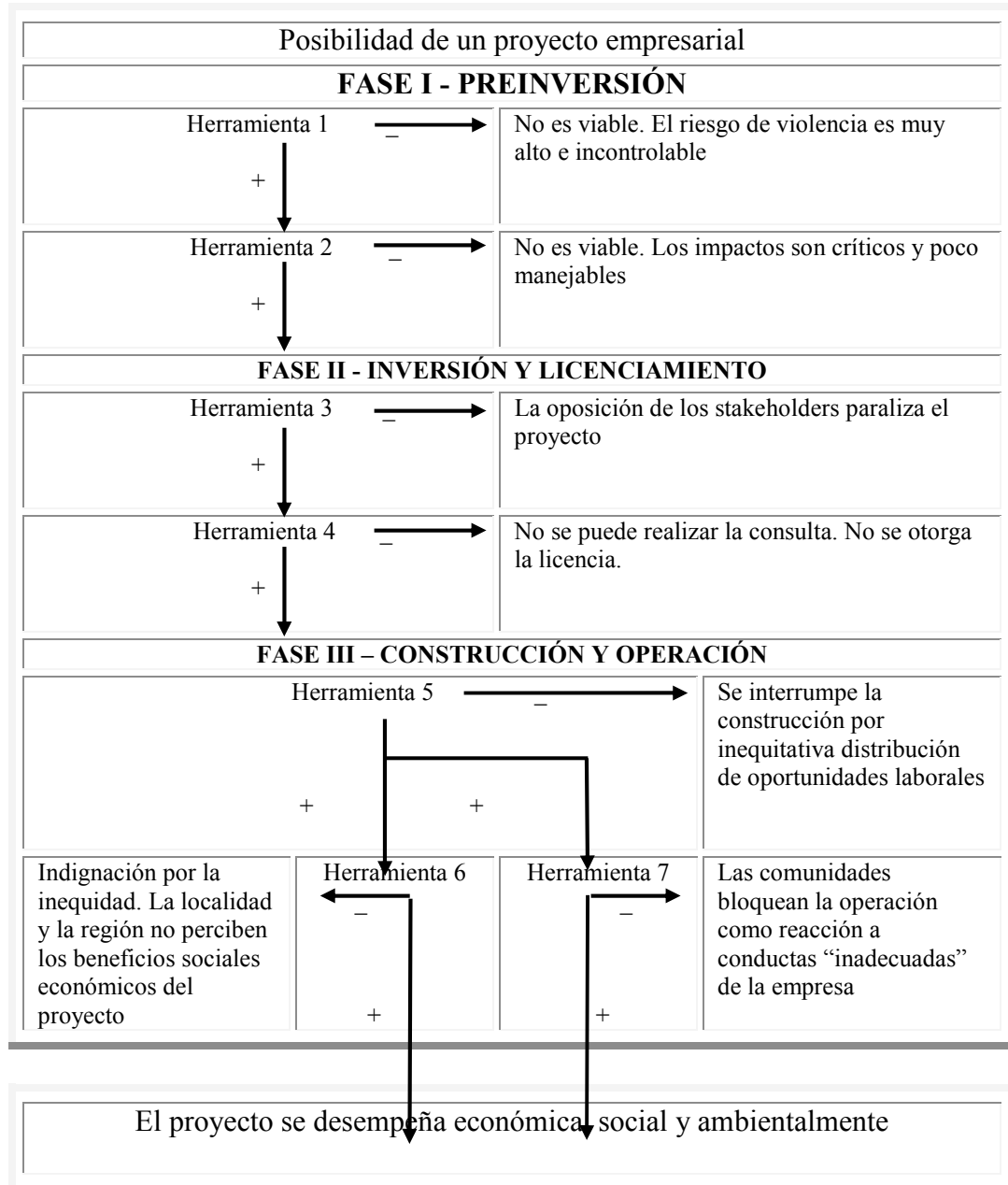
HERRAMIENTAS PARA LAS FASES DE CONSTRUCCION Y OPERACIÓN

- **H5 = MANEJO PARTICIPATIVO DEL EMPLEO Y LA CONTRATACION LOCAL –MPEL-**
- **H6 =FORMACION DE COMUNIDADES EMPRESARIALES LOCALES FONDOS DE INTERCOPERACION –CEL-**
- **H7 = MANEJO DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL –MCE-**

La tabla 4.2 indica la ruta teórica en la aplicación de las herramientas. Si los resultados en su aplicación son positivos, se pasará a la siguiente herramienta y así sucesivamente a través de las diferentes fases del proyecto. Si los resultados son negativos, el proyecto retrocede o se queda sin poder pasar a la fase siguiente, la tabla ilustra este proceso.

No se pretende decir, que si se aplican las herramientas el proyecto será una realidad. Pero, si ilustran la ruta crítica que se sigue para la consolidación de una actividad empresarial con enfoque de participación y equidad en relación con el entorno social local. Hay por supuesto, muchas otras condiciones internas y externos que influyen en la viabilidad o inviabilidad de una inversión. El enfoque de este sistema esta en las externalidades locales de carácter social y a ellas se refieren las herramientas.

TABLA 4.2
CICLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS LA APLICACIÓN DE LAS
HERRAMIENTAS



- + Resultado positivo de la aplicación de la herramienta
 - Resultado negativo de la aplicación de la herramienta
- Fuente Elaboración propia

4.3 Descripción De Las Herramientas

Como se ha mencionado anteriormente, existen una buena cantidad de herramientas empresariales para medir el riesgo de una inversión. Riesgos económicos y financieros, jurídicos, técnicos, sociales y políticos; todos ellos a nivel macro del país en el cual se pretende hacer la inversión. Este estudio no hará la descripción de esas herramientas.

Por otra parte, la teoría de los *stakeholders* y los conceptos de responsabilidad corporativa, han desarrollado instrumentos para identificar y relacionarse con los involucrados y para desarrollar programas en beneficio de la sociedad. Tampoco se hará la descripción de estas metodologías y programas ampliamente descritos en la literatura existente sobre responsabilidad empresarial.

Se centra esta parte del estudio en idear y diseñar nuevas herramientas que supongan un aporte inédito para el manejo de problemáticas especialmente en el ámbito local donde se desarrolla o desarrollarán las inversiones. Las herramientas sirven para ser aplicadas en contextos real o potencialmente hostiles, donde se presentan no sólo situaciones de violencia, sino también en zonas de escaso desarrollo, débil presencia del Estado; zonas de conflicto y de frágil gobernabilidad.

Todas las herramientas han sido elaboradas o adaptadas de otras, por el autor. Se adjuntan los ejemplos concretos de aplicación, en base a las cuales fueron ingeniadas y construidas.

4.3.1 Herramientas Para La Fase De Preinversión

Antes de decidir una inversión, o en los momentos iniciales de la misma, vale la pena realizar dos tipos de ejercicios: uno, para calcular en concreto la probabilidad de conflictos violentos a nivel local; y otro, para diseñar una matriz que permita vislumbrar los riesgos sociales, en el sitio donde se desarrollarán las operaciones.

En las industrias extractivas las empresas, generalmente multinacionales, compiten con otras para tener acceso a licencias o concesiones en las partes y regiones del mundo donde se supone se encuentran los recursos. El acceso a los bloques y a la exploración es vital para mantener sus reservas y sus posiciones en el mercado. Un nuevo yacimiento descubierto agrega valor a las empresas. En esta fase, no se detienen en un análisis detallado de la problemática social de la zona donde desarrollarán su actividad. El Capítulo II describió los descabros de muchas empresas en la fase exploratoria para la cual se recomiendan las herramientas propuestas.

H1. Índice De Riesgo De Conflicto Social Local –IRCSL-³⁶²

De manera muy general se pueden clasificar los riesgos políticos y sociales según los factores que los generan. La tabla 4.3 describe los tipos de riesgo característicos de cada factor.

TABLA 4.3
CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS SOCIALES Y POLÍTICOS

Generadores externos	Políticas públicas, corrupción, instituciones débiles, etc.
Generadores interactivos	Basados en las relaciones entre compañía y actores externos Vgr. autoridades locales, comunidades locales, ONG.
Generadores internos	Estructuras internas. Comportamiento del personal y capacidad del mismo para identificar y tratar riesgos sociales ³⁶³

Fuente: Financial Times

La primera categoría es difícil de abordar por una empresa aisladamente; sobre la segunda debería tener algún tipo de control, pues es parte de su relación; sobre la tercera, debería tener total control. Este parte del trabajo desarrollará propuestas y herramientas para los generadores interactivos y los generadores internos.

³⁶² Esta herramienta ha sido ideada por el autor en base a los barómetros que se utilizan para medir climas de inversión. Ha sido aplicada por el autor en forma libre. Los resultados de la aplicación son indicativos, como ejercicio académico, no significa que las empresas a los cuales se aplicó acepten y compartan sus resultados.

³⁶³ ZONIS, Marvin y WILKIN, Sam, Mastering Risk, Financial Times, Parte 6, 2003

Hasta el presente, la tendencia dominante es dar primacía a los riesgos financieros, seguidos de los legales, los comerciales y los industriales. Sin embargo, toma cada vez más fuerza el análisis de riesgos no financieros, estos últimos en niveles macro.

Como ya se dijo, por los casos estudiados, es a nivel del área de operaciones donde se da otro conjunto de riesgos clave de carácter socio político. De no de ser considerados terminan en la pérdida de la inversión. A estos los denomino riesgos sociales a nivel local. La herramienta está elaborada para dar un índice numérico de dicho riesgo. Por ello, se denomina Índice de Riesgo de Conflicto Social Local, IRCSL.

El ideal, por supuesto, sería el desarrollo de un sistema integrado de riesgos en el cual todos puedan ser medidos y gerenciados. Este es un gran desafío para el manejo de las empresas en el mundo de hoy. Algunas empresas como United Health están usando la aproximación de manejo del riesgo total o ERM (Enterprise Risk Managent)³⁶⁴. En su ejercicio identifican 40 tipos de riesgos de los cuales 5 se refieren al ambiente externo de la empresa, 5 a sus políticas y estrategias, 11 al proceso de ejecución de su negocio, 7 con relación a su gente, 7 a los sistemas y análisis de sus reportes y 5 a la tecnología y manejo de datos. Se funden en un solo sistema, riesgos operativos, financieros, de mercado, de seguridad, externos y estratégicos. Sin embargo, esta es una práctica en génesis que requerirá de mayores desarrollos.

La empresa triunfadora es la que logra convertir los riesgos en oportunidades. No sólo basta identificar y analizar los riesgos. Es indispensable hacerlos conocer de su personal, valorarlos y buscar capacidades y alineamiento para enfrentarlos; lo cual implica al interior de la empresa no sólo compromiso sino, también, medios operativos, colaboración, coordinación e integración.

Esta herramienta es desarrollada por el autor en la búsqueda de indicadores sencillos, que permitan “*prima facie*”, mirar la probabilidad y posibilidad de ocurrencia de conflictos sociales en la zona o área específica donde se realizará la inversión. Está hecho con base en variables

³⁶⁴ STROH, Patrick J, CMA, PMP, Enterprise Risk Management at Unitedhealth Group, Strategic Finance. July 2005.

propias de países como Perú y Colombia. Para países de África, las variables podrían ser otras, dadas las características de los conflictos violentos en esos países, como por ejemplo los conflictos interétnicos.

Se proponen 10 **factores** a mirar a nivel local, desde el punto de vista del riesgo social y el conflicto:

1. Antecedentes de conflicto. 2. Otras empresas y conflicto. 3. Autoridades locales. 4. Organizaciones. 5. Liderazgo comunitario. 6. Mecanismos de protesta y resolución de conflictos. 7. Actores no formales. 8. Presencia institucional. 9. Cultura y sistema de organización. 10. Iglesia y ONG.

Para cada factor se realiza una serie de preguntas. Con base en ellas y sobre un puntaje preasignado se responde a la escala del barómetro propuesta y, finalmente, la suma de los puntajes de cada uno de los factores dará la valoración final del riesgo de conflicto violento, el cual podrá proyectar de acuerdo a la ubicación del resultado de la valoración final, dentro de la escala. Cada uno de estos pasos se explica a continuación.

a) Guía de preguntas claves para cada factor

Estas preguntas son indicativas. Según las circunstancias habrá que incluir algunas o excluir otras. Las preguntas se formulan para tomar los elementos que permitan calificar el barómetro propuesto.

- **Antecedentes de conflicto.** ¿Han existido conflictos en la zona?, ¿de qué tipo?, ¿con violencia o sin violencia?, ¿cuáles son sus causas o motivos?, ¿con qué frecuencia?, ¿con quiénes se ha mantenido ese conflicto?, ¿persiste actualmente?, ¿cuáles han sido las consecuencias para la comunidad de la persistencia de este conflicto?, ¿qué le ha sucedido al sector productivo?, ¿es manejable?, ¿qué hay que hacer para no verse involucrado en él?

- **Empresas y conflicto.** ¿Existen otros actores empresariales en la zona?, ¿cuáles son las relaciones con él?, ¿cuáles son los asuntos que consideran se manejan bien, cuáles mal y por qué?, ¿cuáles son los beneficios que han percibido y cuáles los prejuicios?, ¿cómo se resuelven las diferencias y controversias con esa(s) empresa(s)?, ¿han existido resistencias, paros o protestas contra el proyecto (s)?, ¿Cuáles han sido las causas de las mismas?, ¿con qué frecuencia?, ¿de qué tipo?, ¿con violencia o sin violencia?, ¿han quedado pasivos, expectativas, reclamos sin resolver de esos proyectos?, ¿han recibido cánones o regalías?, ¿cuál ha sido su efecto?
- **Autoridades Locales.** ¿Cuál es papel de las autoridades locales con relación a las empresas o proyectos empresariales?, ¿las apoyan, se oponen, son neutrales?, ¿se hace política con el tema de las empresas?, ¿quién tiene la competencia del manejo del orden público a nivel local?, ¿cuáles han sido los comportamientos de las autoridades en otros conflictos?, ¿tienen entes de vigilancia o control de sus actividades?, ¿cuál es la efectividad de los mismos?, ¿tienen autonomía para tomar decisiones imparciales?, ¿qué tan democráticas y legítimas han sido las elecciones locales?, ¿cuál es el rol de los concejales y ediles?, ¿bajo qué forma se presenta más frecuentemente la corrupción?, ¿quieren a las empresas como una fuente de recursos para sus fines políticos?
- **Organizaciones.** ¿Cuáles son las principales organizaciones existentes?, ¿cuál es su nivel de representatividad?, ¿cuál es su poder y capacidad de movilización?, ¿qué programas adelantan?, ¿cuál es su entroncamiento con fuerzas políticas y sociales de la zona?, ¿quién o cómo se toman las decisiones en la organización?, ¿quién o cómo se financian?, ¿cuáles son sus principales luchas y reivindicaciones, victorias, vicios?, ¿cuál es su actitud ante las empresas?, ¿han realizado protestas, movilizaciones y campañas contra las empresas?, ¿ha existido violencia durante las mismas?, ¿cuál es su posición pública con respecto a la violencia?, ¿las protestas han sido legales o ilegales?
- **Liderazgo comunitario.** ¿Cuál es el tipo de liderazgo de los dirigentes de las organizaciones?, ¿cuánto tiempo permanecen a la cabeza de la organización?, ¿cuál es la credibilidad y prestigio de los dirigentes?, ¿hay lucha entre el liderazgo tradicional y el

liderazgo democrático?, ¿cuáles son sus actitudes frente a proyectos empresariales?, ¿la operación del proyecto pone en cuestión el poder de grupos o líderes?, ¿les afecta los poderes tradicionales que han tenido?, ¿tienden a mantener el monopolio de los diálogos y del contacto con la empresa?, ¿es posible potenciar un nuevo liderazgo?, ¿cuál es el rol de la mujer?, ¿cuál es el rol de minorías sociales, étnicas o lingüísticas?

- **Mecanismos de protesta y resolución de conflictos.** ¿Cuando hay reclamos, cómo se tramitan (solicitud, petición o acción directa)?, ¿cuándo hay conflictos, quién los resuelve (las autoridades locales o nacionales)?, ¿cuál es el procedimiento para resolverlos?, ¿cuáles han sido los resultados?, ¿cuál es la credibilidad en esas instituciones o mecanismos?, ¿se presenta violencia contra cosas y personas en el desarrollo de las protestas?, ¿se protesta pero, generalmente, de manera no violenta?, ¿se discrimina, critica públicamente o se persigue a quienes se oponen a las protestas?, ¿se usan amenazas y panfletos anónimos?
- **Actores no formales.** ¿Existen actores ilegales, o informales, que no aparecen en las discusiones y procesos de negociación (mafias, actores armados) pero que ejercen poder sobre los actores formales?, ¿cuáles son los comportamientos de esos actores ocultos respecto de la inversión privada?, ¿tienen capacidad de violencia sobre la población o sobre el proyecto?, ¿pueden movilizar gentes y recursos contra el mismo o a favor del mismo?, ¿generan miedo o amenaza a la población?, ¿qué les pasa a quienes no les colaboran o no están de acuerdo con ellos?
- **Presencia Institucional.** ¿Qué instituciones existen?, ¿existen en el nivel local agencias del Estado central?, ¿existe justicia regular?, ¿cómo funciona la justicia?, ¿hay presencia de fuerza pública?, ¿de quién depende su mando?, ¿es un mando local o nacional?, ¿cuál es su capacidad de disuasión?, ¿cuál es la credibilidad de las instituciones presentes en el nivel local?, ¿quiénes ejercen violencia reciben algún castigo?

- **Cultura y Sistema de Negociación.** Tipos de negociación: ¿todo o nada?, ¿exclusión, cooperación?, ¿concertación, amenazas, violencia?, ¿posiciones y exigencias mas frecuentes?, ¿es normal sentarse a discutir y negociar?, ¿los diálogos suelen ser lentos o rápidos?, ¿los acuerdos suelen ser totales o parciales?, ¿aceptan ceder en pretensiones?, ¿negocian colectivamente o con sus representantes, o individualmente?, ¿cómo se presiona en las negociaciones?, ¿cómo usan los medios de comunicación?, ¿qué redes de apoyo interno y externo tienen?, ¿cómo mantienen informadas a sus bases?
- **Iglesia, Instituciones Humanitarias, ONG.** ¿Cuál es la presencia de este tipo de instituciones?, ¿cuál es su credibilidad en la comunidad?, ¿cuáles son sus posiciones con respecto al conflicto?, ¿han jugado algún rol de mediación y/o conciliación?, ¿ejecutan programas de desarrollo y promoción?, ¿pueden jugar un rol en el manejo pacífico del conflicto?, ¿hay directivas pastorales o mandatos para estas instituciones respecto a su participación en los conflictos?, ¿cuáles han sido los resultados de sus diálogos y acercamientos?, ¿tienen alguna directiva sobre la violencia?, ¿cuáles son sus posiciones con respecto a las empresas?, ¿actúan de manera imparcial ? ³⁶⁵

Los factores y las preguntas acerca de los mismos surgen de la experiencia del autor de este trabajo, en la relación y conocimiento de las comunidades locales y en el manejo de situaciones de conflicto, en donde se ha tenido que acudir *ex post* a tratar de comprender lo que está sucediendo.

Para obtener respuesta a estas preguntas es evidente que se requiere información primaria (testimonial) y secundaria (documental). Para la primera, la técnica de entrevistas focales a personas que conozcan la localidad, será de gran importancia. Las técnicas de observación participante pueden también ser útiles, pues permiten dar respuesta a las preguntas sin formularlas, simplemente viendo los comportamientos de los locales.

³⁶⁵ Donde existan minorías étnicas o grupos indígenas, sus posiciones, expectativas, formas de resolución de conflictos, costumbres, tendrán que ser observados y tenidos en cuenta. Estos asuntos ya han sido suficientemente identificados en la literatura sobre el tema.

La información secundaria resulta muy relevante, sobre todo leyendo y oyendo la prensa y la radio locales. Otras fuentes escritas, reportes públicos y estudios realizados sobre la zona, serán complementarios. Las preguntas no se pueden formular en cuestionarios tipo encuesta, surgen de conversaciones espontáneas con los lugareños.

Será mas fácil recabarla en medios urbanos que en rurales, donde habrá que dar una explicación a la presencia. Para ello se aconseja ir acompañado por personas que ya sean conocidas por la comunidad.

La amplitud de las entrevistas depende de cada proyecto, de su ámbito de influencia y de la posibilidad de permanecer un tiempo apreciable en cada comunidad. Para cada circunstancia habrá que hacer los ajustes del caso. Se requiere habilidad y experiencia en el equipo a cargo de la recolección de información. No es una labor de principiantes. Una memoria escrita de cada conversación debe realizarse al fin de cada entrevista u observación.

El objetivo de toda esta recolección de información previa, es que un equipo pueda dar respuesta y valorar adecuadamente los elementos que componen el barómetro. Es decir, que tenga los elementos de juicio necesario para responder adecuadamente a la escala de calificación que se relaciona a continuación.

b) Construcción del Barómetro

Basados en la sistematización de las entrevistas y observaciones el equipo de entrevistadores deberá estar en capacidad de responder sin vacilaciones a las afirmaciones que se presentan en la tabla 4.4 la cual está construida para cada factor, en cinco posibilidades de respuesta. A cada respuesta se le ha asignado un puntaje de 1 a 10, donde 1 es el comportamiento o actitud más favorable al establecimiento del proyecto y 10 el más desfavorable.

La Empresa en Entornos de Violencia

Según las circunstancias, a los entrevistados también se les puede presentar la tabla para que la marquen sin el puntaje; después se les coloca el puntaje preasignado y se promedian. En este caso se deberá garantizar el anonimato.

TABLA 4.4
CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO

Factores	Puntaje
1. Antecedentes de conflictos violentos	
Ningún antecedente	1
Casi nunca	2.5
Conflictos ocasionales	5
Casi siempre	7.5
Conflictos permanentes	10
2. Actitud con otras empresas o proyectos	
Rechazo y continuo enfrentamiento	10
Más rechazos que apoyos	7.5
Rechazos y apoyos intermitentes	5
Más apoyos que rechazos	2.5
Apoyo a la inversión privada	1
3. Actitud de las autoridades locales	
Oposición a la inversión privada	10
Oposición moderada	7.5
Apoyo condicionado	5
Apoyo moderado	2.5
Apoyo total	1
4. Organizaciones populares y de base (las más representativas)	
Oposición total a la inversión privada	10
Oposición moderada	7.5
Apoyo condicionado	5
Apoyo moderado	2.5
Apoyo total	1
5. Liderazgo comunitario (mayoría)	
Oposición total a la inversión privada	10
Oposición moderada	7.5
Apoyo condicionado o dividido	5
Apoyo moderado	2.5
Total apoyo de líderes locales	1
6. Mecanismos de protesta	
Siempre acción directa violenta	10
Casi siempre violenta	7.5
Acción directa no violenta	5
Presión y activismo sin acción	2.5

La Empresa en Entornos de Violencia

directa ni violencia	
Discusiones y negociaciones sin acciones de presión	1
7. Influencia de actores ilegales, externos o no formales	
Influencia total	10
Influencia moderada	7.5
Influencia mediana u ocasional	5
Poca influencia	2.5
No influencia	1
8. Presencia Institucional.(Gobierno central)	
Ninguna presencia	10
Presencia débil y ocasional	7.5
Presencia básica y neutral	5
Presencia básica permanente	2.5
Alta presencia profesional	1
9. Cultura de negociación	
Nunca se han resuelto los problemas Dialogando	10
Casi nunca se acude al diálogo	7.5
Normalmente se dialoga pero con medidas de presión	5
Solo se acude a la presión cuando el diálogo está estancado	2.5
Siempre se dialoga primero antes de ejercer presión	1
10. Rol de la Iglesia y/o ONG en los conflictos	
Normalmente intervienen contra la inversión	10
Intervienen condicionando la inversión privada	7.5
No intervienen, permanecen neutrales	5
Intervienen solamente cuando se les solicita	2.5
Siempre interviene con buenos resultados para las partes	1

Fuente: Elaboración Propia

La suma promediada de estas calificaciones me da un valor entre 10 y 100 puntos, en donde 10 será el más favorable y 100 el puntaje más desfavorable.

c) Escalas de valoración

La tabla 4.5 contiene una escala de valoración del riesgo de conflicto social local con connotaciones de posible violencia.

TABLA 4.5
ESCALA DE VALORACIÓN DEL RIESGO

Escala de Puntaje	Valoración
10– 25 Puntos	Riesgo bajo
26- 50 Puntos	Riesgo moderado
51- 75 Puntos	Riesgo alto
75 o más Puntos	Riesgo extremo

Fuente: Elaboración propia

Un puntaje entre 10-25 puntos dará una relativa favorabilidad y, en consecuencia, **bajo riesgo** de conflictividad en el entorno local. Un puntaje de más de 75 puntos indica un riesgo extremo de tener conflictos sociales. Con mas de 50 puntos se debe tener prudencia en la inversión y contar las medidas adecuadas que permitan sobrevivir y operar, a pesar del conflicto.

Con algunos ejemplos se pueden mirar los resultados del índice una vez aplicada la herramienta. La tabla 4.6 se refiere a la situación de una mina oro, en Perú, en fase exploratoria, se han promediado los puntajes para cada uno de los factores.

TABLA 4.6
CALIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PARA UNA MINA DE ORO
EN PERÚ

Factor	Puntaje
Antecedentes de conflicto	8
Otros proyectos	8
Autoridades	7.5
Organizaciones de base	8
Liderazgo comunitario	10
Mecanismos de protesta	8.5
Influencia actores externos	6
Presencia institucional	7.5
Cultura de diálogo	6
Iglesia	8
Total	77.5

Fuente: Elaboración propia

La suma da un total de 77.5 puntos, lo cual indica un alto riesgo de conflicto con el proyecto o inversión. Esta mina, en efecto vive en continuo conflicto con diferentes comunidades y autoridades. La mayoría de los factores están a favor del conflicto.

Comparemos, con el caso de otra mina de oro, en Colombia, en fase exploratoria, los resultados están en la tabla 4.7:

TABLA 4.7
CALIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PARA UNA MINA DE ORO
EN COLOMBIA

Factor	Puntaje
Antecedentes de conflicto	5
Otros proyectos	2.5
Autoridades	5
Organizaciones de base	5
Liderazgo comunitario	2.5
Mecanismos de protesta	3
Influencia actores externos	7.5
Presencia Institucional	3
Cultura de diálogo	2.5
Iglesia	1
Total	37

Fuente: Elaboración propia

La suma da 37 puntos, aparecen condiciones favorables, pero no se pueden descuidar, hay antecedentes de violencia y hay tendencia a sufrir manipulaciones de actores externos a la comunidad. Está latente la situación de la guerrilla, la cual ha actuado en el pasado contra el proyecto.

Sobra decir, que el IRCSL es una herramienta sujeta a juicios de valor, pero basada en la interpretación de datos concretos, como la existencia o no de conflictos violentos, y las formas existentes para solucionar diferencias. Como todo indicador cualitativo muestra la probabilidad de un posible escenario de conflicto. No hay herramientas predictivas, las hay proyectivas, es decir basadas en unos hechos pasados o presentes, los cuales se pueden presentar en el futuro. En este tipo de asunto no existe certidumbre. Es una herramienta que ayudará a tomar decisiones o a planear estrategias o alternativas para el caso en que se presente la situación de conflicto.

H2. Matriz De Riesgos Sociales -MRS-

a) Antecedentes y surgimiento

Esta herramienta se desarrolló para un caso concreto, en Colombia, donde el autor de este trabajo tuvo la oportunidad de desarrollar una metodología que permitiera ver una panorámica de los problemas sociales existentes en la zona y después ver los riesgos que esta problemática podría traer sobre la operación planeada.

Se trata del campo de producción petrolera, La Cira-Infantas (Colombia)³⁶⁶, en el cual la empresa Estatal, ECOPETROL, quería asociarse con la empresa Occidental OXY, para tratar de desarrollar una nueva tecnología para la recuperación de su yacimiento petrolero que se encontraba en proceso de agotamiento (5.000 barriles por día), después de ser uno de los mayores campos del país, con producciones de más de 35.000 BPD.

Como el campo había estado largos años en declinación, los colonos y pobladores progresivamente, y a lo largo de muchos años, fueron ocupando las tierras aledañas a los pozos, conectándose a los servicios de agua, gas y electricidad de la empresa.

De reactivarse una actividad operativa se requeriría la disponibilidad de buena parte de las tierras ocupadas por los campesinos y colonos, generándose un problema social que ponía en riesgo la viabilidad de las nuevas técnicas contempladas (inyección de vapor de agua). También, implicaba afectar el suministro de servicios básicos que se tomaban de la empresa (energía, agua y gas). El proyecto tenía viabilidad técnica, económica y ambiental pero querían saber la viabilidad social, los problemas sociales que se enfrentarían y las alternativas y costos para el manejo de dichos problemas.

³⁶⁶ ORTIZ, Alonso, Evaluación de la Problemática Social del Campo La Cira Infantas, Corregimiento El Centro, Barrancabermeja, Santander. 2004.

Para ubicar los problemas y sociales que se ocasionarían con la reactivación de la actividad industrial en el campo, se hizo una serie de entrevistas extensas con los directivos a cargo de diferentes problemáticas: seguridad, relaciones comunitarias, personal, electricidad, producción, infraestructura. También, se entrevistaron individualmente los líderes comunitarios y se aplicó una encuesta a la mayoría de las comunidades que podrían resultar afectadas. Cada problema que no se maneje, compense, mitigue o prevenga adecuadamente se convierte en un riesgo para la empresa.

Un equipo de expertos de la compañía interesada, de ECOPETROL y el autor de este estudio, trabajaron para darle consistencia a la herramienta. Los resultados fueron al final compartidos por ambas empresas e hicieron parte del proceso de negociación de sus contratos.

b) La matriz de riesgos y su calificación

Los problemas encontrados en las entrevistas, verificaciones y encuestas se priorizan y se califican de acuerdo a la tabla de consecuencias sociales previamente elaborada (ver tabla 4.8), las consecuencias van de menores a catastróficas. Para cada problema hay que ver las consecuencias en cuatro aspectos: social, simbólico, reputación y pérdidas.

TABLA 4.8
TABLA DE CONSECUENCIAS SOCIALES

Aspectos	Menor	Moderado	Mayor	Crítico	Catastrófico
Social (dependencia)	Poca dependencia	Alguna dependencia	Dependencia	Mucha dependencia	Total dependencia
Simbólico	Poco significado	Algún significado	Significativo	Muy significativo	Significación total
Reputación	Quejas aisladas	Quejas sistemáticas	Interés de medios y grupos locales	Interés de grupos y medios nacionales	Interés de grupos y medios internacionales
Pérdidas	< 10 K US\$	10 a 100 K US\$	100 K a 1 M US\$	1 MM US a 10 MM US\$	> 10 MM US\$

Fuente: Elaboración propia

Veamos como se define cada aspecto de las consecuencias:

1. Social. Gravedad de las consecuencias sociales y económicas para la comunidad o los afectados, con respecto al asunto analizado, si éste se llega a suprimir, suspender o afectar. La gravedad es una consecuencia de la dependencia que tenga la comunidad para su funcionamiento social o económico con respecto a al asunto que se analiza.
2. Simbólico. Significación del asunto analizado con respecto a las creencias y valores de la comunidad.
3. Reputación. Escalamiento de quejas y repercusión en los medios de comunicación.
4. Pérdidas. Estimación económica de pérdidas y daños para la empresa en caso de tomas, bloqueos y protestas, si el asunto no se llega a resolver.

Esta tabla habrá que construirla para cada caso y de acuerdo a las circunstancias particulares de cada sitio y de cada operación. Para cada aspecto hay que definir indicadores que digan, de menor a mayor, qué es una gravedad menor, moderada, mayor, crítica y catastrófica.

El paso siguiente, es establecer la gravedad numérica de esas consecuencias, la cual está dada por la llamada Tabla de Gravedad, desarrollada por las áreas de seguridad industrial, salud y medio ambiente de las empresas. La tabla 4.9 define los parámetros numéricos para cada escala de gravedad.

TABLA 4.9
TABLA DE GRAVEDAD

Menor	Moderado	Mayor	Crítico	Catastrófico
1	8	16	50	100

Fuente: Occidental Oil and Gas.

Después, se procede al cálculo de la probabilidad, la tabla 4.10 muestra las equivalencias numéricas de la probabilidad según ésta sea insignificante, remota, infrecuente, ocasional y frecuente.

TABLA 4.10
TABLA DE PROBABILIDADES

Insignificante 0- 20%	Remota 20-40%	Infrecuente 40-60%	Ocasional 60-80%	Frecuente 80-100%
0.5	1	2	5	10

Fuente: Occidental Oil and Gas

Los porcentajes indican la probabilidad de que ese asunto se convierta en conflicto. La probabilidad se da, en la medida en que el asunto involucra cada vez a un número mayor de personas, pasando de un problema individual a un problema colectivo. También, en esta evaluación se tiene en cuenta la frecuencia con la cual, por asuntos parecidos o similares, se han suscitado protestas y conflictos entre la comunidad y la empresa.

Finalmente, el riesgo se calcula. Este es el resultado de multiplicar **frecuencia x gravedad**. Esta es la forma más usada de cálculo de riesgos .

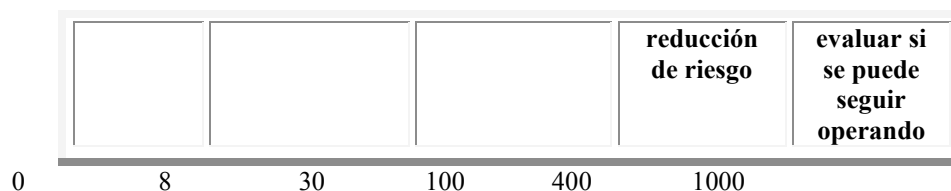
El registro de riesgos, es el resultado de las diferentes posibilidades de la multiplicación de la tabla de gravedad por la tabla de probabilidad. Los resultados se ilustran en la gráfica 4.11, adjunta. Los colores sirven a modo de advertencia, donde los rojos y negros requieren la mayor atención y los azules y verdes la menor.

Los rangos de riesgo se distinguen por letras donde los E y D son los mas peligrosos (mayor gravedad y mayor probabilidad), y los A, B y C los menos peligrosos (menor gravedad y menor probabilidad).

**TABLA 4.11
REGISTRO DE RIESGOS**

		CONSECUENCIAS				
		Menor	Moderada	Mayor	Crítica	Catastrófica
		1	8	16	50	100
P R O B A B I L I D A D	Frecuente 10	B (10)	C (80)	D (160)	E (500)	E (1000)
	Ocasional 5	A (5)	C (40)	C/D (80/100)	D (250)	E (500)
	Infrecuente 2	A (2)	B (16)	C (32)	D (100)	D (200)
	Remoto 1	A (1)	B (8)	B (16)	C (50)	D (100)
	Insignificante 0.5	A (0.5)	A (4)	B (8)	B (25)	C (50)

RANGO DEL RIESGO				
A	B	C	D	E
No requiere tomar acción	Evaluar costo/beneficio de implementar medidas de reducción de riesgo	Evaluar factibilidad de medidas adicionales de reducción de riesgo e implementélas	Haga un nuevo análisis para verificar nivel de riesgo. Implemente medidas adicionales factibles de	Es obligatorio estudios adicionales de riesgo y nuevas medidas de reducción del riesgo. Se debe



Fuente: OXY, hazard register and risk ranking.

Este tipo de herramientas de cálculo del riesgo están tomadas de las herramientas de las áreas de seguridad, salud laboral y prevención de riesgos, la cual se ha extendido al área ambiental y ahora comienza a hacerlo a lo social, en la medida en que las empresas deben afrontar riesgos de este tipo, como se ha descrito.³⁶⁷

b) Matriz de riesgos sociales

Con base a la anterior metodología se llegó, para el caso analizado de la Cira-Infantas el cual se usa a modo de ejemplo y previo a la construcción de la matriz, a un cuadro donde se incorporan los números correspondientes a cada categoría de problema según su gravedad y probabilidad. El cálculo de la probabilidad se basó en los porcentajes de personas afectadas por el asunto en relación al total de la población local. Los resultados están en la tabla 4.12 cálculo de riesgos:

³⁶⁷ Para este caso concreto se usaron los documentos: Occidental Oil and Gas Corporation, Health, Environment and Safety Process Hazard Review and Risk Assessment Guideline . Ecopetrol, Instructivo para uso de la matriz de evaluación de Riesgos-RAM- , Dirección Corporativa de Seguridad Industrial, Calidad, Ambiente y Salud Ocupacional.

TABLA 4.12
CÁLCULO DE LOS RIESGOS

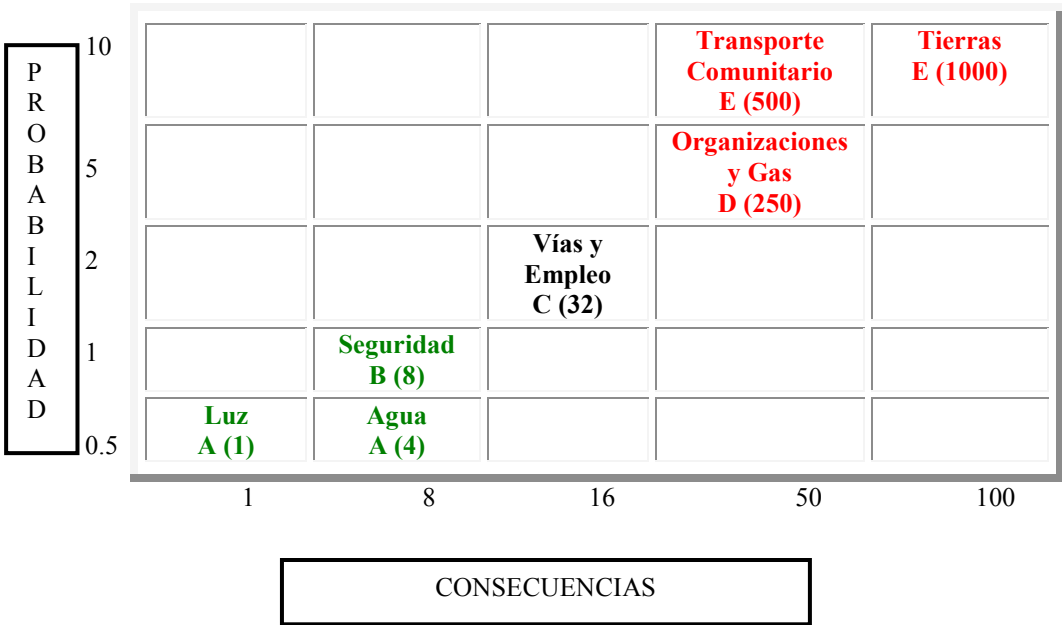
Asunto	Afectación	Probabilidad	Gravedad	Resultado	Rango	Consecuencia
Tierras	100% de las tierras	10	100	1000	E	Catastrófico
Agua	10% Veredas	0.5	8	4	A	Menor
Luz	25-30% de las veredas	1	1	1	A	Menor
Gas	75%	5	50	250	D	Crítico
Transporte Comunitario	100%	10	50	500	E	Crítico
Seguridad	29%	1	8	8	A	Moderado
Organizaciones	80%	5	50	250	D	Crítico
Vías	50%	2	16	32	C	Mayor
Empleo Local	44% de la PET	2	16	32	C	Mayor

Fuente: Elaboración propia

Procedo entonces a ordenar los resultados de acuerdo al *ranking* de riesgos. Los mayores (en rojo) están representados por las letras E y D, los menores (en verde y negro); el mayor riesgo está representado por la letra E y el menor con las letras A y C . No aparecieron riesgos tipo B. Los asuntos de tierras y transporte comunitario, seguidos del gas y las organizaciones comunitarias tienen la mayor probabilidad de ocurrencia si la empresa los afecta y las más graves consecuencias de protesta y conflicto entre los locales y la empresa.

En consecuencia, al ubicar a los riesgos ya calificados en la Matriz de Riesgos Sociales MRS, esta queda como lo indica la tabla 4.13 la cual es el producto final de este ejercicio.

**TABLA 4.13
MATRIZ DE RIESGOS SOCIALES -MRS-**



Fuente: Elaboración propia.

Quedan expuestos los riesgos más grandes. Dado que los colonos ocupan las tierras necesarias para la operación, deberá darse algún tipo de negociación sobre las mismas para recuperarlas aunque las tierras pertenezcan al Estado y este podría recuperarlas por la fuerza, este hecho acarrearía la reacción inmediata de los colonos en defensa del sitio en donde viven. Similar efecto se daría si se suspende el transporte comunitario que la empresa ha venido suministrando en forma gratuita a los habitantes del corregimiento, o si les desconecta las mangueras de gas que tienen los colonos adaptadas a los pozos, o si solicita los locales que tiene cedidos a las organizaciones comunitarias de la zona.

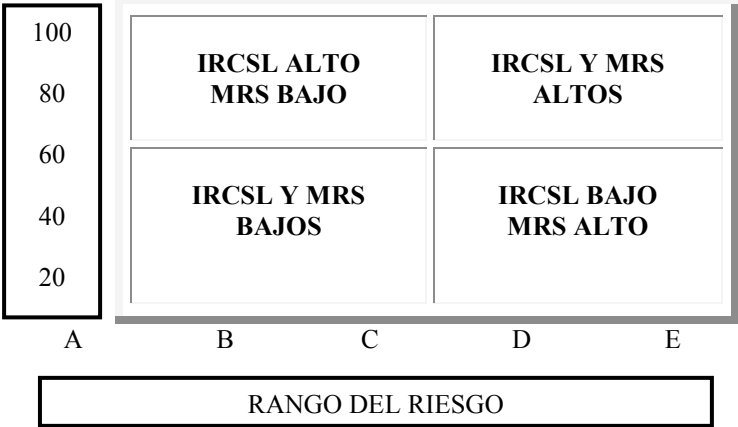
c) Correlación De Las Herramientas IRCSL y MRS

Si correlaciono, la herramienta **IRCSL** y la herramienta **MRS**, obtengo un **cuadro completo del riesgo**. La primera herramienta, el Índice de Riesgo de Conflicto Social local muestra la tendencia al conflicto por parte de la comunidad receptora de la inversión así no haya ningún impacto o la operación no tenga ningún tipo de afectación.

La segunda herramienta, la Matriz de Riesgo Social, indica qué pasa en la comunidad si la empresa afecta asuntos, bienes o servicios comunitarios como consecuencia de su operación. Es decir, implica acciones de la empresa en el contexto social y, por tanto, el inicio de algún tipo de actividades.

Las posibilidades se ilustran en la tabla 4.14 cada cuadrante indica una combinación de las cuatro posibilidades:

**TABLA 4.14
CUADRO DE RIESGO CORRELACIONADO**



Fuente: Elaboración propia

+ IRCSL y MRS altos

Se tendrán serios problemas con la inversión. La empresa tendrá que mirar cada uno de los elementos del riesgo para ver qué medidas puede poner en práctica para reducirlo y, si es posible, controlarlo. Evidentemente, está en las manos del inversionista controlar, mitigar y reducir su propio impacto antes que controlar las conductas de la comunidad. Consultas y acciones conjuntas con los posibles afectados y los gobiernos proporcionarán un cuadro más realista de las opciones.

La Empresa en Entornos de Violencia

Para el caso de Cira Infantas, se visualizaron opciones por fases para ir viendo sobre el terreno las respuestas del entorno, partiendo de pequeñas intervenciones. También, se vio la alternativa de sanear a fondo los problemas de tierras, buscando nuevas tierras y opciones productivas que permitieran una negociación con los colonos y poseedores. Se descartaron acciones de fuerza y opciones legales de intentar judicialmente la recuperación de las tierras.

+ IRCSL alto y MRS bajo

Habrà posibilidad de conflicto así la operación impacte poco la comunidad. Se podrán intentar acciones de prevención y resolución del conflicto, pero el asunto está fuera de las manos del inversionista y más en la voluntad de los gobiernos locales y sus organizaciones.

Para estos casos se incurre en mayores gastos en seguridad, protección de funcionarios y aun acuerdos con los gobiernos y la fuerzas armadas y de policía para proteger las instalaciones de manera permanente. Es el caso de muchas de las operaciones petroleras y mineras en Colombia para protegerse de la acción de la guerrilla y los paramilitares. El Gobierno Central ha creado una fuerza especial de protección minero-energética encargada de la vigilancia y control de esas instalaciones y su infraestructura. Por ello es frecuente ver dentro de las instalaciones de esas empresas, soldados, policías, cerramientos, sitios de control y aun defensas contra ataques.

+ IRCSL bajo, MRS alto

Quiere decir que a pesar de que la comunidad no es propensa al conflicto, sin embargo, la empresa va afectar algunas de las condiciones de vida de la comunidad. Bajo estas circunstancias, un buen plan de manejo y una muy buena concertación con gobiernos locales y afectados permitirían llevar a cabo las operaciones, sin mayores complicaciones.

+ IRCSL y MRS bajos

Representa la situación en la cual la afectación de la empresa es débil y el riesgo de conflicto social también. No quiere decir que se renuncie al manejo adecuado de las pocas afectaciones que se produzcan.

Este análisis dinámico tiene la ventaja de considerar en una sola vista, tanto las posibilidades de conductas del entorno con respecto a la inversión, como los propios riesgos de la operación de la empresa y sus consecuencias sobre el entorno social.

Esta doble dinámica se refuerza continuamente y está interrelacionada con la cotidianidad de la vida social. Sí la empresa provoca afectaciones y la comunidad tiene tendencia al conflicto, las dos cosas se juntan produciendo un hecho que será mayor a la simple afectación.

4.3.2 Herramientas Para La Fase Inversión y Licenciamiento

En esta fase, se produce el inicio de la inversión y para los proyectos de tipo extractivo, se requerirá acudir a los procesos de consulta que le permitan a la empresa la obtención de la respectiva licencia ambiental, para la cual los ciudadanos deben ser consultados.

Es la fase donde se manifiestan los conflictos latentes y se hacen evidentes las oposiciones y apoyos. Solo una vez obtenida la licencia, es que la empresa podrá iniciar actividades constructivas para desarrollar sus facilidades de producción y transporte.

La primera herramienta esta diseñada para identificar y analizar las posiciones de los diferentes *stakeholders*. La segunda, es una manera para informar y realizar las consultas de manera participativa y sin mayor riesgo de manipulación por parte de alguno(s) de los actores o fuerzas interesadas.

H3. Análisis Dinámico De *Stakeholders* -ADS-

Evidentemente, el primer paso es la identificación de los *stakeholders*. Se trata de ver “quien es quien” en la comunidad en la cual operará el proyecto. Hay líderes institucionales (formales, en algunos casos elegidos) y líderes comunitarios (mas espontáneos y carismáticos, no necesariamente elegidos). Muchas veces el poder no está sólo en los institucionales, aunque a veces una sola persona puede jugar ambos roles (líder institucional y líder comunitario). Los líderes no necesariamente son la cabeza de las organizaciones por lo cual habrá que ver tanto las personas como las organizaciones.

a) Tipos de *stakeholders* locales

- **Políticos y autoridades.** Políticos locales y la división del poder entre ellos. Gobierno y oposición, sí es del caso rebeldes y grupos armados. Quien(es) ejercen el poder en cada una de las comunidades concernidas.
- **Instituciones y líderes económicos.** Empresarios, organizaciones empresariales, pequeña y mediana empresa, proveedores, asociaciones profesionales.
- **Organizaciones sociales,** cívicas, comunitarias, culturales, iglesias, campesinos, mujeres, sindicatos, juntas de vecinos, medios locales de comunicación, profesores, ONG nacionales e internacionales presentes en la zona.
- **Seguridad.** Ejército, policía, otros agentes de seguridad formal e informal.
- **Entes nacionales.** Agencias del Estado Nacional y agencias privadas de orden nacional, presentes en la zona.

b) Estructura del análisis de involucrados³⁶⁸

Con respecto a cada actor se deberán ver los siguientes aspectos:

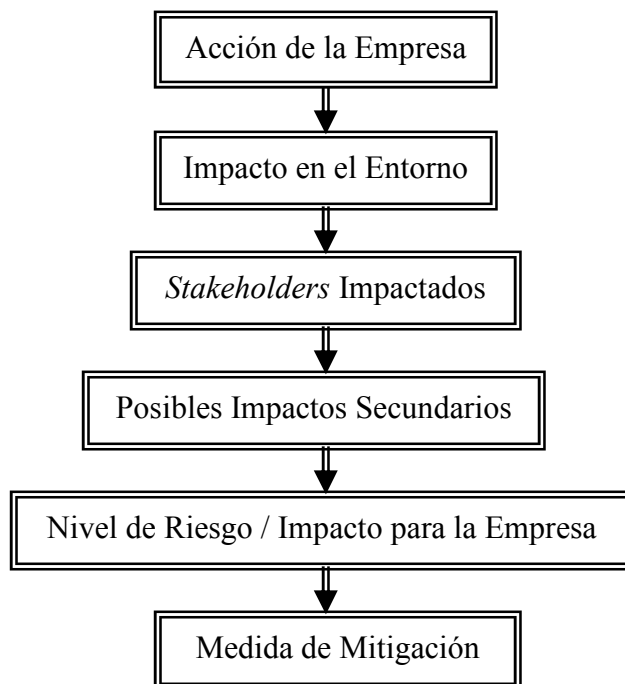
³⁶⁸ Categorías tomadas y adaptadas de: INTERNATIONAL ALERT, Project-level Conflict Risk and Impact Assessment Tool (P-CRIA), Section 3. Pág. 13.

- **Función y programa.** Rol que ejerce cada actor y sus misiones institucionales formales o no formales.
- **Influencia e intereses.**Cuál es su agenda y sus prioridades de acción con respecto al proyecto de inversión.Cuál es la capacidad que tiene cada actor de influenciar a otros, ¿qué tipo de apoyos tiene y de quiénes?
- **Capacidades.** Recursos humanos, físicos, materiales, financieros con los que cuenta. ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, qué recursos puede movilizar a favor o en contra?
- **Relaciones y percepciones.** Relaciones internas y externas del actor, ¿sobre quien(es) ejerce poder?; agendas percibidas, ¿de concertación o de conflicto? ¿Está el actor involucrado en el conflicto?, ¿es percibido como una parte en favor de un determinado bando o interés?
- **Conclusiones.** Implicaciones para la empresa. ¿Qué dirección tomará el actor? ¿Conflicto? ¿Hostilidad? Medidas propuestas.

Los análisis de *stakeholders* están hechos sobre actores que se presumen impactados por la operación del proyecto o actividad empresarial dentro de la lógica de causalidad ilustrada en la Gráfica 4.1:³⁶⁹

³⁶⁹ INTERNATIONAL ALERT, Op. Cit. Págs. 32, 33.

GRAFICO 4.1
CADENA DE IMPACTOS EMPRESARIALES



c) De dónde surge la herramienta

En el trabajo de campo, en Perú, se realizaron varios ejercicios y reflexiones para afinar los instrumentos de análisis de los comportamientos de los *stakeholders* del proyecto Yanacocha.

Sobre la plantilla de criterios (Tabla 4.15) se construyó la herramienta, mas adelante descrita. Uno de los principales problemas era cómo registrar la variación en las posiciones y en el poder de los diferentes actores. Para ello se realizó un seguimiento sistemático a las declaraciones públicas de los *stakeholders* en los medios de comunicación para ir registrando los cambios en el sistema.

En el monitoreo a la radio aparecen posiciones y declaraciones de diferentes organizaciones y líderes. Ver anexo 4.1. De estos textos, una vez analizados y ordenados se puede ver cual es la

posición pública del actor y, a veces, también sus intereses. Los intereses de los actores cambian continuamente, sobre todo los políticos. A veces, los intransigentes quieren llegar a algún tipo de acuerdo. Otras veces, actores con los cuales se desarrolla un diálogo fluido, se llega a un punto de desgaste y hasta de confrontación. El cambio es la realidad del devenir político y del comportamiento humano.

La actualización se realiza cada tres meses y, por ello, se puede hacer un análisis dinámico y comparativo de las posiciones de los actores.

d) La herramienta de Análisis Dinámico de Stakeholders -ADS-

La herramienta aquí propuesta, va más allá de considerar *stakeholders* sólo a los impactados como es tradicional en los Estudios de Impacto Ambiental y Social. Se involucra también a actores que no están impactados directamente y que ejercen o pueden ejercer presión sobre el proyecto. Pero, además, se añade cuál es el poder que tienen impactado y no impactado; y, cuál es la posición o actitud con respecto al diálogo. Estas nuevas categorías de análisis se muestran en la tabla 4.15.

**TABLA 4.15
ANÁLISIS DINÁMICO. PLANTILLA DE CRITERIOS**

		Con poder	Sin poder
IMPACTADO	Con diálogo		
	Intransigente		
NO IMPACTADO	Con diálogo		
	Intransigente		

Fuente: Yanacocha SRL

En la práctica, resulta más fácil tratar y dialogar con los actores impactados. Se conoce claramente quienes son y cuál es la intensidad, el rigor y las características del impacto. Por ejemplo, propietarios de tierra a negociar o afectados por la supresión de una fuente de agua.

La Empresa en Entornos de Violencia

Los no impactados pueden experimentar impactos indirectos, como congestión de tráfico, alza en el costo de vida, etc. Ellos tienen expectativas y demandas con respecto al proyecto y presionan para verlas satisfechas. Tenemos entonces a los desempleados, a empresas locales que quieren ser contratadas, a las ONG que desean ser financiadas en sus proyectos, etc. Todos dirán que son impactados de una u otra manera.

Para cada uno de ellos se debe analizar cuál es el poder que tienen y cuál es la posición o actitud con respecto al diálogo. La escala de valoración de estos criterios se encuentra en la tabla 4.16 y será la base para calificar a cada actor.

Evidentemente, desde el punto de vista del conflicto este tipo de análisis me tiene que llevar a identificar las posiciones más intransigentes (sean impactados o no) y a los actores con más poder. Si este análisis lo hago periódicamente, se llamará Análisis Dinámico de *Stakeholders*.³⁷⁰

³⁷⁰ La herramienta es una adaptación del autor a los esquemas de análisis desarrollados por relacionistas comunitarios de empresas mineras en el Perú. Los ejemplos son de carácter académico y no corresponden a caracterizaciones realizadas por la empresas

TABLA 4.16
ESCALAS DE VALORACIÓN PODER Y DIÁLOGO

Poder	Diálogo
1. Ningún poder.	1. Diálogo sin presiones ni condiciones.
2. Algún poder (familiares y vecinos).	2. Diálogo condicionado a obtención de demandas.
3. Mediano poder (una comunidad completa).	3. <i>Diálogo discreto con temores a miedos o represalias.</i>
4. Mucho poder (varias comunidades).	4. <i>Diálogo acompañado de presiones y amenazas.</i>
5. Alto poder (la mayoría de las comunidades y organizaciones).	5. <i>Sin diálogo. Intransigente (no acepta el diálogo).</i>

Fuente: Elaboración propia

Actores no impactados pero con mucho poder y una posición intransigente van a ser un serio problema para el proyecto.

Actores impactados, con poder y que además ejercen presiones y amenazas, pueden hacer que se presenten conflictos y enfrentamientos. Los conflictos pueden ser provocados unas veces por los *stakeholders*, otras veces por malos manejos y des-coordinaciones dentro de las empresas; por ejemplo, el incumplimiento de promesas o declaraciones públicas inapropiadas.

Cada actor es calificado teniendo en cuenta sus declaraciones públicas y el conocimiento personal a través del contacto cotidiano que con él tengan los encargados de las relaciones comunitarias. Las calificaciones se promedian por actor. En caso en que las calificaciones sean totalmente divergentes, se discute el caso, se aportan mayores elementos y se hace una nueva calificación. En el fondo son percepciones, pero es más objetivo calificar las posiciones de los actores en base sus declaraciones habladas o escritas, las cuales constan en documentos, que hacerlo de una manera simplemente intuitiva o basada en el conocimiento que unas pocas personas. Se trata de relaciones entre personas humanas y por lo tanto existe una carga de emotividad que será difícil de apartar.

A modo de ejemplo, la tabla 4.17 muestra una aplicación de esta metodología, para el caso de la minería en Cajamarca. Se ha realizado un ejercicio de valoración de los *stakeholders* impactados del área de influencia directa. La tabla relaciona la actividad del actor, las calificaciones de su poder y su actitud respecto al diálogo, de acuerdo a las escalas de valoración arriba indicadas y, por último, se caracteriza resumidamente su posición, la cual puede ser resaltada con los colores de un semáforo.

TABLA 4.17
VALORACIÓN *STAKEHOLDERS*.
ÁREA DE INFLUENCIA DIRECTA
(IMPACTADOS)

Actor	Actividad	Poder	Diálogo	Característica
1	Alcalde CPM	3	4	Poder sin diálogo
2	Presidente canal	2	5	Poco poder sin diálogo
3	Dirigente	3	4	Mediano poder poco diálogo
4	Dirigente	2	5	Poco poder sin diálogo
5	Organización	4	4	Poder y diálogo presionado
6	Alcalde CPM	3	5	Mediano poder intransigencia
7	Dirigente	4	5	Poder e intransigencia

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en un cuadrante el cual esta distribuido por las categorías de poder y diálogo, se ubica a cada actor según el color del semáforo (Rojo actores críticos, Amarillo actores a los cuales hay que prestar atención y Verde actores con posiciones favorables o que no representan un peligro). La tabla 4.18 muestra estos resultados para el caso de la Minería en Cajamarca.

TABLA 4.18
SEMÁFORO IMPACTADOS –ADS–



Convenciones:

Rojo. Situación de conflicto posibilidad de violencia por ausencia de diálogo. Actores intransigentes y con poder.

Naranja. Situación de posible conflicto.

Verde: Situación estable existencia de un buen clima de diálogo con esos actores.

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso analizado de 7 actores del área directa de influencia del proyecto que se pronuncian públicamente en un periodo de 3 meses, 5 están ubicados en el cuadrante de mediano a mucho poder y con dificultades para el diálogo, el cual está marcado con rojo. Indica la posibilidad de un conflicto que se puede traducir en violencia. La situación es crítica la mayoría de actores se ubican en este cuadrante. Solo dos actores están en el cuadrante amarillo y ninguno en los verdes. Se pasa ahora, al mismo análisis, para los no impactados del área de influencia indirecta del proyecto. Los resultados de la calificación se relacionan en la tabla 4.19 se calificaron 12 actores representativos.

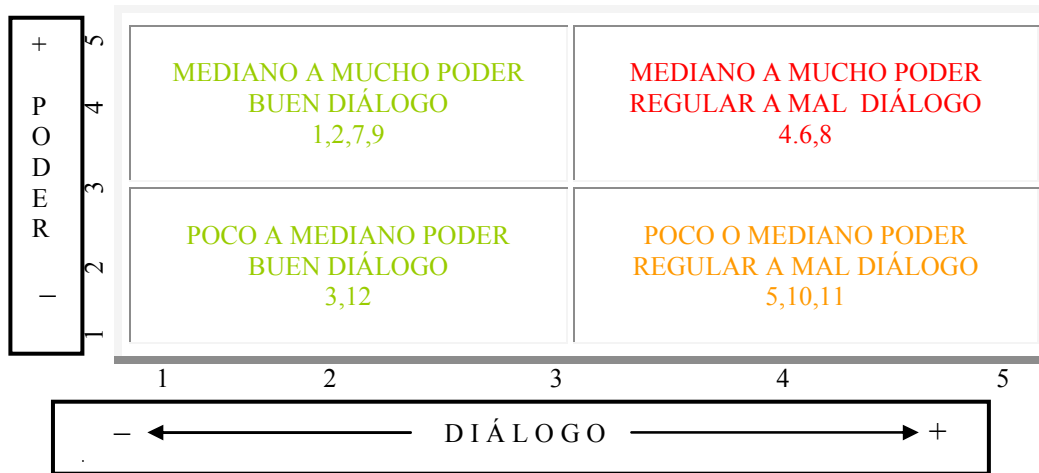
TABLA 4.19
VALORACIÓN *STAKEHOLDERS*.
ÁREA DE INFLUENCIA INDIRECTA
(NO IMPACTADOS)

Actor	Actividad	Poder	Dialogo	Color
1	Político	3	2	Mediano poder con diálogo
2	Político	5	2	Alto poder con diálogo
3	Profesor	2	2	Buen diálogo poco poder
4	Alcalde CPM	4	5	Poder e intransigencia
5	Organización	2	5	Poco poder e intransigencia
6	ONG	4	5	Poder e intransigencia
7	Funcionario	3	2	Mediano poder con diálogo
8	Organización	4	5	Poder e intransigencia
9	Alcalde	5	2	Poder y buen diálogo
10	Organización	2	5	Poco poder e intransigencia
11	Organización	2	5	Poco poder e intransigencia
12	Ganadero	2	1	Poco poder y buen diálogo

Fuente: Elaboración Propia

Se procede a ubicar en los cuadrantes a los 12 actores calificados. El resultado final lo contiene la tabla 4.20.

TABLA 4.20
SEMÁFORO NO IMPACTADOS -ADS-



Fuente: Elaboración propia

El semáforo muestra 3 rojos, 3 amarillos y 6 verdes. La situación está repartida, sin embargo, pero hay una prevalencia de los verdes, lo cual no quiere decir que la situación sea del todo favorable pues hay rojos y amarillos

Es claro que la situación para este proyecto está mas complicada con sus *stakeholders* impactados que con los no impactados. De un total de 19 actores analizados, 8 están en rojo y 5 en amarillo. La mayoría (13) están en posiciones de no diálogo, tengan mucho o poco poder.

Sí se da una alianza de los actores de mediano o mucho poder impactados y no impactados, seguramente habrá serios problemas. De manera que el análisis de estos datos no es sólo lineal, sino dinámico, teniendo en cuenta la interrelación entre los actores para reforzarse o neutralizarse.

El paso subsiguiente será elaborar el plan y la estrategia para llevar a los actores a actitudes de diálogo teniendo en cuenta sus intereses y obviando sus posiciones. Enfrentarlos por sus posiciones será absolutamente estéril. Se establecerán estrategias de mediación, conciliación o compromiso según sea aconsejable. Ese plan de acción tiene que ver con herramientas que hagan

ver hechos de equidad y de beneficio para los locales Mas adelante se desarrollará una propuesta en este sentido

Desafortunadamente, los diálogos y mesas de concertación se instalan después del conflicto con los respectivos costos para unos y para otros, los cuales hubieran podido evitarse.

Como fruto de las relaciones de poder, de la actitud de diálogo a no al diálogo, aunque también por otros elementos, como preservación de la imagen, la popularidad, la ideología, el rol que desempeña, las conveniencias, etc. El actor tomará diferentes posiciones las cuales varían desde el apoyo total, el apoyo moderado, la neutralidad, la oposición moderada y la oposición radical.

Esas posiciones también son dinámicas y se modifican en la medida que las circunstancias cambian. En fin, después del ejercicio se llegará a conclusiones acerca de la posición de los actores con respecto al proyecto empresarial.

H4. Núcleos De Intervención Participativa, NIP³⁷¹

a) ¿Dónde surge la herramienta?

Es un sistema creado en Alemania, por el profesor Piter Dienel; ha sido usado con éxito en el País Vasco en asuntos como la construcción del eje vial Maltzaga-Urbina-Ardatzza³⁷², también ha sido usado en Nicaragua³⁷³. Se considera, con las modificaciones aquí introducidas, plenamente aplicable a las realidades colombianas y peruanas en procesos de consulta e información a los diferentes stakeholders.

³⁷¹ UGARTE, Luxio, El GIP: Una herramienta para la participación, comunicación y prevención de conflictos en las organizaciones. En: SARRIÉS SANZ, Luís (Coordinador), Nuevas estrategias para la competitividad de las empresas GIP, SEIS, Sigma, 5S.Universidad Pública de Navarra, Cursos De verano 2003. Págs. 13-44

³⁷² GIZARTEAZ, Laboratorio de Estudios Sociales, NIP Núcleos de Intervención Participativa, Dictamen ciudadano, Eje Maltzaga-Urbina-Ardatzza, Mayo de 1994

³⁷³ NIP, Participación Ciudadana, Facultad de ciencias empresariales, Mondragón Universtiatea, Managua, Noviembre 2005.

Se denomina Grupos de Intervención Participativa, GIP, si la herramienta se enfoca a realidades al interior de una empresa y Núcleos de Intervención Participativa, NIP, si se aplica a entornos sociales: “el modelo NIP tiene como función mediar, promover el consenso y brindar los útiles técnicos necesarios para la participación activa y directa del ciudadano en la resolución de situaciones cuya problemática genera, o es susceptible de generar, confrontaciones a veces traumáticas en el entramado social”³⁷⁴

Es una herramienta de investigación-acción, la cual trata en el fondo de que los interesados e involucrados lleguen a poder expresar de una manera libre e independiente de cualquier influencia sus opiniones con respecto a un proyecto. Esto es lo difícil en los procesos de consulta de los países estudiados. En ellos, los actores van a las consultas y audiencia públicas sin mayor información y con actitudes predeterminadas (a veces fruto de presiones y manipulaciones).

Estos eventos son manejados frecuentemente por líderes externos o internos, quienes con una señal o actitud, impulsan determinado concepto, al cual, ninguno o muy pocos se atreven a contradecir o a dar opiniones diferentes a las indicadas por sus jefes. Ello se debe, al miedo a las represalias, y a los mecanismos de control social y exclusión que operan al interior de las comunidades.

Dado que en los procesos de consulta las opiniones son públicas, el actor se pone en riesgo de expresar opiniones que no sean bien recibidas por su comunidad y después ser sancionado, vetado o excluido por su forma de pensar. Esto es un problema inherente en todo proceso de consulta, pero más evidente en contextos de conflicto, donde los actores armados u ocultos pueden ejercer represalias contra las comunidades y sus líderes según las consignas y posiciones que se hayan dispuesto con respecto a algún desarrollo empresarial.

Desafortunadamente, en los procesos de consulta que se han desarrollado en las experiencias de campo aquí tratadas, no son los intereses del medio ambiente o de la comunidad los que priman, sino las posiciones políticas de grupos difíciles de identificar, los protagonismos o los deseos de

³⁷⁴ NIP, Guía Práctica del Participante.

grupos y líderes por polarizar o monopolizar los diálogos con una empresa o con los gobiernos centrales.

Llama la atención los fundamentos de la herramienta de consulta y participación ciudadana NIP: “Su objetivo no es sólo el de diagnosticar, sino que lleva implícito el generar una transformación sobre aquella población que entra en su proceso. El diagnóstico es un paso necesario para el cambio, pero no es suficiente para que este se produzca. Partimos de una epistemología denominada crítica. Comparte con la fenomenológica la creencia básica de la construcción social de la realidad, pero va un poco más allá al confirmar que la construcción no es democrática, que no son todas las personas que tienen la capacidad de crearla; sino más bien, hay agentes sociales con un poder de actuación. La realidad en general, y las diferentes realidades en particular, son por lo tanto la expresión de una dominación de una minoría sobre la gran parte del componente social de las mismas.”³⁷⁵

Las legislaciones ambientales, entre ellas las de Colombia³⁷⁶ y Perú, regulan los procesos de consulta para obtener la licencia ambiental y en algunos casos, como Perú, se pide también un “permiso social” o una aceptación del proyecto por parte de las comunidades posiblemente afectadas.

Aunque este permiso no tenga claramente definido en qué consiste, ni tampoco el procedimiento para obtenerlo, se tiene por dado cuando las autoridades y sus líderes firman un documento aceptando tal o cual desarrollo empresarial a cambio de unas determinadas condiciones, inversiones sociales o previsiones.

Para estos procesos, unos investigadores contratados por las empresas van y recogen datos, aplican encuestas, mediciones y observaciones, realizan reuniones comunitarias de presentación del proyecto y hasta incorporan conocimientos de los grupos estudiados.

³⁷⁵ UGARTE, Luxio, Op. Cit. Pág. 19

³⁷⁶ Ley 99 de 1993

Pero el desafío no consiste en sólo presentar información sino lograr la formación de un concepto racional por medio del análisis y la reflexión colectiva, mediante una información directa y contrastada, libre de dominación: “Se trata, en definitiva, de una potenciación del grupo social de la organización, ayudando a su compactación y a crear los cauces para la integración de las personas dentro de un proyecto común en el que se compatibilicen, por una parte la satisfacción de las necesidades de las personas, y por otra parte el cumplimiento de las exigencias de la empresa.”³⁷⁷ Para este caso sería la compatibilidad de las necesidades de las comunidades con las del Estado (interesado en la explotación de algún recurso), las exigencias del medio ambiente y los requerimientos del interesado en explotarlo.

Generalmente, un resumen de los resultados de los estudios sobre el proyecto empresarial y sus impactos, son presentados a la comunidad a modo de talleres informativos, donde se resuelven y responden preguntas y se deja una constancia de haberlos presentado. Los originales y estudios completos se depositan ante las autoridades, donde pueden ser consultados. Esto no garantiza que sean leídos y considerados y mucho menos que sean entendidos y reflexionados.

En la práctica, los procesos de consulta son deslegitimizados y, si se concede la licencia ambiental, se dice que esta fue realizada de espaldas a las comunidades u obtenida de forma poco transparente. No se ha institucionalizado un método de consulta aceptado por las partes.

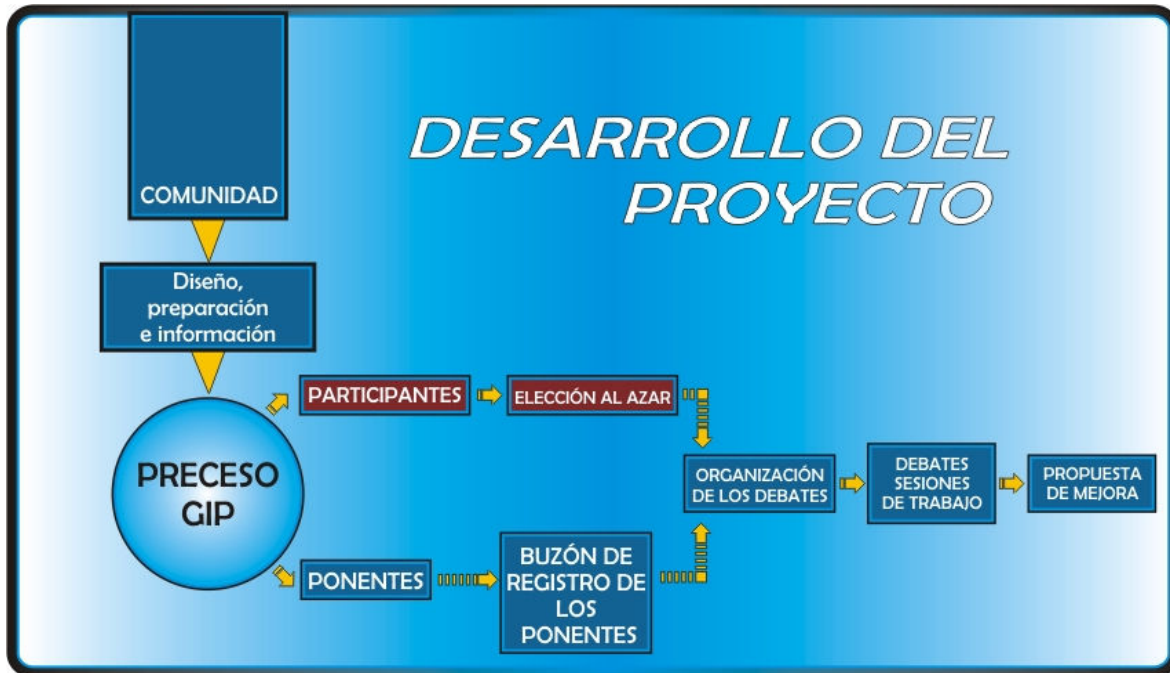
b) Procedimiento y descripción de la herramienta NIP³⁷⁸.

La gráfica 4.12 ilustra resumidamente los pasos o fase metodológicos del proceso NIP. Se describe cada una de las fases, adaptándolas a las condiciones y realidades de Colombia y Perú. No sobra resaltar que para cada caso concreto habrá que hacer una adaptación mas detallada de los mecanismos y pasos aquí descritos.

³⁷⁷ *Ibidem*. Pág. 23

³⁷⁸ Esta metodología es una adaptación libre del autor, sobre el esquema NIP propuesto por: UGARTE, Luxio, Op. Cit. Págs. 35 a 43.

GRAFICO 4.2
FASES METODOLÓGICAS DEL PROCESO NIP



Fuente: NIP, Facultad de Ciencias Empresariales, Mondragón Unibertsitatea

Fase 1. Diseño preparación e información

- Se planea con las personas relevantes del proyecto las áreas geográficas y las organizaciones que deban ser consultadas. Normalmente se hace en el área de influencia directa del proyecto. Pueden considerarse públicos también relevantes como la academia, las ONG, las iglesias, las autoridades locales, organizaciones internacionales, expertos, etc.
- Habrá un documento básico técnico, operativo, ambiental y social, el cual tendrá que ser compartido y discutido con los consultados-participativos. Documento base de opciones del proyecto y planteamientos sobre cada uno de los temas (económico, social, ambiental) y los impactos sobre los mismos.
- Se preverá una logística para el proceso y unas facilidades para los participantes, desplazamientos, salones, ayudas.

- La empresa designará la personas o personas encargadas del nexo permanente con el proceso.
- Se integrará un equipo de consulta que incluya organizaciones gremiales o comunitarias o académicas que se encargarán del seguimiento del proceso y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las diferentes partes. Este equipo no puede intervenir en las discusiones de los grupos de trabajo.
- Se elaborarán listados numerados de los miembros de cada organización o comunidad que estará involucrada en el proceso.³⁷⁹
- Se pueden realizar reuniones o campañas de información para motivar la participación en el proceso de consulta.
- Señalamiento de un sitio un lugar y unas fechas en la cual los participantes puedan presentar sus ideas, sugerencias, preguntas o ponencias.

Fase 2. Selección de los participantes

- Se confecciona una lista oficial de participantes.
- Se diseña el número de núcleos por zonas, de manera que cada uno no exceda de 30 personas y la muestra seleccionada sea estadísticamente representativa.
- Se seleccionan los participantes de cada núcleo, con el método de muestreo aleatorio estratificado en proporción a la población, número de afiliados, cercanía o afectación, a concretar según el caso. No importa el sexo, condición, extracción o forma de pensar del participante, sólo se le exige ser mayor de edad, es decir ciudadano.
- A los seleccionados se le envía una comunicación firmada, en la cual lo invita a participar en el proceso de consulta y en ella los invitan a una reunión previa donde se les explicará el proceso.
- A estas reuniones se citarán grupos de no más de 30 personas y se realizarán tantas como sean necesarias para cubrir el grupo de participantes seleccionado. Si no se completa el

³⁷⁹ En Colombia y Perú no existe padrón de registro de los habitantes de una Municipalidad. Por lo tanto será necesario acudir a otras fuentes o realizar directamente un sondeo de nombres y direcciones o indicaciones del domicilio de las personas mayores que residen en determinada localidad

número requerido por la muestra se acudirá a una lista de suplentes que será también aleatoria y estratificada. Se pueden prever hasta 4 suplentes por seleccionado.

- En la primera reunión se les presentará el proyecto de consulta, sus tareas y labores y si les requerirá su participación si así lo desean, caso en el cual, llenarán una ficha con sus datos personales. Posteriormente y por escrito serán citados para la parte sustantiva de la consulta.
- Un pago por el tiempo dedicado a la misma y los arreglos de tiempo para que se puedan dedicar al análisis de las ponencias y recolección de datos que sean necesarios, serán acordados.

Fase 3. Sugerencias e ideas, registro de ponentes

- Los participantes llevarán a su comunidad u organización los documentos base, idea, propuesta o proyecto para lo cual deberán ir acompañados técnicamente de una persona del equipo organizador de la consulta. También, se acompañarán técnicamente, los requerimientos de información que deba ser verificada, complementada, corregida o aumentada según el caso.
- Se preguntará por las personas que quieran presentar por escrito una ponencia, sugerencia o idea, para la cual deberá inscribirse para participar en la consulta como ponente. Para presentar ponencias las personas no tienen que hacerlo personalmente, basta con la presentación del escrito a los coordinadores de cada grupo.
- Habrá una fecha para la entrega y registro de las ponencias, sugerencias o escritos: para comunidades campesinas en las cuales esto puede ser especialmente difícil, se pueden tomar grabaciones o suministrar algún ayudante que ponga por escrito lo que desee el ponente.
- El equipo organizador procederá a la ordenación de las propuestas por similitudes o diferencias. Si las propuestas son muy similares en su contenido se propondrá a sus ponentes presentarlas en forma conjunta.
- Saldrá un listado de ponencias, alternativas y sugerencias propuestas con los datos de quienes las presentan. Los títulos de las ponencias y sus autores. No se admitirán escritos

anónimos y no inscritos en el proceso de base. Saldrán también temas especiales demandados para los debates.

- El día de la apertura de los escritos y ponencias será publicitado y podrá asistir una comisión de verificación para asegurar que todos los escritos han sido inventariados.

Fase 4. Elaboración del programa de debates

- De acuerdo a la cantidad de escritos y la disponibilidad de tiempo se estimará el número de reuniones necesarias para presentarlas a los participantes seleccionados previamente, teniendo en cuenta que cada reunión no debe pasar de 4 a 5 horas.
- Se estima que el ejercicio implica al menos cinco días de debates para cada uno de los núcleos.
- Para la programación se han de tener en cuenta los tiempos requeridos para: escuchar las ponencias, hacer preguntas puntuales sobre las mismas y desarrollar un trabajo en grupos para discutir y sacar los pro, los contra y las mejoras, PCM, por cada tema.
- Se contactará a los ponentes que vayan a tomar parte de las reuniones, para acordar, fechas, tiempos, el escrito y su reproducción para que sea repartida a los participantes, las ayudas audiovisuales que se requieran y demás acuerdos para el desarrollo ordenado de la consulta.

Fase 5. Reuniones-debate

- Constituyen el núcleo central del proceso en el cual, una vez escuchadas las exposiciones de los ponentes, se discuten y debaten los temas planteados.
- Los participantes contarán con copias escritas o resúmenes de las ponencias.
- El número de reuniones debate depende del número de ponencias.
- Cada reunión tendrá dos partes:
 - + Una dedicada a exposición de las ponencias con tiempos limitados, a la cual seguirán sesiones cortas de preguntas y respuestas.

+ Una segunda parte sin intervención de los ponentes en las cuales se debatirán las ponencias o temas tratados, esta discusión se hará en grupos de 5 personas en la cual se rellena un PCM, Pro, Contra y Mejoras, sobre cada tema como lo indica la tabla 4.21. Estos debates no deberían tomar más de tres horas. Es importante señalar que estas discusiones se desarrollarán sin la presencia de políticos, expertos o ponente alguno.

TABLA 4.21
FORMATO PCM

PRO	CONTRA	MEJORAS

Fuente: NIP, Mondragón Unibersitateea

- Para los puntos técnicos habrá asesores que conozcan los temas disponibles para asistir a los grupos en sus dudas y preguntas. No se trata de hacer juicios morales sobre los documentos se trata de que las inquietudes, propuestas, mejoras o aspectos no debidamente incorporados en los estudios, se hagan.
- Al fin de los debates y terminados los PCM se elegirán representantes por cada grupo para revisar el informe final y participar en el equipo de seguimiento.

Fase 6. Redacción del informe final

- Recogidos todos los aportes de los grupos se elabora un informe final, o “dictamen ciudadano” en el cual habrá que fundir conclusiones, según la similitudes que se presenten entre los núcleos.
- La comisión de seguimiento revisará el informe y con su visto bueno se procederá a la entrega del mismo.

Fase 7. Entrega y publicación del informe

- Ojalá en un acto público y con participación de la comisión de seguimiento se le hace entrega a la empresa o la autoridad correspondiente el documento final con el compromiso por parte de esta de estudiar las propuestas de mejoras y darles una respuesta.
- Si los directivos lo quieren, los participantes podrán tener reuniones con ellos para dar explicaciones más pormenorizadas de sus propuestas o inquietudes.
- Los participantes y ponentes reciben una copia del informe final publicado.

Fase 8. Estudio e implantación de mejoras y seguimiento

- La empresa o autoridad, según el caso, deberá dar respuesta a las cuestiones planteadas en el informe y deberá acordar las acciones que se llevarán a cabo, tiempos y responsables para incorporar las sugerencias de mejora que se consideren factibles y aceptables.
- Hará públicos los resultados de esas acciones y los nuevos compromisos adquiridos.
- Si se desea, el grupo de seguimiento podrá supervisar la implementación de las mejoras o sugerencias aceptadas por la empresa o incorporadas por la autoridad.

Este procedimiento, por tedioso y complicado que parezca, asegura a una empresa una detallada y muy pormenorizada consulta, se encontrará con cosas que es mejor saberlas de esta manera y no después en un gran conflicto, y deberá tomar sus decisiones sobre su proyecto de acuerdo a los pro, contra y sugerencias que reciba.

La herramienta asegura una amplia y organizada participación. No permite que un solo sector maneje la opinión de la gente. Al ser aleatorio hace que los participantes sean diversos y no simplemente un grupo en el que todos piensen, lo que piensa su líder o dirigente. El hecho de que no sea un debate multitudinario también juega a favor de una discusión menos emotiva, sin embargo, esta no estará ausente.

Este sistema puede ayudar a bajar el perfil de protagonismos personales o de las organizaciones y centrarse en los elementos y puntos que realmente siente y considera importantes la comunidad. Los procedimientos normales de consulta son eventos con asistencias masivas de participantes, donde se evidencia el deseo populista de los ponentes de quedar bien o de despertar emociones.

Existe por parte de las empresas un miedo a la participación de las comunidades por diferentes razones: que no conocen, que no entienden los asuntos técnicos, que son fácilmente manipulables; pero el uso de los métodos antes mencionados, le darán una gran fortaleza al proyecto y descubrirán que los ciudadanos, aun sin elementos técnicos puede aportar ideas y plantear inquietudes válidas.

4.3.3 Herramientas Para La Fase De Construcción y Operación

Concluida la fase de licenciamiento se inicia la de construcción de las instalaciones productivas y la puesta en marcha de las mismas. En esta fase, es cuando se inician las mayores disrupciones en el entorno físico del proyecto. La fase de construcción es la que generalmente requiere de mayor número de empleos y de empresas contratistas.

Terminada esta, se inicia la contratación de los trabajadores requeridos para la operación, la de los proveedores de bienes y servicios requeridos. Esta fase puede durar hasta el agotamiento del yacimiento para el caso de las industrias extractivas.

Se relacionan tres herramientas para esta fase: una referida al sistema de empleo para los locales, otra referida a la conformación de comunidades empresariales locales y a la operación de fondos de intercooperación que den aliento en forma sostenible a las economías locales y, finalmente, un sistema para premiar o penalizar los comportamientos de los agentes empresariales en relación con la comunidad por la comisión de conductas y comportamientos que afecten a la comunidad.

H5. Manejo Participativo Del Empleo y La Contratación Local –MPEL-³⁸⁰

a) De dónde surge la herramienta

El manejo del empleo es uno de los asuntos mas complicados en los países en los cuales se refiere este estudio, dada la escasez de empleos formales, la escasez de empresas, los relativamente buenos salarios que pagan las que llegan, la escasez de mano de obra calificada, entre otros.

Una empresa que logre manejar este asunto adecuadamente va a tener gran éxito y en buena medida, paz social. Estos empleos formales son la base para una distribución de la riqueza que se crea o se viene a crear.

Los diferentes actores (políticos, instituciones gubernamentales, dirigentes cívicos y comunitarios) locales, intentan manejar un monopolio en el suministro de los trabajadores y contratistas. El otorgar contratos o “recomendar” para el empleo, da poder. Esta actividad es vital para mantener de relaciones “clientelistas” y “familistas”, tradicionalmente vigentes en las comunidades locales. Por ello los intermediarios locales, siempre lucharán para que se favorezca a sus amigos, protegidos o conocidos. De esta forma, sus elegidos le deberán un favor, el cual tendrá que ser devuelto con lealtades políticas (el voto), o con el favorecimiento de sus actividades económicas o sus intereses personales o los de sus familiares.

Cuando se establece un concurso, se rompe con estas tradiciones y empiezan a tachar este tipo de procedimientos como una forma de otorgamiento de favores, velada y manipulada, en la que difícilmente creen.

³⁸⁰ Esta herramienta es el fruto de procesos de concertación comunitaria en varios proyectos mineros y energéticos en Colombia. En estos proyectos las ideas y prácticas de las organizaciones de base locales han tenido un rol preponderante. Lo que han hecho las empresas es ponerle una administración al sistema ideado, para hacerlo transparente para todas las partes. El autor ha sido parte de esas concertaciones y con un equipo técnico desarrolló el concepto y lo puso en marcha.

Han sido muy frecuentes los paros, protestas, bloqueos y aun problemas de orden público para obtener un empleo, al menos en el caso de Colombia. En el Capítulo II en el caso de BPXC se reseña como las mayores interrupciones para la operación en la fase de construcción fueron por el empleo. En Colombia se presenta el fenómeno de los “malleros”, desempleados venidos de diferentes partes, que se colocan afuera de la malla o cerramiento de la empresa, permanecen allí viviendo las 24 horas del día, esperando ser llamados a trabajar y desplazando o compitiendo con los locales que viven en el área y que también desean trabajar.

Inicialmente, en los procesos de concertación y de acuerdo con las comunidades se fue acordando dar prioridad a la contratación de locales, especialmente la mano de obra no calificada, por números y por turnos a fin de favorecer a las diferentes comunidades. Hay que tener en cuenta que las industrias extractivas trabajan con contratistas que, a su vez, sus actividades son temporales. La plantilla fija es reducida y compuesta básicamente por profesionales. La plantilla de contratistas es variable y compuesta por mano de obra semi calificada o no calificada.

En Colombia, se ha ido instaurando y perfeccionado un sistema en el cual las empresas dan participación a las organizaciones comunitarias locales denominadas JAC: Juntas de Acción Comunal, otorgándoles la posibilidad de suministrar listados de posibles trabajadores de su respectivo barrio o vereda para que sean contratados por la empresa. Este procedimiento ha permitido por una parte la participación de la comunidad y por otra, estabilidad y una relativa paz social a las empresas. Las regiones donde se realizan los proyectos con este tipo de pactos de empleo para los locales, han visto disminuir los migrantes económicos, pues saben que no van a ser contratados. Otro efecto social, es que no se sustrae a las personas de sus actividades económicas tradicionales, (principalmente actividades agrícolas por cuenta propia) y por lo tanto sus fincas y fundos pueden seguir en actividad. Terminado su turno vuelve a sus labores habituales agrícolas o pecuarias.

Hocol S.A., empresa petrolera que opera en el Departamento del Huila, es pionera en este sistema de manejo del empleo para las comunidades alrededor de su operación, con ello ha logrado elevar las condiciones de vida de los campesinos antes dependientes de pequeñas parcelas poco

productivas. **BPXC**, en Colombia, la mayor productora de petróleo del país en el Departamento de Casanare, usó con mucho éxito en sus operaciones de Cusiana los llamados CILA, Centros de Intermediación Laboral, con participación de la entidad del Estado encargada de la formación para el empleo, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Dichos centros suministraban la mano de obra no calificada y calificada disponible que le fuera requerida.

Sin embargo, el sistema más avanzado y desarrollado se dio en el Municipio de Guaduas el centro del país con ocasión de la presencia de empresa petrolera **GHK (Colombia) Ltd**. En esta localidad, además del suministro de los listados del personal de la comunidad para los respectivos turnos, por parte de las Juntas de Acción Comunal, se creó una empresa de suministro de personal de propiedad de esas organizaciones comunitarias llamada SETEG, Servicios Temporales de Guáduas.

La empresa de propiedad comunitaria, proveía de empleo a la comunidad de acuerdo a los listados y turnos pactados con la empresa, y por la otra, su operación daba ganancias por el suministro de personal temporal o en misión. Esas ganancias a su vez llegaban a cada comunidad con lo cual podía emprender obras de beneficio común. Estos recursos comunitarios fueron usados para apalancar la financiación de proyectos más ambiciosos mediante convenios tripartitos con la participación de la empresa, el gobierno local y la propia comunidad.

Dados los relativamente buenos salarios del sector extractivo, con dos turnos de un mes al año una persona puede obtener el equivalente a ocho salarios mínimos, que le permitirían sobrevivir ese periodo de tiempo. A ello se agrega el producto de la actividad que normalmente desarrolle ya sea como campesino o trabajador independiente.

b) Pasos y metodología para la implementación de la herramienta

- **Acuerdo o pacto de contratar la mano de obra local no calificada con exclusividad.**
Es una especie de discriminación positiva. Hace parte de ese acuerdo, que para beneficiar

a la mayor cantidad de personas posible se harán rotaciones cada mes, cada dos o tres meses, o como se llegue a acordar.

- **Acuerdo sobre las comunidades que hacen parte del acuerdo.** Este es un asunto álgido pues todas las comunidades desearán participar. El criterio ha sido incluir a las comunidades rurales del área de influencia directa de la operación en primer lugar. En segundo lugar las comunidades o barrios del área urbana mas cercana a la operación. En proyectos lineales, las comunidades por las cuales pasa el tubo o la línea. Una gran cantidad de comunidades para un número pequeño de empleos hace inoperante el sistema. Hay que buscar un balance a fin de que todos los incluidos en las listas puedan trabajar mínimo dos veces al año.
- **Establecimiento de un mínimo en los requerimientos de empleo.** Quiere decir, que si hay una necesidad de 250 trabajadores durante un año, al establecer turnos de 3 meses se lograría llegar a mil personas de la comunidad contratadas al año. En este punto han sido especialmente insistentes las comunidades. Prefieren que todos tengan acceso al empleo así sea en forma temporal a que unos pocos se queden permanentemente en la empresa y los demás sin nada. Es una medida espontánea en la búsqueda de la equidad en las oportunidades laborales y el ingreso.
- **Establecimiento de unos mínimos para la retribución laboral.** La empresa y sus contratistas se comprometen a pagar los salarios vigentes en el sector minero y petrolero y a establecer unas categorías de remuneración iguales para los diferentes tipos de empleo. La menor categoría son los obreros, les siguen los capataces, los ayudantes, y los técnicos. El salario mensual para la menor categoría puede ser entre el doble y hasta el cuádruple del salario mínimo legal (entre US 523 y US 1.046 mes, incluyendo prestaciones). Estos niveles salariales son ampliamente ambicionados. El salario mínimo legal en Colombia en 2006 equivalía a US 261.5 al mes.
- **Introducción del pacto en los contratos de los contratistas.** Estos pactos se introducen en los contratos de los contratistas y proveedores quienes, en la mayoría de los casos,

ejecutan las tareas de construcción u operación. Se pacta la preferencia de los locales para los empleos que genere el proyecto, siempre y cuando reúnan las condiciones y perfiles requeridos. Se acuerda que las empresas, para el caso de mano de obra no calificada usarán exclusivamente personal de la zona, remitido por la oficina de la empresa a cargo del manejo del empleo local. Esta oficina es el enlace con las organizaciones de la comunidad. También, se introducen las regulaciones salariales y los mínimos por categoría.

- **Elaboración de un reglamento para las organizaciones de la comunidad.** Conjuntamente con los líderes de las organizaciones de la comunidad se elabora un sencillo reglamento único sobre la manera y forma como operará el sistema, la forma de hacer los listados, los requisitos y reglas que se consideren mas elementales para evitar mal entendidos. Este reglamento es firmado por todos los participantes y sólo puede ser modificado con sus firmas. Una sola comunidad no puede cambiar las reglas sin tener en cuenta los demás integrantes.
- **Elaboración de los listados.** Posteriormente, y con participación de las organizaciones comunitarias, se procede a la elaboración de un listado de las personas elegibles por cada comunidad. Una persona elegida por la comunidad o el propio presidente de la organización, serán los encargados de la relación con la oficina de empresa encargada del empleo local. Máximo una persona puede ser nominada por cada familia que viva en una casa independiente. El orden del listado es el orden de llamado a turno. Para la ubicación en el listado pueden usarse diversos criterios a elección por parte de cada comunidad.
- **Establecimiento de una oficina para el manejo del empleo local y base de datos.** La empresa establece una oficina para el manejo del empleo local y un responsable del mismo. Se desarrolla una base de datos de los trabajadores disponibles por comunidad (la cual es suministrada por el presidente de cada una de las comunidades con las cuales se ha pactado el empleo). El responsable administra los turnos y rotaciones que se acuerdan con las comunidades, mantiene las relaciones con los presidentes de las comunidades, realiza

las órdenes de llamada a trabajo. El orden de esas listas es inmodificable por el sistema. El responsable de la oficina vigila que se contrate con todos los requisitos legales y que se pague lo pactado y sus prestaciones. Se asegura de la afiliación a seguridad social y riesgos profesionales de los enganchados. Si la persona llamada a turno tiene mal desempeño, no cumple con su trabajo o en fin tiene un desempeño inaceptable, se le termina su contrato y se pide su exclusión de la lista.

- **Nombramiento de una comisión veedora.** Se establece una comisión de personalidades de la comunidad sin interés directo en el tema, que se encargue de vigilar la transparencia, cumplimiento de los reglamentos y adecuado funcionamiento del sistema. La iglesia ha jugado este papel.
- **Información reuniones y reportes.** Los listados son públicos y se publican diariamente los llamados a laborar. Se realizan reuniones con los presidentes de las organizaciones comunitarias para despejar dudas, resolver problemas. Mensualmente, se rinde un reporte a la comunidad, de los resultados el cual es difundido por los medios de comunicación locales. El informe va acompañado de un concepto de los veedores.
- **Interventoría laboral.** La empresa designa un interventor laboral que vigila el cumplimiento de las obligaciones legales laborales y contractuales por parte de los contratistas. De esta forma, se asegura que no se evadan las prestaciones sociales y que las liquidaciones se hagan de acuerdo a la ley. Esta medida evita posteriores reclamaciones y conflictos.

c) Reglas a observar

Estas son unas sencillas reglas de cómo se ha aplicado el sistema en Colombia:

Para ser elegibles, se tiene en cuenta los requisitos legales, como la edad (ser mayor), poseer los documentos necesarios (Identificación y Paz y Salvo de Policía), no tener impedimentos y gozar

La Empresa en Entornos de Violencia

de salud aceptable. Se debe practicar previamente examen médico. Estos requisitos son para poder ser incluidos en las listas.

Con las personas que resultan elegibles se pasa a elaborar el listado de orden para ser llamado a trabajar. Cada comunidad puede acordar la manera de hacerlo; puede ser colocar primeros a los más necesitados, o las de familias más numerosas, o hacerlo mediante sorteo público. Sólo se acepta un listado por comunidad y debe estar firmado por todos los que aparecen, con su orden de turno en señal de conformidad.

En cada cambio de turno se saca un listado de los llamados a trabajar y si alguno no aparece se llama al siguiente en la lista. Aparte de listados fijados en la oficina, los comunica vía telefónica al responsable de las listas en cada comunidad, para que ubique al personal llamado a laborar.

Todos deben haber recibido previamente un curso de inducción en materia del proyecto, higiene, seguridad industrial y cuidado ambiental. De manera que entran inmediatamente a laborar en el frente que se les asigne.

Cerrado el listado no pueden ingresar nuevas personas hasta que todas hayan logrado rotar, siempre y cuando cada comunidad acepte la inclusión de nuevas personas. Entre más personas tenga una lista menos posibilidades tendrá de rotar.

Los turnos no se venden ni traspasan, ni se pueden enviar a otros en reemplazo Así sean familiares.

La tabla 4.12, ilustra la mecánica en la cual funcionan los turnos tanto para las comunidades como para los trabajadores.

TABLA 4.22
ESQUEMA DE LA ROTACIÓN POR TURNOS Y POR COMUNIDADES

Comunidad Turno	1 San Pedro	2 La Guaca	3 El Volcán	4 San Luís	5 El Encanto	6 El Águila
1	Juan	Custodio	NN	Eladio	NNN	NN
2	Pedro	Argemiro	NN	Jorge	NN	NN
3	Carlos	Alfredo	NN	Martín		NN
4	Alfonso	Vicente	NN	Marco		NN
5	Luís	Mario		Luciano		NN
6	Alejandro	Fernando				NN
7	Roberto	Abel				NN
8	Miguel	Manuel				NN
9	Ángel					NN

Orden para el llamado al empleo; 1-1, 2-1,3-1, 4-1, 5-1, 6-1, 1-2, 2-2, 3-2, 4-2, 5-2, 6-2, 1-3, 2-3, 3-3 y así sucesivamente.

Fuente: Elaboración propia.

Sí en un llamado sólo se llega hasta el número 3 de la comunidad 4. En el siguiente llamado será para el número 3 de la comunidad 5 y así sucesivamente. Agotada la lista se vuelve a comenzar en el mismo orden.

Puede alterarse el orden en caso de que se pacte con todos los presidentes que para determinados trabajos se les va a dar mas cupos a determinada comunidad que es aquella en la cual se van a

realizar la mayoría de los trabajos. Son posibles muchos arreglos y manejos para cada situación específica.

También, se pueden establecer porcentajes de participación. Cuando los núcleos urbanos presionan por participación en el empleo aunque las actividades se lleven a cabo en áreas rurales. En estos casos, por ejemplo por cada tres trabajadores, dos serán de comunidades rurales y uno de comunidades urbanas. Cada uno con sus respectivos listados. Sin embargo, estos arreglos deben ser por acuerdo de las mayorías de los presidentes y así se establece en un reglamento por escrito que ellos mismos hacen.

d) Problemas y limitaciones

Evidentemente, existen problemas y limitantes que hacen que la herramienta no sea de aplicación para todos los casos y contextos. De la experiencia vivida se enuncian algunos de esos inconvenientes.

- Se presentan luchas por los turnos y disputas con los presidentes por el número de turno que les correspondió. Si la lista es muy larga y se ocupa los últimos lugares la posibilidad de ser llamado disminuye.
- Algunos presidentes trataron de adulterar y alterar los turnos en beneficio de amigos, parientes o conocidos.
- Varios integrantes de un solo hogar estaban en varias listas o en la misma.
- Presiones a la empresa y los contratistas para que contraten por fuera de las listas.
- Presiones de los políticos para que les hagan una lista a ellos por fuera de las listas de los presidentes.
- Presiones de los presidentes al responsable de la oficina para que rote con mas velocidad la lista o por cualquier otra circunstancia o motivo.
- La empresa se siente limitada en su capacidad de escoger las personas y lo mismo los contratistas quisieran ellos proceder a la selección según sus criterios.

La Empresa en Entornos de Violencia

- La comunidad exigía continuamente verificar que se estuviera contratando de acuerdo a lo pactado. Por ello se aconseja además del responsable del empleo local, una interventoría laboral que supervise que se estuviera cumpliendo tanto con los acuerdos, como con la ley laboral, la cual en muchos casos es ignorada por los contratistas locales.
- Los contratistas locales eran los más reacios a aceptar el sistema, pues estaban acostumbrados a favorecer sus amigos y familiares. Pero, una vez establecidas las reglas las aceptaban.

Este sistema se ha convertido en el mejor baluarte de la operación ante la guerrilla y cualquier otro tipo de presiones, pues por una parte la comunidad tiene algún control del sistema y, por el otro, todos los miembros de la comunidad empiezan a recibir algún ingreso de la actividad empresarial que se desarrolla en sus territorios. La guerrilla tampoco puede atentar contra la empresa, pues afecta a los miembros de la comunidad local a los cuales supuestamente defiende.

e) Prácticas para la contratación local

Un sistema parecido se ha aplicado para suministros e insumos locales. Por ejemplo: para el suministro de vehículos de transporte para empleados y contratistas del proyecto.

GHK, en lugar de comprar la empresa vehículos, decidió arrendarlos localmente. Se elaboró un listado de los vehículos de trabajo de personas de la comunidad y se les asignó turnos mensuales. Se pactó un valor único del alquiler según el tipo de vehículo. Vehículos que no cumplían los requisitos o tenían un mal mantenimiento eran retirados de la lista. De una relación tensa y de un bloqueo continuo de los transportistas, se pasó a un sistema de mutuo acuerdo y mutua ventaja, del cual los dueños de los vehículos pasaron a suministradores de servicios al proyecto.

Para estar en el listado, los propietarios locales de vehículos debían suministrar los documentos de sus vehículos, pasar una revisión técnico mecánica y demostrar que están equipados con los implementos de seguridad industrial requeridos.

La Empresa en Entornos de Violencia

Con respecto a la mano de obra calificada, se pactó que si no se encontraba en la zona, se traería la persona de donde fuera necesario. Para ello se convocaron a los profesionales y técnicos de la región. Se les procedió un examen de calificación laboral y se elaboró una lista por especialidades con quienes reunían condiciones mínimas comprobadas.

Estos listados eran presentados a cada contratista en la negociación de su contrato con la empresa. En la negociación se establecía cuantos calificados del listado contrataría. Este listado resulta manejable pues en comunidades apartadas no son muchas las personas que pudieran llenar los perfiles exigidos. Para ellos no existía el sistema de rotación.

Empresas como BPXC, operadora del campo Cusiana en Casanare y OXY en Arauca, decidieron invertir en la formación de su mano de obra calificada. Firmaron un contrato para la formación profesional de locales con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, entidad del Estado encargada del tema.

Se pagó una beca a cada uno de los seleccionados de la zona para su formación durante dos años. Todos fueron contratados como operadores y aun siguen trabajando en la empresa. De esta manera para el caso de BPXC los índices de participación del empleo local llegaron a niveles del 80% del total de trabajadores del proyecto.³⁸¹

Para concluir, este tipo de políticas y herramientas para el impulso de la contratación local es uno de los aspectos a resaltar del caso colombiano, con mucho más impacto que los programas de desarrollo comunitario impulsados por las mismas empresas.

Las comunidades requieren empleo e ingresos y una obra comunitaria, por mas significativa que sea, no resuelve los problemas de pobreza del campesino y su familia; requieren de dinero para la satisfacciones de sus necesidades tales como, alimentación, salud, educación, vivienda e inversión en sus fincas y parcelas.

³⁸¹ ECOPETROL, BP, TOTAL, TRITON, PREUSAG ENERGIE, INAQUIMICAS. CASANARE 2000. Una visión al futuro. Mayo de 1996.

H6. Formación De Comunidades Empresariales Locales. Fondos De Intercooperación, – CEL-

a) Antecedentes

La idea de los fondos para la distribución equitativa de la riqueza no es nueva. De hecho existen experiencias en todo el mundo en la cual tanto empresas como gobiernos han creado fondos para fines sociales y comunitarios.

Los fondos generalmente son depósitos o encargos fiduciarios es decir, montos de dinero afectados al mandato de los fines del constituyente. Estos fines mientras sean legales, pueden ser tan diversos como se quiera y su reglamentación creativa.

Generalmente, los dineros se invierten en un portafolio de inversiones de diferente índole de acuerdo a los perfiles de riesgos y rentabilidades que se deseen. Se prefieren las inversiones globales y diferentes técnicas de diversificación , mediante la inversión en diferentes fondos de inversión o fondos de fondos.

La más tradicional de las figuras es que el capital no se toca y se reparten anualmente los producidos o resultados del fondo en las finalidades establecidas por los constituyentes. Estos se denominan fondos permanentes o perpetuos, pues no se puede consumir su capital.

La constitución de los fondos generalmente se hace con aportes anuales durante varios años, hasta obtener un capital que permita el cumplimiento de sus mandatos y el apalancamiento cada vez mayor de otros fondos.

En algunos casos, parte de los rendimientos se capitaliza y parte se reparte. Para asegurar el crecimiento perpetuo del capital y defenderlo de la devaluación.

La Empresa en Entornos de Violencia

En otros tipos de fondos, los rendimientos se dan a crédito para financiar determinadas actividades, pero en algún momento retornan los fondos los cuales pueden ser con o sin intereses. Otros funcionan como ayudas o subvenciones no retornables.

En fin, los fondos permiten el juego de cualquier tipo de reglas consensuadas entre los aportantes o constituyentes; al mismo tiempo permiten la creatividad financiera y normativa para que se doten de las reglas más adaptadas al tipo de finalidades que se quiera.

Un fondo puede tener existencia jurídica o no. En este último caso al constituirse un encargo fiduciario con un objetivo concreto, se maneja como un patrimonio autónomo diferente del patrimonio de quienes lo constituyen. A nombre del patrimonio autónomo los administradores fiduciarios pueden, invertir, pagar, contratar, donar y en fin hacer cualquier tipo de actos y operaciones que se les encomienden, claro, con el cobro de una comisión fiduciaria por sus gestiones.

La herramienta que aquí se desarrolla es una propuesta de finalidades , reglamentación y mecanismos, para la constitución por parte de las empresas que se encuentran inmersas en contextos de conflicto, de fondos de intercooperación que les permitan una contribución a la generación de riqueza con equidad.

El beneficio que tendrán con la constitución de estos fondos, será entre otros el de llegar a los no beneficiados directamente con la inversión productiva, para desencadenar y apoyar otras iniciativas empresariales que multipliquen la generación de riqueza y nuevo empleo. El fondo aportado por las empresas servirá de “capital semilla” o como cofinanciación con otros promotores públicos y privados de otras iniciativas productivas y empresariales.

El fondo será una señal de compromiso a largo plazo de la(s) empresa(s) constituyentes. Se hará la promesa de que no retornará a sus promotores, pues estará dedicado a promover el desarrollo del empleo y la equidad social a perpetuidad. Año por año el fondo tendrá mayor capacidad de impacto, por lo cual será visto como un bien social de las comunidades locales y como un legado

creativo y constructivo de aquellos de quienes se pensaba serían unos simples extractores de recursos, sin compromiso con el desarrollo local y regional.

Hemos visto como las regalías y cánones que corresponden a los gobiernos locales como contraprestación por el aprovechamiento de los recursos no renovables se invierte en infraestructura y en algunos programas sociales, pero no están dedicados realmente a potenciar la creación de empleo sostenible, ni a crear nuevas fuentes de riqueza. En un futuro y con los debidos cambios legislativos al menos parte de estas regalías también se podrían invertir en fondos permanentes a favor del desarrollo local y regional. En Colombia con el artículo 40 de la Ley 756 de 2002 por el cual se destinan al Fondo Nacional de Regalías los remanentes no ejecutados se estaría caminando en esta dirección.

Las empresas extractivas duran en operación periodos de 20 a 25 años y a veces logran las prorrogas de sus contratos. Por ello los aportes a los fondos pueden durar todos los años en que exista operación siempre y cuando se estén generando utilidades. Es evidente que esta herramienta no puede existir sin un compromiso a largo plazo.

En el Caso de BP en Colombia los fondos para las actividades de desarrollo empresarial y educación fueron aportados por tres años. Al tercer año ya se estaba en capacidad de usar los rendimientos en proyectos sociales sin afectar el capital. En el caso de Yanacocha en Perú, se acordó un aporte de medio millón de dólares anuales, sujetos a la generación de utilidades, mientras dure la operación. Este fondo se encuentra en maduración. Sin embargo en estas empresas no se conoce el concepto y practica de la intercooperación.

Es evidente que los frutos se irán dando paulatinamente y las empresas y empleos creados con los fondos deberán pasar por las fases propias de cualquier negocio, deberán primero planearse, constituirse como empresa, buscar los medios, empezar la actividad y generar excedentes, incluso será lógico que algunas desaparezcan y otras crezcan, por eso la actividad del fondo promotor debe plantearse como permanente y a largo plazo

b) Principales tipos de fondos sociales relacionados con actividades extractivas

Los aquí relacionados, son algunos de los fondos sociales relacionados con actividades extractivas. Unos tienen por objetivo guardar recursos para el futuro cuando se agote el recurso, otros repartir la nueva riqueza encontrada.

- **Acuerdos bilaterales con indígenas.**³⁸² Son acuerdos entre proyectos empresariales y las comunidades aborígenes del sitio de sus operaciones, suponen una compensación por el uso u ocupación de sus tierras ancestrales, ejemplos son:
 - + Compañía Minera Occidental & Minería Normandy en Australia, con tribu Bla.
 - + Hamersley Iron Rio Tinto, con Corporación Aborígen Gumala (Australia) “Acuerdo para el uso de la tierra”.
 - + Mina Ekati BHP-Billiton “Acuerdo de beneficios de Impacto” (Canadá) con gobiernos locales y comunidades indígenas.
 - + Fondo Freeport para el desarrollo Irian Jaya (Indonesia).
 - + Placer Dome. Papua Nueva Guinea. Esquema de Crédito Tributario TCS y Programa de Desarrollo de Infraestructura IDP. Permite la empresa retener parte del impuesto e invertir en esos programas.

- **Fondos controlados centralmente**³⁸³. Estos fondos generalmente son estatales, dependientes de las políticas y prioridades de los jefes de Gobierno en esos países. Son ejemplos:
 - + Fondo petrolero State Oil Fund de Azerbaiyán (SOFAR) con US \$ 1.132 millones, a junio de 2006.
 - + Fondo Petrolero Nacional de Kazajstán con más de 4 billones de dólares.

³⁸² BENNETT, Juliette. Prevención de conflictos y regímenes de redistribución de ingresos, Serie documentos de política del Banco Mundial, Mayo de 2002, Pág. 19

³⁸³ BENNETT, Juliette, Op. Cit. Pág. 22

+ PDVSA ha creado FONDESPA, Fondo para el Desarrollo Económico y Social para la utilización de los excedentes petroleros: “para efectuar los pagos que sean necesarios para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura, vialidad, actividad agrícola, salud y educación en el país”³⁸⁴. Entre el 2004 y el 2005 le fueron asignados a este fondo US \$ 2.343 millones.

- **Fondos de Múltiples Interesados**³⁸⁵. Implican la participación de empresas, gobiernos y comunidades, o al menos un número plural de intervinientes en las decisiones de inversión. Son ejemplos:

+Fondo Petrolero Noruego con más de 589 mil millones de Coronas, en 2001.

+Fondo Permanente del Estado de Alaska APFC bajo la legislatura de Alaska. Todos los años se ahorra la mitad del ingreso anual del fondo y el restante 50% los distribuye entre cada uno de los Alasqueños registrados. El fondo asciende a US \$32.900 millones y el dividendo pagado a cada habitante fue en 2005, de US \$ 845.

+El Oleoducto Chad Camerún.

+La comisión de Desarrollo del Delta del Níger.

+El Fondo Nigeriano de Desarrollo Humano.

La idea de los Fondos sociales para el sector extractivo no es nueva. Lo que si es nuevo para ellos es la idea de intercooperación, la cual se da entre comunidades empresariales locales, como se tratará demostrar en el caso Mondragón

c) Mondragón: la reconversión de resultados y los fondos de intercooperación.

Se analiza con más detalle la experiencia y la práctica de los Fondos de inter cooperación de Mondragón, los cuales constituyen una sólida base para la propuesta de Comunidades

³⁸⁴ www.pdvsa.com

³⁸⁵ BENNETT, Juliette, Op. Cit. Pág. 23

Empresariales Locales a través de fondos para fomentar la equidad. Esta puede ser una combinación clave para las empresas que deben operar en zonas de conflicto.

Para comprender el asunto, es necesario hacer una revisión de las normas voluntarias que han adoptado las empresas cooperativas de MCC, a través de sus Congresos Cooperativos y demás órganos competentes. Las normas hacen relación al monto de los excedentes a reconvertir y a la reglamentación de los diferentes fondos: el de Solidaridad, el Central de Intercooperación y el de Educación y Promoción Intercooperativa. Estas normas han tenido un desarrollo progresivo en la medida en que se crean nuevos fondos y se complejizan sus reglas; se hará mención de las normas por las cuales se estipulan aportaciones periódicas de recursos.³⁸⁶

- **Monto de los porcentajes de los excedentes a reconvertir.** La reconversión de resultados tiene objetivos empresariales y sociales. Los empresariales son propiciar el desarrollo de las cooperativas y protegerlas de los efectos negativos de los ciclos económicos. También es objetivo unir esfuerzos para poder dinamizar la evolución conjunta y la eficiencia de los asociados. En lo social, la reconversión tiende a homogeneizar solidariamente la retribución de los socios y a proteger la continuidad de los puestos de trabajo.

“Las cooperativas de MCC del grupo Industrial reconvertirán excedentes brutos homogeneizados de tal forma que, sumados a las aportaciones al FSC (Fondo de Solidaridad Corporativo) se sitúen entre un límite **mínimo del 15% y un máximo del 40%** en las divisiones, con las excepciones previstas al respecto.

Siempre que se respeten esos límites, una parte de la reconversión podrá dedicarse a la generación de un fondo divisional para el fomento de la innovación y promoción de nuevos negocios a nivel divisional.

³⁸⁶ Resumen de la Normativa Cooperativa de MCC, actualizada al 19 de octubre de 2005. Arts. 131 a 153 Págs. 120 a 136. Título IV, Compromisos de las cooperativas sobre aportaciones periódicas de recursos.

El porcentaje destinado al fondo divisional reducirá en estos mismos puntos el porcentaje mínimo de reconversión a realizar el cual nunca será inferior al 8%.” Art. 134.”³⁸⁷

Los montos de las utilidades destinados a los fines de intercooperación son apreciables (mínimo el 15% y máximo el 40% de las utilidades anuales), no son aportaciones marginales. Las cooperativas saben que con ellos podrán acometer nuevos emprendimientos y mantener sus empleos.

Por otra parte, las cooperativas en pérdidas aportarán el doble de las mismas con el objeto de evitar su descapitalización y para propiciar medidas correctoras bajo la tutela de la división.

La norma cooperativa también anima a invertir en la investigación y la promoción de nuevos negocios pero sin olvidar a las demás cooperativas y poniendo un límite mínimo a esta solidaridad (el 8%), para que no todo se vaya en la investigación.

- **Fondo de Solidaridad Corporativo FSC. Resumen de su normativa.** El Fondo de Solidaridad Corporativo, FSC, en cabeza del Fundación MCC, será dotado anualmente por todas las cooperativas del grupo industrial con un desembolso equivalente al 2% de los excedentes brutos positivos de cada ejercicio. Este porcentaje se deduce de las reconversiones de las divisiones.

“La finalidad del Fondo de Solidaridad Corporativo FSC radica en dotar a la Fundación MCC de recursos suficientes para la compensación de pérdidas de las cooperativas del grupo industrial hasta un límite global del 50% de las pérdidas homogeneizadas en las divisiones.” Art. 137.³⁸⁸

³⁸⁷ Ibidem.

³⁸⁸ MCC, Normativa Cooperativa, Título IV

Este 50% se distribuye entre dos fondos: un 30% a cargo del Fondo de Solidaridad Corporativo FSC y el restante 20% a cargo del Fondo Central de Intercooperación, FCI.

Las condiciones para recibir estos fondos son:

1. Los anticipos laborales de los socios se verán disminuidos al 90% de sus niveles de referencia (fijados por una tabla de Lagún – Aro, la entidad encargada de las pensiones) durante los dos primeros años de pérdidas, al 85% en el tercer año de pérdidas y al 80% del cuarto año en adelante.
2. Estos ajustes a la baja, cesan cuando la cooperativa consiga dos ejercicios consecutivos de resultados positivos.
3. Para recibir la compensación después del quinto año de pérdidas consecutivas, se requiere aprobación previa de medidas para mejorar los resultados por parte de la Comisión Permanente.
4. Las divisiones también han creado para las cooperativas de su ámbito el fondo de reconversión al cual pueden acudir las cooperativas por el restante 50% de sus pérdidas, siempre que se hagan en el mismo ejercicio en el cual se producen.
5. Los límites de compensación de pérdidas hasta el 50% quedan supeditados a la existencia de recursos. De no ser así se procederá a un reparto proporcional.

En resumidas, a las cooperativas se les apoya en sus problemas pero los socios deberán disminuir sus retribuciones mensuales por su trabajo, ganarán hasta un 20% menos.

- **Fondo Central de Intercooperación FCI. Resumen normativo.** “La finalidad del FCI radica es dotar al Consejo General de los recursos suficientes, puestos a su servicio por todas las Cooperativas, para incentivar la aplicación de las políticas y estrategias empresariales, dinamizar el desarrollo de los negocios y evitar que las entidades de

supraestructura tengan necesariamente que bonificar o subvencionar ciertos proyectos de promoción o reconducción.” Art. 139.³⁸⁹

“Las cooperativas de MCC de los grupos industrial y distribución - excepto los centros de investigación - se comprometen a aportar anualmente al FCI el importe que, en función de estas normas le corresponda, de forma tal que, en su conjunto aporten el equivalente al 10% de los excedentes brutos positivos homogenizados del ejercicio anterior del conjunto de cooperativas de los grupos Industrial y Distribución que tengan dichos excedentes.” Art. 140.³⁹⁰

Para las Cooperativas del Grupo Industrial, un 5% de la aportación tendrá el carácter de inversión financiera y el otro 5% tendrá carácter de contribución a fondo perdido.

Las aportaciones del grupo de distribución serán canalizadas como aportaciones de capital a MCC Inversiones. Para la Caja Laboral esta aportación se amplía hasta el 20% de los resultados del ejercicio precedente (antes de impuestos y deducidos los intereses al capital social). Con estos recursos se defenderán los riesgos de Caja Laboral y las incidencias negativas que puedan tener en el no pago de acreencias por parte de las cooperativas en problemas, en los resultados de esa entidad. Es de recordar que las cooperativas son a su vez socias de este banco, y normalmente acceden a créditos del mismo, estos aportes le disminuyen el riesgo a su cartera.

El destino de los recursos del FCI es:

1. Un 20% del total, a un Fondo de Inversiones que permite las provisiones para inversión destinadas a la promoción de nuevas actividades del grupo industrial con capacidad de generación de empleo local. Estas actividades pueden ser:

³⁸⁹ MCC, Normativa Cooperativa, Título IV

³⁹⁰ Ibidem.

- + Toma de posiciones en sociedades de capital con capacidad de aportar sinergias comerciales o tecnológicas.
- + Compra de una reserva estratégica de suelo industrial y comercial.
- + Promoción de nuevas actividades, financiando necesidades de inversión mediante aportaciones de capital.
- + Financiación de cooperativas con capacidad de endeudamiento mediante préstamos o ampliaciones de capital.

2. Hasta un 50% para compensación de pérdidas (hasta un límite del 20% de las mismas como ya se anotó más arriba, en concurso y a través del FSC), reestructuraciones y subvenciones a proyectos concretos por medio de Fundación MCC.

3. Un 20% para un fondo específico con dos finalidades:

- + Compensar las pérdidas de nuevos proyectos del grupo industrial con potencial de creación de empleo local hasta un máximo del 30%, en 3 años.
- + Subvención de análisis de viabilidad de nuevas actividades del Grupo Industrial.

4. El 10% a financiar el presupuesto del Centro de Promoción, nueva entidad de MCC dedicada a la innovación y promoción.

La intercooperación, entonces, se traduce en la financiación de nuevos proyectos empresariales y la expansión del empleo local.

- **Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo FEPI. Resumen normativo** “El Objeto del FEPI será la canalización los recursos procedentes del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa de las cooperativas que se adhieran al mismo, con el fin de, mediante su administración conjunta, orientarlos a los destinos establecidos por la legislación en vigor para dichos fondos. Realizará a sí mismo actividades afines o

complementarias a éstas que sean de interés para el cumplimiento del citado objeto.” Art. 145.³⁹¹

El primer año deben aportar el 10% de sus fondos obligatorios de educación y promoción Cooperativa FEPC, el segundo año el 15%, el tercer y siguientes el 20% de las dotaciones del FEPC de los respectivos ejercicios. La Caja Laboral multiplicará por un 2.5 esos porcentajes, pero los podrá deducir de las aportaciones al Fondo Central de Intercooperación.

El destino de los recursos del FEPI:

1. La formación socio-cooperativa y profesional de técnicos directivos y socios.
2. La investigación y el desarrollo.
3. Los recursos se orientarán hacia entidades de MCC especializadas en las actividades citadas o hacia proyectos concretos presentados por cualquier otra entidad.
4. Este fondo no asumirá compromisos que vayan más allá de dos años.

La intercooperación también significa formación de cuadros y líderes, la investigación y el desarrollo de nuevos productos, métodos y técnicas.

- **¿Cómo opera, en concreto, la reconversión?** La tabla 4.23 trae un ejemplo matemático de cómo opera la reconversión. Hay tres empresas A, B y C cada una con resultados diferentes, una de ellas con pérdidas, la C.

³⁹¹ MCC, Normativa Cooperativa, Título IV

TABLA 4.23
RECONVERSIÓN DE RESULTADOS³⁹²
(20% - 40% retornos reconvertidos)
MILES DE EUROS

Coop	Resultados Totales	Aportación Reversión (1)	Base Computable (Gastos Personal)	Distribución Reversión (2)	Diferencia (2) – (1)	Resultado Post-Reversión
A	500	100	10000	200	+100	600
B	-500	-200	5000	100	+300	-200
C	3500	700	15000	300	-400	3100
Total	3500	600	30000	2%	-	3500

Fuente: MCC.

La distribución de la reversión actúa como factor de ponderación. Para el caso de la empresa A, primero se calcula qué parte del total de la base computable le corresponde. Sus gastos de personal son 10.000 (su base computable) los cuales equivalen a la tercera parte de 30.000 (la suma de la base computable). Pues bien, en esta proporción le corresponde su parte en la distribución de la reversión. La tercera parte de 600 (el total a distribuir) es 200 (2), como había aportado de sus resultados 100 (1), se le descuentan (2)-(1), con lo cual le quedan 100 que agrega a su utilidades, las cuales le quedan entonces en 600. **Lo que dio lo recibe.**

³⁹² MCC, Fondos de Solidaridad: Funcionamiento. Reversión de beneficios. Febrero de 2004. Pág. 7

En el caso de la empresa B, ha tenido pérdidas por -500. Aporta un porcentaje del doble (40%) pues las otras aportaron el 20%. El 40% de sus pérdidas son 200. Sus gastos de personal (5000) son la sexta parte de los gastos totales de los aportantes, le corresponderá la sexta parte de los 600 de resultados, es decir 100 (2). Su factor de distribución (2)-(1) será: $(-200)-(100) = 300$. Los 300 que recibe menos pérdidas de 500, reducen sus pérdidas a -200. **Recibió un alivio equivalente al 40%** de sus pérdidas.

La empresa C, tuvo considerables ganancias (3500), cuenta con la mitad de los gastos de personal de los aportantes (15000), le corresponde la mitad de lo aportado al fondo, es decir 300. Al restar su factor de reconversión (2) menos su aportación al fondo (1), $(300 - 700)$ nos da -400. En consecuencia sus utilidades finales quedan en 3.100, reduciéndolas en un 11.4% como consecuencia de su aporte solidario. **El que gana más es solidario con los que ganan menos o tienen pérdidas.**

Esto es incomprensible en una economía de mercado, pero en MCC lo hacen para mantener el empleo local, razón de ser de MCC.

Esta solidaridad e intercooperación puede ser aplicable para grandes empresas en zonas de conflicto social, que deseen que los empleos de las pequeñas y medianas empresas creados por sus programas de crédito o apoyo para la creación de empresas no desaparezcan por ciclos económicos y que las economías locales y regionales tengan vida y movimiento económico, gracias al flujo constante de ingresos a los trabajadores vinculados a dichas empresas. A ello se referirá el siguiente acápite.

d) Hacia un modelo de Comunidades Empresariales Locales, CEL

Las normas, fondos y entes antes vistos muestran la complejidad que se ha venido desarrollando para asegurar la supervivencia del grupo MCC, de manera que cuente con recursos para su expansión. Los fondos son como una especie de garantía o una “póliza de seguros”; por una

parte, permiten superar las crisis de los ciclos económicos, pero q también posibilitan la supervivencia de la plantilla durante los primeros años de una implantación. Igualmente son una forma de asegurar recursos para la investigación y el desarrollo, para la perpetuación ideológica y competitiva del modelo mediante la educación.

Los fondos son permanentes, unos prestan el dinero, otros lo gastan, otros van a fondo perdido, o figuras mixtas, pero todos son una forma de solidaridad intercooperativa. Una manera de asegurar la equidad haciendo que aun en épocas de crisis los ingresos lleguen a todos, manteniendo la una remuneración solidaria o colectiva que asegure la continuidad y expansión del modelo.

A continuación se analizará el aporte de este modelo para empresas en contexto de conflicto, unas reflexiones sobre de donde pueden salir los recursos para constituir los fondos, y las finalidades y destinos de los fondos propuestos.

- **¿Qué puede aportar éste modelo para empresas en contexto de conflicto?** Aunque la idea de la intercooperación viene de la experiencia cooperativa puede, en parte, adaptarse a los requerimientos y necesidades de empresas en contextos de conflicto por cuanto aportan:
 1. Un mecanismo concreto para generar hechos y acciones de equidad.
 2. Una manera concreta de hacer llegar a los *stakeholders* locales, los beneficios de un proyecto empresarial de alcance regional.
 3. Un sistema de aseguramiento a las actividades de *spin off*, que tienen que ver con la operación de un negocio.
 4. Una forma concreta de contribuir, a largo plazo, con la generación de empleo y riqueza en sectores económicos claves a nivel local.
 5. Una manera de hacer patente su compromiso a largo plazo con el desarrollo de una localidad o una región, mas allá de del horizonte de sus operaciones.
 6. Van a la fuente de una de las causas del conflicto social.

En concreto, la idea es que las empresas lideren la conformación de Comunidades Empresariales Locales, CEL, y a su vez, como expresión de esa voluntad de apoyo mutuo, las empresas aporten recursos para la conformación de fondos de intercooperación locales.

Se trata entonces, de conformar, a largo plazo, unos fondos con aportes anuales o periódicos que reflejen un porcentaje de las utilidades de cada año y usar estos recursos para conformar un fondo de contrapartidas con otros entes públicos y privados con el fin de impulsar el empleo, la inversión social y productiva en las áreas de operación.

- **¿De dónde saldrían los recursos para los fondos de intercooperación local?**

+ Una primera fuente son los mismos presupuestos de Asuntos Externos, Relaciones con la Comunidad y Responsabilidad Social que manejan las empresas de tipo extractivo. Todos o parte de ellos se pueden aplicar de manera sistemática a la promoción de la riqueza y la reducción de inequidades, fuente de buena parte de los conflictos estudiados. Los montos de estos presupuestos suelen ser del orden del 1% al 2% de las utilidades anuales, con los cuales se estaría trazando una línea de base mínima a esta intercooperación.

+ También se puede acudir a financiar los fondos con acciones de la misma empresa, en similar forma como operan los **ESOP** (Employee Stock Ownership Plans) de los Estados Unidos. En 1000 empresas de ese país, entre las cuales se encuentran 50 de las más grandes empresas, un 30% de la propiedad accionaria es de los trabajadores. Un total de 17 millones de trabajadores en EE.UU. son accionistas. Para ello: “las compañías establecen un fondo fiduciario (Trust Fund) para los empleados y donan dinero efectivo para comprar acciones de la empresa, donan acciones directamente al plan o hacen que el plan pida un préstamo para adquirir acciones. Si el plan pide un préstamo, la compañía hace donaciones al plan para permitirle pagar el crédito. Las donaciones al plan son

deducibles de impuestos. Los trabajadores no pagan impuesto sobre las donaciones recibidas sino hasta que se retiran de la empresa.”³⁹³

Se podrá pensar en consecuencia, en un plan de este tipo para conformar los aportes al fondo, con acciones de la empresa pero destinado a fines de intercooperación social en las zonas donde opera.

+ Otra forma, son las opciones accionarias o “*Stock Options*”. Esta se ha vuelto una manera relativamente popular de participar en la propiedad para los empleados de las compañías. Con ellas se premian desempeños o se dan bonos por cumplimiento de metas y otros objetivos. Básicamente consiste en dar al trabajador durante un periodo de tiempo (varios años), la opción de comprar acciones al precio de hoy. Cuando suben las acciones las opciones se venden en bolsa, el corredor le entrega a la empresa el valor de la acción al momento de la emisión de la opción y el tenedor, en este caso el empleado, se queda con la diferencia entre el precio de venta y el valor original de la opción. Por ejemplo: una empresa concede a cada uno de sus empleados 1000 opciones, a un valor de US \$ 2, el plazo para ejercerla son cinco años. En el año cuarto el valor de la acción esta en US \$10. El empleado con la opción vende, el producto de la venta son US \$10.000 de los cuales US \$ 2.000 van a la empresa y US \$ 8.000 para el empleado. La clave está en vender en el momento adecuado antes de que venza la opción. En este caso es el mercado accionario el que está poniendo el dinero. Claro está, las empresas tienen que observar la ley para este tipo de operaciones. Las opciones implican una confianza en el futuro desempeño e la empresa. Un fondo social también puede ser el beneficiario de la venta de las opciones accionarias para conformar su capital.

Ya se ha anotado, en el Capítulo uno, la idea de transformar los *stakeholders* en *shareholders*; esta es una forma concreta de hacerlo de una manera colectiva.

³⁹³ BLACKBURN, Robin; FAZIO, Hugo; ROSEN, Corey; RIESCO, Manuel (Ed.), Cien Millones de Trabajadores Accionistas en el Mundo, Manipulación Masiva o nuevo contrato social?, Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo Cenda , Chile, Pág. 49.

Parte de los rendimientos del negocio irían a engrosar el fondo de equidad, para financiar las actividades de crecimiento y desarrollo de las comunidades empresariales locales. Los aportes están condicionados al buen suceso del negocio a sus utilidades y al buen desempeño en bolsa. No se trata entonces de una reducción de las utilidades sino de un gana-gana. Si la empresa gana, ganan todos sus involucrados.

Ideas de este tipo también han sido formuladas por los impulsores del “*Fair Trade*”³⁹⁴ en Estados Unidos, como forma de hacer llegar a los ciudadanos dinero o servicios cuando se han invertido impuestos en impulsar empresas privadas y se quiere que estos ciudadanos reciban un retorno como si fueran inversionistas: “to encourage communities to act like investors when investing tax dollars in private enterprises.”³⁹⁵

Existen en ese país y Canadá, fondos como el Alaska Permanent Fund³⁹⁶ y el Alberta Heritage Savings Trust Fund³⁹⁷, los cuales proveen dividendos anuales a los ciudadanos en forma individual. Otros como el Detroit Community Trust, reparten dividendo individual y además financian programas de desarrollo económico y servicios para la ciudad.

+ La cooperación Internacional, los fondos y agencias multilaterales, los propios Gobiernos Nacionales y Regionales, las Fundaciones de desarrollo, pueden ser también otra importante fuente de apalancamiento en adición a los fondos que decidan aportar la(s) empresas(s). De hecho algunas de estas inversiones pueden tener préstamos o partes de interés de la banca multilateral, como es el caso de Yanacocha, en la cual participa con un porcentaje la CFI del Banco Mundial, o Cerromatoso S.A. en al cual participó Instituto de Fomento Industrial (IFI) Banca industrial del Gobierno Colombiano. Sin embargo, aparte de la diversidad de aportantes que pueda tener un fondo es muy importante que en

³⁹⁴ www.capitalownership.org

³⁹⁵ GROBAN OLSON, Deborah, Fair Exchange, Presentation to the International Association for the Economics of Participation. Faculty of Business, Mondragon University July 11-15, 2006.

³⁹⁶ www.apfc.org

³⁹⁷ www.finance.gov.ab.ca

su gestión estén muy ligadas las empresas locales de las propias comunidades, a fin de que los fondos no se conviertan en elementos externos a las comunidades donde operan y a las que aspira a servir.

- **Los destinos de estos nuevos fondos de intercooperación local.** Estos fondos estarían en capacidad de prestar o dar a crédito por una parte y, por la otra, de suministrar recursos para “capital semilla” no retornable. También, podrían destinar recursos para sostener ingresos laborales formales en las fases iniciales de los proyectos productivos y eventualmente ayudar en caso de pérdidas y amenaza a los nuevos empleos creados.

En países, como Colombia y Perú, hay fondos de crédito para crear empresas y unos pocos precisamente creados por las empresas, para aportar con carácter no retornable o capital semilla a la creación de pequeñas empresas. No hay fondos que permitan solidaridad con pérdidas y menos fondos que permitan ingresos mientras los proyectos los generan. Buena parte de las poblaciones están desempleadas o en empleos informales.

Lo anterior implica la creación y/o consolidación de entidades que den sustento a la intercooperación. Estas pueden ser las actuales fundaciones que algunas empresas en ambos países tienen: Fundación Alcaravan (OXY), Fundación Hocol (Hocol S.A.), Fundación San Isidro (Cerromatoso S.A.), Fundación Amanecer (BPXC), entre otras, para el caso de Colombia. Los Andes de Cajamarca (Yanacocha SRL), Asociación Ancash (Antamina), Foncreagro, en el caso del Perú.

También, puede optarse por crear los fondos como inversiones directas de la empresas en instituciones fiduciarias pactando que los beneficiarios de los fondos serán los grupos, poblaciones, entidades y empresas que se pretenda apoyar, dándoles a estos representación en las decisiones y manejo de los fondos de manera que se asegure transparencia en las decisiones; pero, a la vez, con reglas claras que eviten apoyos basados en exclusivismos o preferencias. Normalmente, los fondos para el otorgamiento

de recursos a los proyectos hacen convocatorias y concursos públicos, de acuerdo a unas reglas de juego preestablecidas.

Un fondo, no es la única manera de desarrollar fines de solidaridad e intercooperación social entre entes de un mismo país, región, o actividad económica. El fondo puede ser el mecanismo inicial para impulsar redes más amplias y ambiciosas de intercooperación social, que incluyan al resto de las empresas los gobiernos en sus diferentes niveles, otras organizaciones de la sociedad civil y la cooperación internacional al desarrollo.

El norte de estos fondos ha de ser la creación o mantenimiento del empleo sostenible y digno, ojalá formal, sin descuidar la generación de utilidades. La sociedad requiere para su avance, empleos estables y de calidad. Este es el verdadero desafío. Hasta ahora, lo importante ha sido el impulso de las actividades productivas y que éstas den utilidades y ello está bien. Sin embargo, la utilidad no basta, hay que fijarse en la sostenibilidad, calidad y formalización de los empleos generados. No funciona un modelo en el cual las ganancias se concentran y favorezcan la inequidad.

Esto no quiere decir que se descuide o no se dé importancia a la generación de utilidades. Tanto las empresas promotoras de las CEL como las empresas promovidas o creadas por las mismas, tienen que administrarse y gerenciarse con criterios empresariales. Es necesario que ganen dinero para que luego sean solidarios en su reparto. Sin lo primero no hay lo segundo, sin excedentes no hay posibilidad de intercooperación y solidaridad

Las estadísticas de los programas de micro crédito en la región (Perú y Colombia) hablan simplemente de la creación de empleos; pero, no dicen nada respecto de la calidad, formalización y remuneración de los mismos. Hay un miedo en estos países a crear empleos estables, se tienen tantos desempleados que las empresas mantienen altos niveles de rotación en empleos precarios.

Se trata entonces de crear en las regiones, comunidades empresariales, así sea compuestas por empresas pequeñas pero con espíritu solidario. En consecuencia, los fondos no

podrían surtirse de una sola gran empresa, requiere como socios a las demás de la región, a fin de que aporten una contribución para su mutuo apoyo en forma solidaria, para mantener sus niveles de empleo y de remuneración al trabajo.

En otras palabras, los beneficiarios tienen que aportar a esas comunidades empresariales locales cuyo instrumento es el fondo, parte de sus utilidades y, si así lo hacen, tienen derecho a las prestaciones que les otorgue el mismo.

La experiencia de Mondragón muestra que las empresas en fases de gestación y desarrollo requieren de acceso tanto a fondos no retornables, como a fondos retornables en condiciones favorables con relación a los mercados bancarios.

También, esta experiencia muestra que una sociedad no puede ser testigo impasible del derrumbe de sus empresas y sus empleos, sin hacer nada al respecto. En el País Vasco, y en general en Europa, defienden con decisión sus puestos de trabajo. Los empleos industriales son una condición básica para el progreso y equidad de las poblaciones trabajadoras y sus familias.

- **¿Son los fondos propuestos una forma de subsidiar a la competencia?** Nadie va a ayudar a su competidor, está esperando que desaparezca para quedarse con su mercado. Sin embargo, hoy en día se reconoce que la existencia de competencia es una fuente de salud para las empresas.

Los fondos son un mecanismo para enfrentar situaciones coyunturales en las empresas, no son para subsidiar un mal manejo el despilfarro o las empresas no viables. El apoyo de un fondo a una empresa determinada no debería afectar a su competidor, ni sus resultados ni sus niveles de empleo, por el contrario ayudaría a aumentar los niveles de competencia entre empresas.

No se puede desconocer, sin embargo, que en el contexto de pequeñas comunidades, las empresas existentes sean reacias a colaborar, mas cuando el beneficiario puede ser una presente o futura empresa que le haga competencia. Reglas y desarrollos específicos se deberán implementar en cada caso, sobre todo, en lo que se refiere a evitar la competencia desleal.

e) Líneas de intercooperación de las comunidades empresariales locales. La propuesta

Se trata entonces, que las comunidades empresariales locales (las empresas de una determinada, zona o región, identificadas por un fin de cooperación mutua para creación, la distribución de la riqueza, la equidad y el empleo) constituyan fondos sociales como una herramienta que permita la cooperación en tres sentidos: entre las empresas aportantes, entre los beneficiarios de los fondos y entre los aportantes y beneficiarios de los fondos. A continuación una descripción de los tres tipos de relación de intercooperación propuestos:

- **Entre las empresas y entidades aportantes a los fondos.** La idea es que las empresas constituyentes o aportantes no sean un simple dador de dineros o recursos, sino que puedan, a su vez, usar el fondo para apoyarse mutuamente en los asuntos que les sean comunes, como puede ser: la calificación de la mano de obra local, la gestión conjunta de infraestructuras, la creación de nuevas empresas y, en fin, muchos aspectos mas que saldrán de las prácticas y condiciones de cada región.

Merece la pena mencionar, como ejemplo, la actividad del Grupo Cooperativo Empresarial de Costa Rica, el cual ha contado con el apoyo de MCC y la asesoría de LKS.³⁹⁸

El grupo, compuesto por cinco empresas cooperativas con 105.000 asociados, crea un Fondo de Intercooperación al cual aportan el 5% de sus ganancias anuales, tiene como fines:

³⁹⁸ ver: www.gecr.co.cr

- + Promover la creación de nuevas empresas y actividades productivas.
 - + Fomentar mecanismos de integración empresarial y optimización de recursos financieros.
 - + Gestión conjunta de infraestructuras a nivel local.
 - + Desarrollo tecnológico.
 - + Alianzas estratégicas.
- **Entre los beneficiarios de los fondos.** Los fondos sociales promovidos por empresas que operan en América Latina, (ver acápite h), apoyan la creación de nuevas empresas, mediante convocatorias para la presentación de proyectos y planes de negocio y el otorgamiento de “capital semilla” no retornable. Se invierte básicamente en la adquisición de activos fijos que permitan la realización de actividades empresariales.

Sin embargo, las empresas que reciben este apoyo, no retornan al fondo ningún porcentaje de sus excedentes. Las empresas que reciben los aportes de los fondos se limitan a lo que está comprometido en el proyecto. Su nivel de intercooperación es bajo.

Los niveles y áreas de cooperación entre ellas son numerosas: la capacitación y entrenamiento, aspectos tecnológicos y acceso a capital, el acceso a liquidez mientras llegan a sus puntos de equilibrio, el mantenimiento del empleo y otros, de acuerdo a las circunstancias. Dichos fondos cuentan con algún tipo de servicio de acompañamiento empresarial, por lo cual sería posible que acuerden con los beneficiarios servicios concretos de cooperación entre ellos.

- **Entre las empresas aportantes y las empresas beneficiarias.** Poco se ha hecho en este tipo de relaciones. Normalmente, los fondos existentes no propician algún tipo de relación entre unos y otros fuera del otorgamiento de fondos por los aportantes y el financiamiento de los proyectos para los beneficiarios. Las áreas de intercooperación sugerida son:
 - + Cadenas de suministros

- + Descentralización de procesos productivos
- + Asistencia y asesoría técnica y administrativa
- + Desarrollo tecnológico
- + Desarrollo regional

Entonces, las Comunidades Empresariales Locales, empezarán a cooperar con respecto a los fines que les sean comunes. Unos fondos en los cuales las empresas aportantes no reciban algún beneficio, mas allá de las gracias por su aporte, no es sostenible en el tiempo.

Las empresas grandes y con capacidad de impacto necesitan ver que el entorno social crea una red de empresas y que éstas pueden responder a sus demandas de bienes y servicios, con economías y buena calidad, o que pueden hacer nuevas inversiones, gracias a los nuevos desarrollos que otras empresas están haciendo en la zona, etc.

f) Finalidades de las Comunidades Empresariales Locales –CEL-

Se relacionan varias finalidades propuestas a las Comunidades Empresariales Locales. De acuerdo a sus circunstancias y posibilidades, cada una escogerá una o varias de dichas finalidades para intercooperar:

- **Creación de empleo.** La más importante finalidad es la creación de nuevos empleos y de calidad , ya sea en las empresas existentes (expansiones) o en empresas nuevas (nuevas implantaciones). El apoyo del fondo deberá ser proporcional al número de empleos que se pretende crear.

Facilitar el pago de los salarios en proyectos que no han llegado a punto de equilibrio o, al menos, contribuir con el pago de las cuotas de salud y pensión que correspondan a los empleos de salario más bajo, puede ser la forma de apoyo a cargo de los fondos, dependiendo de su capacidad financiera.

- **Reconversión de resultados.** Para este fin, las empresas que hacen parte de las CEL, aportan al fondo, un porcentaje de sus resultados. Los que han incurrido en pérdidas aportarán el doble de este porcentaje a fin de que opere el mecanismo indicado en la tabla 4.23 de reconversión de resultados. En Mondragón, el Fondo de Solidaridad Corporativo está dotado con el 2% de los excedentes brutos positivos homogeneizados de cada ejercicio, a fin de compensar hasta en un 50% las pérdidas de las cooperativas del grupo industrial.³⁹⁹

Ello implicará que los aportantes al fondo tengan un sistema homogeneizado de cuentas, el cual permita la igualdad en los aportes. Esto requerirá, además, un buen sistema de auditoria y control contable, y correr por cuenta del fondo.

Para que una empresa con pérdidas reciba los aportes de la reconversión de resultados se requiere analizar la causa de sus pérdidas. Se excluye la mala gestión, el despilfarro, el descuido. Opera con empresas viables, bien gestionadas que han incurrido en pérdidas por motivos coyunturales, generalmente externos a la empresa.

- **Formalización.** Si se crean empleos con el apoyo del Fondo, éste debe asegurarse que los empleos creados sean formales, que cumplan los requisitos de la ley laboral, en especial en cuanto al cumplimiento de los aportes a la seguridad social. Puede el fondo permitir el tránsito de una situación de informalidad a la de formalidad, apoyando a la empresa que así desee hacerlo. Lo mismo se podría decir en cuanto los productos, en el sentido que cuenten con los permisos, licencias y permisos que exige la ley. Un soporte para estos procesos de legalización podría ser otra línea de apoyo de los fondos.

En América Latina, muchas empresas, sobre todo pequeñas y medianas acostumbran llevar dobles cuentas para no tributar, evaden con frecuencia los aportes a la seguridad social o no cuentan con los permisos con respecto a sus productos. La formalización de las empresas es un paso indispensable para la formalización de los empleos.

³⁹⁹ LKS, Fondos de Solidaridad: Funcionamiento, Reconversión de beneficios. Febrero 2004. Pág. 8

De hecho, muchos empresarios prefieren permanecer en niveles de informalidad. Más aún, las cooperativas han sido utilizadas para evadir el pago de aportes a la seguridad social, como ha sido el caso en Colombia, con las Cooperativas de Trabajo Asociado que prestan sus servicios a otras empresas, pero que no les pagan a sus asociados la seguridad social por ser trabajadores por cuenta propia. Un decreto evitando esta situación ha sido expedido.

- **Creación de cadenas productivas.** Implica el estudio cuidadoso de las posibilidades para nuevas empresas en un determinado sector que interactúen entre sí, desarrollen nuevas tecnologías, aprovechen las sinergias de los grupos industriales ya desarrollados o que impulsen nichos de mercado no debidamente desarrollados.

El concepto de cadenas productivas en los cuales se integran el productor, el comercializador y el consumidor, es otra posibilidad que puede apoyar los fondos. Con estos sistemas se logra estabilidad en los pedidos y precios. Se aplica cada vez más en el sector agrícola.

El porcentaje de los aportes dependerá de los grados de convergencia entre los sectores que acepten ser parte de los fondos. Puede ser por sectores de actividad (unas son más rentables de otras) y según las regiones (unas pueden ser más dinámicas y competitivas que otras). Un plan estratégico de creación de empresas y nuevas actividades será central para impulsar el empleo regional.

- **Protección del empleo.** Otra medida interesante para las empresas que se encuentran en dificultades, es el poder reubicar parte de su personal en otras empresas, ya sea transitoriamente, ya sea permanentemente. Estas dificultades tienen que ser coyunturales y tendrán que someterse a un plan de reconversión vigilado por el fondo.

Lo importante aquí, es la amplitud de la comunidad empresarial. Entre más grande sea, más tendrá posibilidad de adoptar esta práctica, si hay progresión de negocios en algunas áreas,

con aumentos en sus necesidades de personal. En este caso, se tomarían los trabajadores de aquellas empresas que por su caída en ventas los tienen ociosos o corren el riesgo de ver suprimido su empleo.

Si no hay muchas plazas disponibles se pueden adoptar criterios de priorización, por ejemplo, tomar preferentemente las mujeres, madres cabeza de familia o los trabajadores de ciertas zonas o regiones donde las tasas de desempleo son mayores. Ello, sin desmedro de las condiciones y competencias que tengan para desempeñar la labor.

Para las empresas que están en problemas una forma concreta de ayudarlas sería, por ejemplo, que los aportes de los fondos se dediquen a garantizar una parte del pago de los aportes a pensiones y salud. La empresa en problemas tendría que asumir el salario, un copago de la seguridad social y un plan de ajuste que le permita retornar a la rentabilidad en un plazo determinado.

- **Otras finalidades para el desarrollo de las CEL.** Las finalidades de las CEL no se agotan en las anteriores enumeraciones. Pueden ser otros fines:
 - + Facilitar del acceso a avales o al apalancamiento de los mismos.
 - + Favorecer la capitalización y solidaridad de las empresas, sirviendo como contrapartida o fuente de cofinanciación para proyectos empresariales.
 - + Otorgar préstamos para activos fijos.
 - + Incentivar la propiedad de los trabajadores de las empresas.
 - + Permitir la prestación de servicios y plataformas comunes entre las empresas, que les permita reducir costos
 - + Otras finalidades de acuerdo las particularidades de cada país y cada región

+ Establecimiento de reglas de equidad como, por ejemplo, los límites a los salarios altos. Ello implicaría que para recibir ayuda sólo aplicaría para aquellos que devenguen los salarios más bajos. Un tope al número de salarios mínimos legales, sería indispensable para incluir en los reglamentos del fondo.

g) Reglas de las CEL: ¿Qué empresas podrían recibir apoyo de las CEL?

Los reglamentos de los fondos deberán incluir normas claras y concretas para poder recibir los apoyos. Estas reglas son: un control al endeudamiento, un control a los gastos de personal y un control a la repartición de las ganancias o excedentes. Veamos cada uno de ellos:

- **Control al endeudamiento.** Las deudas de la empresa no pueden sobrepasar los fondos propios y si llegan a sobrepasarlos, deberá también bajar las remuneraciones a sus trabajadores (o no aumentarlas), en las proporciones señaladas en la tabla 4.24. Se parte de la base, de que las remuneraciones están fijadas por índices o categorías y que cada una tiene un límite.
- Ejemplo: Si las deudas son 4 veces más grandes que el capital, la *ratio* indicada en la tabla es igual a 0.25 (categoría 0.2-03), caso en el cual no tendré derecho sino al pago del 86% de los índices salariales, para las diferentes categorías.

TABLA 4.24
ÍNDICE DE INDEPENDENCIA⁴⁰⁰

I > 1.0	100 %
0.9 – 1.0	99 %
0.8 – 0.9	98 %
0.7 – 0.8	97 %
0.6 – 0.7	96 %
0.5 – 0.6	95 %
0.4 – 0.5	94 %
0.3 – 0.4	88 %
0.2 – 0.3	86 %
I < 0.2	(*)

(*) Medidas Especiales

Fuente: MCC

⁴⁰⁰ LKS, documento citado. Pág. 10

El porcentaje de la tabla anterior, se suma (o se resta) con otro concepto: relación ganancias/costos de personal.

- **Control a los gastos de personal.** Una empresa con pérdidas no podrá aumentar sus costos laborales y, por el contrario, deberá reducirlos según los *ratios* de la relación excedentes/costos de personal que se enumeran en la tabla 4.25

Ejemplo: si las ganancias son la mitad de costos de personal, la *ratio* será de 0.50 lo cual quiere decir que puedo aplicar un aumento del 9% a la remuneración. Esto se suma al índice de independencia, si ella da lugar. Para el ejemplo, quiere decir que se podrá pagar un 95% del respectivo índice aplicable ($86\% + 9\% = 95\%$).

Por el contrario, para el caso de una empresa que presente pérdidas, esta relación será negativa y, en la medida en que sean mayores en relación a los costos de personal, aumentará un porcentaje negativo en el que habrá de disminuir los costes de personal.

Si la relación me da -0.4 tendré, en consecuencia, que reducir en un 14% esos costes de personal; si a ellos le sumo el índice independencia, me daría que solo podría pagar un 72% de los índices respectivos ($86\% - 14\% = 72\%$).

TABLA 4.25
RESULTADOS/
COSTOS DE PERSONAL⁴⁰¹

R > 0.50	+9 %	0 – 0.05	-1 %
0.45 – 0.50	+8 %	-0.05 – - 0.10	-2 %
0.40 – 0.45	+7 %	-1.0 – 0.15	-3 %
0.35 – 0.40	+6 %	-0.15 – 0.20	-4 %
0.30 – 0.35	+5 %	-0.20 – - 0.25	-6 %
0.25 – 0.30	+4 %	-0.25 – - 0.30	-8 %
0.20 – 0.25	+3 %	-0.30 – - 0.35	-10 %
0.15 – 0.20	+2 %	-0.35 – - 0.45	-12 %
0.10 – 0.15	+1 %	-0.40 – - 0.45	-14 %
0.05 – 0.10	0 %	R < -0.45	(*)

Fuente: MCC

⁴⁰¹ LKS, Documento citado, Pág. 10

- **Control al reparto de ganancias o excedentes.** Tampoco pueden los miembros de los fondos de intercooperación proceder a repartir indiscriminadamente sus resultados y utilidades. Hay que realizar unas provisiones para asegurar la liquidez y el capital social. La distribución de resultados está condicionada a la cobertura del inmovilizado (que no existan muchos activos fijos improductivos) y a la existencia de una estabilidad patrimonial (es decir reservas positivas).

Distribución de resultados depende de: cobertura del inmovilizado y de la estabilidad patrimonial.

Cobertura inmovilizado $CI = \frac{FR}{IN}$
Estabilidad Patrimonial $EP = \frac{FR}{CS}$

A continuación se explica cada concepto:

+ **Cobertura del Inmovilizado**, se define como la relación Reserva/Inmovilizado neto (activos fijos). Ojalá las reservas fueran mayores que el activo fijo, las reservas están más líquidas, se podrá repartir más. Por el contrario, si las reservas son pocas y los activos fijos muchos, pues no se podrán repartir retornos en la misma proporción y los nuevos retornos deberán dedicarse a reservas que aseguren liquidez hacia el futuro.

+ **Estabilidad Patrimonial**, es la relación Fondos de Reserva/Capital Social. Hay que tener en cuenta que el capital social es aportado por los socios (o accionistas) y lo retiran en la medida en que ellos salen de baja o reclaman sus aportes.

La tabla 4.26 muestra los porcentajes repartibles de distribución de excedentes dependiendo de las relaciones antes comentadas. Una empresa con una relación baja de Cobertura del Inmovilizado y de Estabilidad Patrimonial no podrá repartir sino una proporción menor de sus resultados. Una empresa con relaciones altas de Estabilidad Patrimonial y de Cobertura del Inmovilizado podrá repartir porcentajes más altos.

TABLA 4.26
DISTRIBUCIÓN DE RETORNOS COOPERATIVOS
(% SOBRE EXCEDENTES NETOS) ⁴⁰²

Estabilidad Patrimonial EP	EP ≥ 80%	80% > EP ≥ 70%	70% > EP ≥ 60%	60% > EP ≥ 50%	50% > EP
Cobertura Inmovilizado Neto CI					
CI ≥ 50%	70	65	60	55	50
50% > CI ≥ 40%	65	60	55	50	45
40% > CI ≥ 30%	60	55	50	45	40
30% > CI ≥ 20%	55	50	45	40	35
20% > CI	50	45	40	35	30

EP = Fondos de Reserva / Capital Social

Fuente: MCC

CI = Fondos de Reserva / Inmovilizado Neto

Si la CI (Cobertura del Inmovilizado) es mayor o igual al 50% y la EP (Estabilidad Patrimonial) es mayor o igual al 80%, se podrán distribuir el 70% de los excedentes netos pues la situación de la empresa es buena.

⁴⁰² LKS, Documento citado. Pág.11

En el extremo contrario si la CI (Cobertura del Inmovilizado) es mayor al 20% y la EP (Estabilidad Patrimonial), es mayor del 50%, sólo se podrá distribuir el 30% de los excedentes.

Ejemplos:

Empresa A: con excedentes netos de 200, Fondos de Reserva FR = 50, Inmovilizado Neto = 100 y Capital Social de 60. Las fórmulas para calcular la Cobertura del inmovilizado y la Estabilidad Patrimonial serían:

$$\begin{array}{ll} CI = FR/IN = 50/100 = 0.5 & \text{Igual a 50\%} \\ EP = FR/CS = 50/60 = 0.83 & \text{Mayor de 80\%} \end{array}$$

Según la tabla, podría repartir el 70 % de los retornos, con excedentes de 200, podría repartir 140.

Empresa B: con excedentes netos de 210, Fondos de Reserva FR = 50, Inmovilizado Neto IN = 250 (alto) y Capital Social CS (alto) = 110. Aplico las fórmulas de Cobertura del inmovilizado y la Estabilidad patrimonial, con los siguientes resultados:

$$\begin{array}{ll} CI = FR/IN = 50/250 = 0.2 & \text{Menor al 20\%} \\ EP = FR/CS = 50/110 = 0.45 & \text{Menor al 50\%} \end{array}$$

Según la tabla 4.26 podría repartir sólo el 30% de los retornos; es decir, podría repartir 63, de los 210 ganados.

- **Fórmula general.** La fórmula general para aumentar las remuneraciones, (llamada en Mondragón actualización de anticipos) es la siguiente:

Actualización de Anticipos = Índice de independencia ± Resultados / Costes de personal

En otras palabras, quiere decir el porcentaje con el cual se aumentan las remuneraciones al trabajo depende de una relación positiva capital/deudas, más una relación positiva resultados/costos de personal. En otras palabras, para repartir más excedentes se requiere bajar deudas y mantener bajos los costes del personal.

Se pasa a explicar cada uno de los elementos de la fórmula:

Índice de independencia = Fondos propios (Capital + Reservas)/exigible

Quiere decir que si logro que mis deudas no sobrepasen los fondos propios, puedo pagar el 100% de los índices o rangos salariales de la empresa.

Este porcentaje, se suma (o se resta) con otro concepto: la relación ganancias/costos de personal. Si los resultados son mayores en un 50% a los costos de personal según la tabla podría sumar un 9% adicional.

Resultados/Costes de personal

Las anteriores fórmulas, sirven para establecer unas reglas claras para determinar qué empresas merecen los apoyos otorgados por el Fondo de intercooperación de las Comunidades Empresariales Locales.

Estas fórmulas se podrán aplicar progresivamente adoptando primero, por ejemplo, el índice de independencia o la relación resultados costes de personal.

Cuando las CEL estén solidificadas podrán, inclusive, entrar a regular los retornos a fin de salvaguardar la salud financiera de sus empresas, la salvaguardia del capital social, el pago de deudas a terceros y la liquidez para atender el pago de salarios.

Bajo estas condiciones y reglas pueden operar los auxilios y ayudas a la intercooperación. No son un premio a la incompetencia, son un premio a la laboriosidad.

h) Factibilidad de las CEL. Los Fondos Sociales Empresariales de Apoyo al Desarrollo de Base, en América Latina.

Existe ya un embrión de Fondos Sociales creados por grandes empresas extractivas en Perú, Colombia y otros países de América Latina.

- **Fondos sociales creados por empresas extractivas, en Perú**

- + La empresa Yanacocha SRL está comprometida para suministrar anualmente medio millón de dólares a un fondo de apoyo a proyectos productivos y demás programas sociales que adelanta la Asociación los Andes de Cajamarca. También constituyó otro fondo por US \$ 3 para cofinanciar la construcción de un hospital en esa Municipalidad.

Mediante convocatorias, esta entidad ha sido exitosa en apoyar proyectos productivos claves para la economía regional como la producción de carne animal, agregados alimenticios para la ganadería, joyería y empresas para el desarrollo de diferentes cultivos.

- + BHP Billinton, en la mina de Tintaya S.A. al sur del país, en la región de Espinar constituyó un fondo fiduciario para atender diferentes necesidades de la comunidad, básicamente para obras de infraestructura. La minera se comprometió a invertir el 3% de sus utilidades durante 5 años, para la ejecución de 39 proyectos que estaban contemplados en el plan de desarrollo de la provincia. Este acuerdo entró en conflicto por débil

ejecución y por el deseo de las comunidades de reformular el convenio marco y “la transferencia efectiva de mayores recursos derivados de la explotación minera”⁴⁰³.

+ La minera Xstrata, en el caso de las Bambas, también suscribió la conformación de un fondo mientras adelanta actividades exploratorias. Este fondo, en manos de una entidad del Estado Proinversión fue constituido para la realización de obras sociales. También, ha sido objeto de paros y protestas por parte de sus beneficiarios como se vio en la capítulo dos.

En estos dos casos, los beneficiarios no se sienten incluidos, aparentemente no participan en las decisiones del fondo y esperan que el fondo ejecute los programas y obras acordadas. No han asumido un rol activo de gerentes de sus propios proyectos y, por tanto, responsables de que se ejecuten o no. Los fines de los fondos no son de carácter productivo. Han sido el fruto de largos procesos de confrontación-negociación.

- **Fondos sociales creados por empresas extractivas en Colombia**

+ BPXC y sus empresas socias en el proyecto Cusiana y Cupiagua aportaron el capital para los fondos de crédito, de educación, productivos y ecológicos que actualmente maneja la Fundación Amanecer. Estos fondos ascienden a los US \$ 3.5 millones

+ La Fundación Oleoducto de Colombia fue dotada de un fondo en el cual los rendimientos de sus inversiones se destinan al financiamiento de los programas sociales de la Fundación, principalmente proyectos productivos agropecuarios y de microempresa.

+ La Fundación Hocol con el apoyo de la Fundación Interamericana, creó hace más de 10 años el Fondo de Progreso Social, básicamente para facilitar capital semilla para la compra de activos fijos a empresas pequeñas y medianas.

⁴⁰³ HUAROC PORTOCARRERO, Jean Carlo, Gestión de conflictos sociales, Perú Bolivia y Ecuador. Comisión Andina de Juristas. Serie democracia No. 12. Pág. 48

+ La Asociación de Fundaciones Petroleras, la cual tiene un fondo de desarrollo local que financia proyectos productivos principalmente de grupos de base en las zonas donde operan las empresas. Los aportes provienen de Occidental, Hocol, Fundación Amanecer (BP), ECOPETROL, Oleoducto de Colombia y la Fundación Interamericana. Agrupa a 7 fundaciones empresariales: Fundación Catatumbo, Fundación el Alcaraván, Fundesmag, Fundación Amanecer, Fundación Alto Magdalena, Fundación Hocol y Fundación Oleoducto de Colombia.⁴⁰⁴

- **Fondos sociales empresariales en América Latina.**

En América Latina como resultado del “Corporate Partnership Program” impulsado por la Fundación Interamérica, se establecieron entre 1991 y 1997, 22 fondos de Desarrollo de Base en 7 países de América Latina, entre ellos Colombia, por un valor de más de US \$ 40 millones, aportados la mitad por la IAF y el resto por empresas y fundaciones empresariales.⁴⁰⁵

Una nueva iniciativa se está desarrollando con el “Global Partnership Program” de la misma AIF. Se proyecta un fondo global como contrapartida a fondos de nivel nacional y subnacional a partir de la red de empresas y fundaciones empresariales denominada redEAmérica.

Se han constituido, en 2005, nuevos fondos en Brasil, Argentina, Chile, Ecuador y Colombia. En Colombia, todos los miembros de la Red se unieron para conformar el Fondo Colombia, administrado por el Consorcio para el Desarrollo Comunitario, a ellos se les ha unido la Corporación Financiera Internacional y buscan también trabajar con el Banco Interamericano de Desarrollo. Hacen parte de la Red Colombiana: Fundación Restrepo Barco, Fundación Smurfit Cartón de Colombia, Empresarios por la Educación,

⁴⁰⁴ www.afpetroleo.com

⁴⁰⁵ PRICE, Walter, Inter American Foundation USA. The ABC of Partnering to support the self-help of the poor.

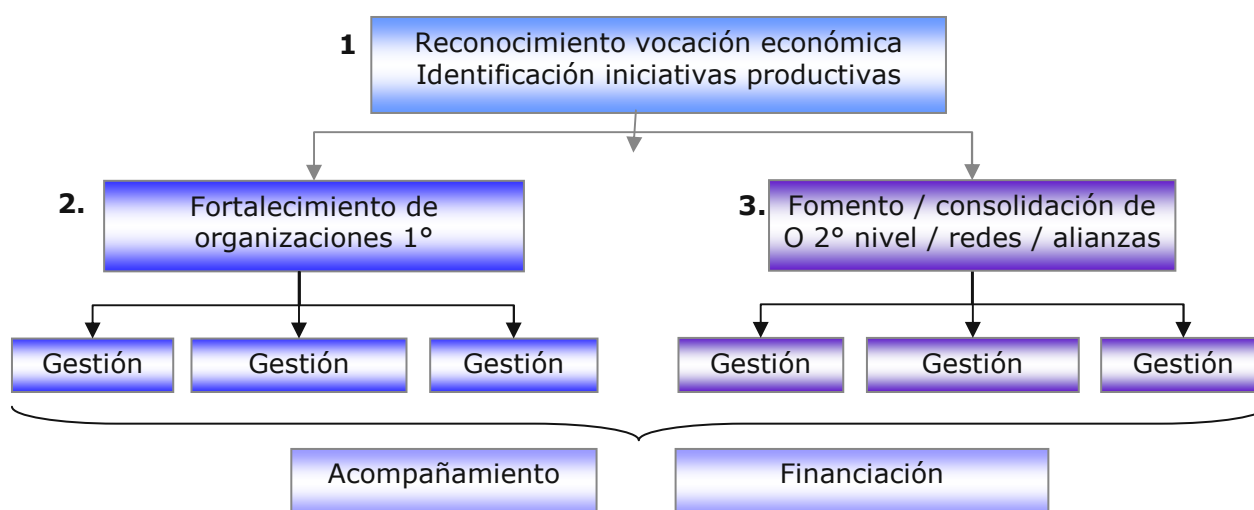
Fundación Corona, Fundación Holcim, Fundación EPSA y Asociación de Fundaciones Petroleras.

Estos socios buscan implementar una experiencia piloto en la construcción de acuerdos sobre reglas comunes de operación técnica y administrativa en el marco de un Fondo Nacional que sea pionera en América Latina.

El programa tiene un componente de generación de ingresos para: “contribuir, desde las intervenciones de desarrollo, a la consolidación de la vocación económica territorial en donde las organizaciones estén insertas y ampliar el espectro de oportunidades de acceso a ingresos de las organizaciones directamente beneficiarias para mejorar su calidad de vida”.⁴⁰⁶

Las estrategias planteadas para este componente se reproducen en la gráfica 4.3

GRAFICO 4.3
ESTRATEGIAS FONDO COLOMBIA



Fuente: RedEAmérica. Nodo Colombiano.

⁴⁰⁶ RedEAmérica-Nodo Colombiano. Programa del Fondo Nacional Colombiano. Octubre 2005. Pág. 4

Se destaca en estas estrategias el fomento y consolidación de organizaciones de segundo nivel, redes y alianzas, pues en ellas se refleja el espíritu embrionario de intercooperación en proyectos productivos. No tiene mayor sentido seguir apoyando iniciativas empresariales aisladas, que no estén haciendo parte de cadenas o alianzas y la articulación de las mismas para su mejor posicionamiento en el mercado.

En el reglamento del fondo Colombia se establece que se financiarán proyectos por un máximo del 70% del valor del proyecto siempre que el monto no supere \$ 30 millones de pesos colombianos (US \$ 15.000) . Cada proyecto seleccionado cuenta con el acompañamiento de alguna fundación que se encargará del monitoreo y seguimiento.

Con estos datos se quiere mostrar que ya existen, en América Latina, los fondos empresariales con fines sociales de creación de empresa y apoyo a proyectos productivos que impulsen la generación de empleo y riqueza. Sin embargo, los fines y reglas de intercooperación no están desarrollados.

En los contactos mantenidos con los fondos manifiestan no conocer el concepto de intercooperación. Desean conocerlo mas a fondo y si es posible aplicarlo.

Con respecto a los fondos de industrias extractivas, dada la frustración existente acerca de proyectos de desarrollo que se sostengan en el tiempo y que creen riqueza y empleo, buscan afanosamente nuevas prácticas y herramientas que les permitan demostrar que sí es posible un progreso para sus involucrados y no sólo para las empresas.

i) Pasos para la conformación de las CEL. La reflexión final es que es posible crear Comunidades Empresariales Locales adoptando el principio de intercooperación en zonas de conflicto, siguiendo tres pasos fundamentales.

- El primero es la **voluntad de intercooperar** que tengan o desarrollen las empresas. Esto requiere desarrollar confianza y conocimiento entre ellas y es el más difícil de los pasos,

pues sólo a ellos les corresponde. Ya se ha comentado que hay una distancia entre aportantes y beneficiarios de los fondos y no se han tendido puentes entre ellos que permitan crear las bases de verdaderas Comunidades Empresariales Locales.

- El segundo es desarrollar los **principios formas y normas de esa intercooperación**. Los aspectos señalados en esta parte del capítulo son un aporte concreto en esta línea. La experiencia de Mondragón es el paradigma al cual pueden acudir. En cuanto al manejo y administración de los fondos, tanto desde el punto de vista financiero como social, ya existe madurez y experiencia. No se han adoptado ni desarrollado fórmulas que permitan determinar los montos en los que las empresas merezcan ser apoyadas.
- Finalmente, el tercer paso es **la constitución de los fondos** como herramienta de acción de las Comunidades Empresariales Locales. Como se ha visto, los fondos existen pero requieren ampliar el marco de sus acciones para incorporar las acciones de equidad, la reconversión y la protección al empleo que se proponen como nuevos fines para esos fondos.

H7. Manejo Del Comportamiento Empresarial -MCE-

a) ¿De dónde surge la herramienta?

Esta herramienta fue desarrollada por el autor por encargo de Yanacocha SRL, empresa minera del Perú. Se quiso establecer un sistema que le permitiera premiar los buenos comportamientos de los empleados y contratistas en el respectivo entorno social y también penalizar otras por su incidencia negativa en la operación o en la reputación de la empresa.

La necesidad de esta herramienta surgió como producto de las quejas y reclamos de la población de sufrir un trato discriminatorio, arrogante y, a veces, descomedido por parte de las personas vinculadas a la mina. También, se quejaban de promesas incumplidas y de sufrir prejuicios sin compensación por incidentes causados por los empleados. La mina tiene 10.000 trabajadores, 2.000 directos y 8.000 con contratistas.

La empresa desarrolla sus operaciones dentro de un contexto de conflicto social permanente, donde cualquier conducta podía desencadenar una crisis mayor. Por tanto, se trata de disminuir los riesgos sociales ocasionados por la conducta de empleados y contratistas.

Para el desarrollo de la herramienta se realizó primero una revisión de las quejas y reclamos por frecuencia e incidencia tanto para la empresa como para la comunidad. Se realizaron entrevistas a los jefes de equipos, se revisaron los procedimientos y metodologías usadas por el Departamento de Control de Pérdidas a cargo de los registros de incidentes de seguridad industrial y el Departamento de Medio Ambiente, a cargo del control de los estándares de cuidado de Medio Ambiente.

Posteriormente, se procedió a la elaboración de un listado de las conductas que empleados y contratistas deberían evitar a fin de reducir el riesgo social. A este listado se le denomina Conductas Reportables; quiere decir que, si se presentan, el respectivo supervisor debe informar de ellas, diligenciando un formato. Cada conducta contiene una descripción detallada del tipo de conducta no deseada. El listado con la descripción de las conductas es el meollo de la herramienta. El listado se relaciona en la tabla 4.27, la descripción de las conductas en el Anexo 4.2.

Para elaborar el listado también se tomaron las obligaciones del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, el cual se aplica a los contratistas. Se encontró que la mayoría las conductas hacen parte de las obligaciones del contrato laboral y por lo tanto pueden ser sancionables. El procedimiento diseñado es independiente de las sanciones que puede sufrir el trabajador por violar el reglamento de trabajo, las cuales pueden llegar hasta la terminación de su contrato. Otras conductas salieron del Código de Ética y Conducta Comercial que firman cada uno de los empleados y contratistas.

La Empresa en Entornos de Violencia

Posteriormente, se procedió a desarrollar la fórmula de aplicación, la cual da como resultado el porcentaje del bono a incrementar o a disminuir, según las tablas de factores de calificación: tablas 4.28 y 4.29; multiplicado por el coeficiente de gravedad: tabla 4.30.

La empresa paga bonos trimestrales a cada equipo de trabajo. Si no hay eventos adversos o incidentes causados por ellos mismos, cada equipo recibirá el 100% del bono. Si se presentan eventos de los descritos como conductas reportables, se disminuirá el bono en el porcentaje del cuadro de afectaciones. Si hay acciones positivas el porcentaje podrá aumentar. Lo anterior quiere decir que si un integrante de un equipo incurre en alguna conducta reportable, afecta a todo su equipo.

Cada supervisor es responsable de estar atento a la observación de las conductas reportables. Se desarrolló un formato de reporte, un formato de conducta O.K (para felicitar y dejar constancia de los comportamientos que contribuyen a la buena imagen de la empresa) y un procedimiento breve de confirmación de los hechos. Hay sanciones si no se reportan los hechos. También existen premios si hay acciones proactivas o se solucionan los problemas sin afectación para la empresa o la comunidad.

El Departamento de Asuntos Externos de la empresa se encargó de la recolección de los incidentes reportados, investigarlos y calificarlos y dar su concepto a la administración sobre el porcentaje de bono correspondiente a cada equipo de trabajo.

Finalmente, se desarrolló un manual de inducción que permitiera a todo nuevo empleado estar al tanto de listado de las conductas reportables y de las consecuencias para la empresa, su equipo y el propio trabajador en caso de incurrir en ellas.

Se invitó inicialmente a las áreas más expuestas (Exploración, Proyectos, Asuntos Externos) a participar en su implementación piloto, antes de extenderla a toda la empresa.

b) Descripción de la herramienta

- **Objetivos:**

- + Desarrollar competencias para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos sociales a los que se exponen nuestros empleados y contratistas con sus comportamientos y acciones propias de su actividad.

- + Reducir daños a la reputación, imagen y operación de la empresa

- **Estrategias:**

- + Premiar o sancionar los comportamientos con incidencia social.

- + Desarrollar procedimientos preventivos para evitar impactos sociales negativos

- + Implementación progresiva previo programa de inducción y entrenamiento, iniciándolo en las áreas mas expuestas que deseen participar

- Definición de Incidente con Implicancias Sociales (IIS) :

Se define como una actividad o conducta que:

1. Afecte la reputación de la empresa
2. Afecte o ponga en riesgo las operaciones de la empresa.
3. Afecte a miembros o recursos de la comunidad.

- **Conductas Reportables:**⁴⁰⁷

Este es el listado de las 16 conductas que se deben evitar y que de presentarse deben ser reportadas al sistema por el supervisor:

⁴⁰⁷ ORTIZ, Alonso, ROBLES, Santiago, VARGAS, Fernando. Critical Performance Indicators, CPI de Responsabilidad Social, Marzo de 2006

TABLA 4.27
LISTADO DE CONDUCTAS REPORTABLES

1. Iniciar actividades (operativas, constructivas) sin análisis de riesgos sociales.
2. Ingresar a propiedad de terceros sin autorización.
3. Hacer promesas o adquirir compromisos que no puedan ser cumplidos.
4. No cumplir expresamente con los compromisos aceptados por escrito.
5. Iniciar contactos y actividades con comunidades sin coordinación con el área respectiva.
6. Causar daños a personas, propiedades o al medio ambiente.
7. Agredir física o verbalmente a personas de la comunidad o sus autoridades.
8. Emitir pronunciamientos públicos a nombre de la empresa sin estar autorizado.
9. Expresar públicamente desprecio o burla por los valores y cultura locales.
10. Faltar contra la transparencia en la gestión de la empresa.
11. No reportar incidentes o accidentes con implicancia social.
12. Revelar información de la empresa sujeta a confidencialidad según el código de ética y conducta comercial de la empresa.
13. No guardar la debida compostura en la conducta social y cívica.
14. Retardar innecesariamente los pagos a terceros.
15. Incurrir en conductas de acoso sexual.
16. Otros comportamientos que afecten la reputación de las operaciones de la empresa o la comunidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Cada una de estas conductas se encuentra descrita en detalle en el Anexo 4.2 a fin de entender y facilitar su aplicación en un contexto determinado. Para otros contextos sociales y culturales deberá adaptarse el listado incluyendo nuevas conductas o excluyendo otras, según sea del caso.

- ***Fórmula para calcular el bono***

$$\% \text{ del Bono} = 90\% + (\% \text{Factor positivo}) - (\% \text{Factor negativo}) \times (\text{Coeficiente de Gravedad})$$

El porcentaje del bono que corresponde a cada equipo parte del 90% mas el porcentaje que de la ocurrencia de factores positivos (como el cumplimiento del plan de voluntariado en el periodo) menos los porcentajes por factores negativos (daños a la reputación, a la empresa a la comunidad y a la empresa graduado en su porcentaje de acuerdo al grado de afectación).

La tabla 4.28 relaciona los factores positivos y el respectivo porcentaje. El máximo acumulable por este concepto será el 10%, el cual sumado al 90% de base, completará el 100% del bono, si no se presentan factores negativos en el periodo.

TABLA 4.28

DE FACTORES POSITIVOS

Factor Positivo	Valor en %
Sin incidentes con implicancia social en el período	+ 2.00%
Cumplimiento plan de voluntariado en el período	+ 3.00%
Cumplimiento del 95% del RAC social en el período	+ 2.00%
Cumplimiento en la entrega de tarjetas OK de RS	+ 2.00%
Ideas y procedimientos aceptados que aporten al mejor manejo de los asuntos sociales	+ 1.00%

Fuente. CPI de RS

La tabla 4.29 describe los factores negativos y los porcentajes de disminución del bono que producen. Estos porcentajes aumentan en la medida en que la afectación es mas grave. Hay cuatro tipos de factores: escalamiento de las quejas, daño a la reputación, daño a la comunidad y costos para la empresa, como consecuencia de la comisión de estas conductas. Los porcentajes se pueden acumular, de manera que pueden ir del -1% hasta el -36%. Se desarrolló un sistema descriptivo de criterios numéricos para poder definir por ejemplo, qué son quejas esporádicas, qué son quejas repetidas, qué son daños reparables, etc.

TABLA 4.29

DE FACTORES NEGATIVOS

Factor de Implicancia Social	Afectación acumulativa al CPI del Área Involucrada (TABLA N°02)				
Escalamiento en las Quejas	Queja Aislada (-1%)	Número Pequeño de quejas esporádicas (-3%)	Índice serio de quejas repetidas desde la misma área (Comunidad) (-5%)	Índice creciente de quejas desde la misma área (comunidad) (-7%)	Alto nivel de preocupación o interés de la comunidad local (-9%)
Daño a la Reputación	Sin consulta de los medios de comunicación. (-0%)	Consulta de los medios de comunicación locales (-3%)	Gran Interés de los medios locales (-5%)	Creciente interés de los medios locales y/o nacionales (-7%)	Creciente interés de los medios nacionales y/o Internacionales (-9%)
Daño a la Comunidad	Daño Material Reparable (-1%)	Daño a las personas y es compensable (-3%)	Daños a las personas de carácter colectivo (-5%)	/	/
	Entre 1 y 10 US\$ MIL (-1%)	Entre 10 y 100 US\$ MIL (-3%)	Entre 100 y 1000 US\$ MIL (-5%)		
Daño en la Respuesta: Bloqueos, agresiones invasiones	Entre 1 y 10 US\$ MIL (-1%)	Entre 10 y 100 US\$ MIL (-3%)	Entre 100 y 1000 US\$ MIL (-5%)	Entre 1,000 y 10,000 US\$ MIL (-7%)	Mayores a 10,000 US\$ MIL (-9%)

Fuente: CPI de RS

Finalmente, el porcentaje se pondera con un coeficiente de gravedad (tabla 4.30) el cual castiga más severamente hechos como la negligencia, la reincidencia, el ocultamiento del hecho y, por supuesto, la intencionalidad del acto o conducta.

TABLA 4.30
COEFICIENTE DE GRAVEDAD

FACTOR	COEFICIENTE
Negligencia/No seguir procedimiento	1.4
Reincidencia	1.6
Ocultamiento del hecho	1.8
Hecho intencional	2.0

Fuente: CPI de RS

c) Aplicación y ejemplos

Hay claras conductas que producen un rechazo o una afectación no sólo a la persona que las ejecuta sino a la organización a la cual pertenece.

Esta afectación no sólo es en la reputación de la empresa sino que también pueden tener repercusiones, perjuicios operativos y económicos para la empresa y/o la comunidad.

Pero, las conductas inapropiadas por sí solas no causan un incidente. Este se produce cuando hay daño a la reputación y ésto se mide por la trascendencia del evento o incidente en los medios de comunicación o las quejas que se reciban de la comunidad con respecto del mismo.

También se miden por el daño que causen a las cosas o las personas de la comunidad. Daños que pueden ser económicos reparables o físicos o morales (mas difíciles de remediar).

Como consecuencia, se pueden presentar daños económicos u operativos para la empresa dependiendo de la reacción de los agraviados.

La Empresa en Entornos de Violencia

Ingresar a propiedad de terceros sin autorización, tener una riña con un vecino, son ejemplos de conductas que conllevan acciones. La implicancia social es el daño que se causa como consecuencia de esa conducta inapropiada a la comunidad y/o a la empresa en cual labora.

IIS = Incidente (conducta, acción o comportamiento humano) + daño (a la reputación, a las cosas o personas de la comunidad, y/o a la operación de la empresa).

Para dar un ejemplo: un miembro del equipo de exploración ingresa sin permiso a la propiedad de un campesino con un vehículo, causa un daño a sus cultivos del orden de US \$ 10.000, el campesino pone la queja ante la radio, la cual informa del incidente en los medios locales. La comunidad en respuesta ocasiona un bloqueo en la vía de acceso a la operación por 8 horas, lo cual causa pérdida a la operación por US \$ 50.000. Es la segunda vez que se presenta este hecho. El equipo tiene derecho a los factores positivos menos al de ausencia de incidentes.

Para este caso entonces el bono será:

$90\% + 8\% \text{ (Factores positivos cumplidos)} - 12\% \text{ (Factores negativos)} * 1.6 \text{ (Factor de agravamiento, reincidencia)} = 90\% + 8\% - 19.2\% = 78.8\%$

Puede parecer tedioso este sistema, pero, para casos como el de una gran operación extractiva con un gran impacto en la comunidad esta herramienta resulta de gran utilidad para reducir los impactos y riesgos negativos que los agentes de la empresa (trabajadores y contratistas) puedan producir hacia las comunidades.

La herramienta es de carácter proactivo y puede ser adaptada a diferentes ambientes y circunstancias sociales y culturales. Al afectar la parte variable de las retribuciones de un equipo tiene un doble efecto: la presión del grupo para que no se repitan estos hechos y las consecuencias en la disminución de lo que cada uno recibe por su bono, con relación a lo que hubiera podido recibir.

4.4 Recomendaciones

Aparte de las herramientas descritas, se recomiendan además la aplicación de las siguientes, ampliamente conocidas en el mundo empresarial:

a) Antes de la inversión, herramientas para conocer los contextos locales:

- Análisis de involucrados (*stakeholder analysis*). Permite establecer los intereses de cada parte, sus problemas, sus posiciones frente al proyecto y la posibilidad de establecer diálogos y acuerdos
- Línea de Base. Es la fotografía de la sociedad (regional y local) donde se desarrollaran sus operaciones antes del proyecto. Contra ella se realizarán las comparaciones de progreso o agravamiento social.
- SEA -*Social and Environment Assessment*- . Es la determinación de los impactos de la operación en lo social, lo económico y lo ambiental.
- Técnicas de participación y consulta que permitan el trámite de los permisos y licencias requeridas por el proyecto, teniendo en cuenta los intereses de los diferentes afectados e involucrados.

b) Durante la operación. Hay que implementar una serie de estrategias, planes y acciones que permitan el desarrollo el negocio, como el desarrollo de la comunidad dentro de un marco de mutuo beneficio. Entre otras se pueden enumerar:

- Benchmarking de prácticas sociales. Mejores prácticas empresariales en el campo social.
- PMS –Planes de manejo y gestión social-. Medidas para la prevención, contención, neutralización, mitigación y compensación para cada uno de los impactos sociales identificados y generados por la operación del proyecto empresarial.
- Normas empresariales para asegurar el cumplimiento de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, como el UN Global Compact, o las declaraciones de la OIT sobre los principios para las empresas multinacionales.

La Empresa en Entornos de Violencia

- Planes sociales especiales a las poblaciones aborígenes e indígenas, a las minorías y a los afectados por la operación como pueden ser los propietarios de terrenos.
- Promoción de *partnerships* y convenios de cooperación con diferentes actores
- Manejo y solución pacífica de conflictos. Técnicas de negociación, mediación y manejo de conflictos.
- Establecimiento de programas sociales en beneficio de las poblaciones vecinas a las operaciones. Estos programas especialmente orientados al desarrollo de capacidades locales tanto institucionales, como organizativas de liderazgo y por supuesto, empresariales.

c) Terminada la operación. Es indispensable desde el inicio empezar a trabajar bajo el escenario de cierre de la operación, a fin de ir creando alternativas de desarrollo que no dependan exclusivamente de un solo emprendimiento.

- Gestión de pasivos ambientales y sociales. Planes de recuperación y compensación de los pasivos sociales dejados por la operación
- Reversión y diversificación. Programas de apoyo para la implementación de alternativas de desarrollo económico y social que permitan la continuación de la vida social de la comunidad huésped cuando cesen las operaciones.

ANEXOS

ANEXO 4.1 ANÁLISIS DE LAS POSICIONES DE LOS ACTORES SOCIALES CON BASE EN EL MONITOREO DE LA RADIO

ARGUMENTOS USADOS POR LOS ACTORES LOCALES CON LAS COMPANÍAS MINERAS, EN PERU ** 408

** Se ilustran algunas de las afirmaciones con textos y manifestaciones tomados al pie de la letra por parte de diferentes actores locales. En mayúsculas está el argumento del actor analizado

1. TODO ACUERDO DEL GOBIERNO CON LA MINERA, ASÍ SEA UN CONVENIO SOCIAL, IMPLICA ACEPTAR A LA MINERA.

José Valiente Calua Invita a Movilización del día 27.

Afirma también que si hay Canon Minero, ¿por qué se debe pedir a Minera Yanacocha, que ejecute obras? Pues esta empresa les condicionaría para explotar los Cerros, y es lo que ellos no quieren.

“El Maletero” –Radio Libertad /23-12-2005/ 7am

2. EL CANON MINERO NO ES NINGUNA JUSTA CONTRAPRESTACIÓN.

Fernando Silva Propone Modificar Utilización De Canon Minero

De llegar a ser congresista el Arq. Fernando Silva Martos, su trabajo estará enmarcado en la modificación de la utilización del canon minero pues no debemos estar sujetos, dijo, a lo que dispone el Ministerio de Economía y Finanzas a través del SNIP, pues nuestra región tiene muchos recursos por la actividad minera que viene desarrollando. Además, cuestionó la cantidad destinada por canon asignada a la Región.

408. Observaciones de campo, entrevistas con relacionistas comunitarios, negociadores, revisión sistemática de los monitoreos de radio de los medios de Cajamarca, Perú en el periodo Noviembre 2005-Enero 2006

Por lo que, su primer proyecto busca responder el por qué el 50% del Impuesto a la Renta que genera el canon minero debe ser para la Región y no el 90% a fin de contar con mayores recursos, por qué la Región va a sufrir el impacto ambiental y debemos ser los mas beneficiados. Sin embargo, estos fondos en muchos casos son mal utilizados por el Gobierno Central para asignarse jugosos sueldos con dinero del canon minero de diferentes Regiones, entonces lo que pretendemos es descentralizar el SNIP a fin de que los proyectos se resuelvan en la Región no en la capital de la República, porque la gente de fuera no sabe nuestra realidad.

Nuevo Impacto – San Francisco 17-01-2006/ a.m.

3. LAS MESAS DE DIÁLOGO DEBEN SER PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS CON LA MINA. EL DIÁLOGO NO FUNCIONA.

Mesa de diálogo no soluciona los problemas

Encarnación Castrejón, Presidente del Canal Quilish, manifestó que la Mesa de Diálogo es una pérdida de tiempo, porque no se ven soluciones, pues se debería solucionar el tema del cerro Pabellón Mote Mote; sin embargo, no se ha tocado ese tema.

El Maletero - Radio Libertad /14-12-2005 / 7am

4. PRIMERO LA PRESIÓN, LA ACCIÓN DIRECTA Y LUEGO LA NEGOCIACION.

Toman Carretera En Quishuar Corral

El dirigente campesino Anastasio Yopla informó que hoy por la mañana un aproximado de 50 ronderos tomaron la carretera en el sector de Quishuar Corral en protesta porque Minera Yanacocha no cumple con sus compromisos de brindar agua potable y el cuidado de medio ambiente. Hizo un llamado a Yanacocha para que cumpla con los acuerdos y se dé pronta solución al problema.

Francotirador-Radio Layzón 20-01-2006. 8 pm.

5. SÓLO QUEREMOS HABLAR CON EL QUE DECIDA.

Presidente Regional Anuncia Construcción De Hospital En 40 Días

El presidente regional de Cajamarca, Felipe Pita Gastelumendi, anunció que dentro de cuarenta días se pondrá el primer ladrillo para la construcción del Hospital Regional, dejando entrever que no existe el financiamiento respectivo para toda la obra que asciende a 38 millones de soles, para lo cual, dijo, viajará a Estados Unidos a fin de gestionar un mayor financiamiento ante el presidente de la Newmont, puesto que los funcionarios de Yanacocha en Cajamarca no están en capacidad de decidir sobre un mayor monto de apoyo.

Francotirador-Radio Lanzón 8 a.m. 7-01-2006

6. LA COMUNIDAD NO DEBE SER LA GESTORA DE LOS PROYECTOS SOCIALES, DEBE REALIZARLOS DIRECTAMENTE LA EMPRESA.

“Yanacocha no debe aportar con dinero, ni con el canon, sino debe encargarse de hacer obras porque las autoridades sólo buscan lucrarse”

El Profesor Bardales, afirmó que: “Sugiero a Yanacocha no valerse de intermediarios. Una remodelación es un arreglo, Cajamarca necesita un verdadero hospital... Yanacocha debe entregar una verdadera obra de un hospital completo y equipado, así podríamos decir que la minera en verdad está apoyando a Cajamarca y no con migajas”

Las Regiones en Marcha- Radio RPP / 02-12-05 / 9am

7. HAY QUE DECRETAR LA INTANGIBILIDAD DE LOS TERRITORIOS.

Concejo De Matara Declara Intangible Todo El Distrito.El Concejo Distrital de Matara que preside el alcalde Ramiro Bardales emitió la ordenanza 005 que declara

intangibles todo el territorio de este distrito, porque en esta jurisdicción se encuentran vertientes de agua, zonas urbanas y tierras de cultivo.

El Maletero - Radio Libertad / 19-01-06 / 7 a.m.

8. LAS AGENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL NO HACEN NADA POR DEFENDER A LA POBLACIÓN LOCAL.

Mercedes Saucedo Habla De Las Medidas a Tomar.

Mercedes Saucedo hace un llamado a toda la población en general para unirse, y seguir luchando en contra de un “monstruo” llamada Minera Yanacocha. También afirmó que el Alcalde no ha llegado a hablar con ellos. Pero que si hasta el mediodía de hoy no obtienen respuesta de éste, ellos mismos tomarán cartas en el asunto y harán respetar sus derechos, Por otro lado señaló que llegarán más pobladores para unirse a esta medida y presionar a las autoridades. Saucedo expresó que las autoridades no hacen nada por defender a la población, sacando más cara por el capitalismo.

El Maletero – Radio Libertad /28-12-2005/ 7 am.

9. LIMA NO RESPETA, HAY QUE DESCONOCER LAS LEYES NACIONALES DE LA MINERÍA, LOS RECURSOS MINEROS SON DE LAS COMUNIDADES.

El Conductor dio lectura a un volante emitido por el Frente de Defensa del Medio Ambiente de las Cuencas de Chancay, la Leche y Saña, en el cual se señala que el Gobierno ha concedido 36 mil hectáreas de tierra, para explotación minera, en los orígenes nacientes y formación de los ríos Chancay, la Leche y Saña. “Es escandaloso el entreguismo y la enajenación de las tierras de los campesinos, porque cada hectárea ha sido vendida a las empresas multimillonarias en 2 dólares y medio por hectárea. La venta el Gobierno la hizo sin el consentimiento de los pueblos, en forma arbitraria y abusiva...” .
“En Blanco y Negro”- Radio Doble N /13-01-06/ 1pm

10. LA EMPRESA MANIPULA Y DIVIDE A LAS COMUNIDADES.

La Federación de las Rondas Campesinas de Cajamarca denunció mediante pronunciamiento público al clan familiar Villanueva Castrejón, Marín Lobato, “conocidos personajes al servicio de Yanacocha” por impulsar un congreso paralelo al que organizan las rondas para los días 27, 28 y 29 de enero.

Este grupo familiar –indican - es financiado y orientado por las transnacionales millonarias agrupadas en el Consorcio del Norte que asesora Dante Vera.

El Maletero - Radio Libertad / 18 -01 - 06 / 7 a.m.

11. LA MINA CONTAMINA Y AFECTA LA DISPONIBILIDAD DE AGUA.

Yanacocha Aún No Resuelve Los Problemas De Contaminación

El padre Marco Arana, cuestionó el actuar de la empresa minera Yanacocha, refiriendo que aún no resuelve el problema de la contaminación y restringe el agua para las comunidades. Además de pretender ampliar sus operaciones en las comunidades de Baños del Inca y La Encañada y el distrito de Cajamarca, originando con ello una escasez de agua, puesto que sus actividades requieren de una gran cantidad del líquido elemento.

Asímismo dijo, que es necesario que la Municipalidad haga uso de su derecho y pida la nulidad de los permisos para las exploraciones en estos lugares y se informe adecuadamente a la población a fin de que posteriormente no se den situaciones lamentables.

Tiempos de Verdad – TV Norte 18-01-2006/8:00 p.m.

12. AHORA ESTAMOS MAS POBRES QUE ANTES.

Yanacocha Debe Invertir En El Sector Educación

La Secretaria Técnica del Consejo Participativo Regional de Educación, Elena Sánchez Cueva, indicó que Cajamarca necesita mayor inversión en el sector educación, e instó a minera Yanacocha a participar en los problemas de educación que es lo más importante y dejar de lado los concursos que son ayudas temporales.

Asímismo, aseguró que con la llegada de la empresa minera, la desnutrición ha aumentado de un 37% a 42% en la población rural.

“Las Regiones en Marcha”-RadioRPP /22-12-2005/ 9am

13. NO QUEREMOS NADA CON LAS EMPRESAS MINERAS, NI SIQUIERA REUNIRNOS O HABLAR CON ELLOS.

Juramenta Frente De Defensa En Chugur

Ayer se juramentó en Chugur el Frente de Defensa de las cuencas de Saña, Chancay y La Leche cuya presidencia está a cargo de Genaro Vera Robalcaba y como vicepresidente Amancio Fernández Cacho, así lo informó Gregorio Santos Guerrero.

El evento de juramentación sirvió para rechazar una vez más a la actividad minera y no permitir que las “trasnacionales imperialistas mineras destruyan la cordillera andina”.

“El Rondero Valiente”- Radio Líder/ 22-01-06 / 7 a.m.

14. HACER CONVENIOS SOCIALES CON LA MINERA ES ACEPTAR QUE ELLOS ENTREN A OPERAR (caso de disputa con el alcalde de San Pablo por la firma del convenio para la pavimentación de la carretera).

Comentario

El conductor expresó que lamenta lo sucedido el día Martes 06 del presente, en el distrito de San Pablo, donde comuneros, encabezados por el Frente de Defensa, protestaron contra el alcalde de San Pablo, exigiendo se anule el convenio que existe entre minera Yanacocha y otras empresas para la construcción de la carretera San Pablo-Cajamarca.

“Punto de Encuentro”-Red Global /09-12-2005/ 7pm

15. LAS EMPRESAS NO HAN HECHO NADA POR LA COMUNIDAD. LO QUE DAN SON MIGAJAS.

Alcalde del Centro Poblado de Otuzco responde

Juan Ilman, Alcalde del Centro Poblado de Otuzco, ante las opiniones vertidas por autoridades y población de Otuzco, señaló que su posición es decir “no a la minería, pues se tiene que ser consciente que la minera actúa criminalmente, porque atenta contra la vida de la población.... las migajas que nos da la mina no justifican la salud ni la vida”.

“El Maletero”-Radio Libertad /20-12-2005/ 7am

16. PROTAGONISMO POLÍTICO.

Iván Salas, Dirigente del Partido Político Fuerza Regional aseguró su apoyo al Partido Nacionalista

El Vicepresidente del Frente de Defensa y Dirigente del Partido Político Fuerza Regional, Iván Salas, aseguró que su agrupación está otorgando el apoyo al Partido Nacionalista, que lidera Ollanta Humala, porque tiene una propuesta nacionalista patriótica que antepone los intereses personales, a los intereses de la nación, y esto, aseguró Salas, dará

como resultado la reconstrucción económica en el país, la moralización de la política y se combatirá la corrupción.

“Punto de Encuentro”-Red Global /03-01-2006/ 7pm

17. LOS PROYECTOS SOCIALES DE LA MINERA DEBEN SER CONTESTADOS.

Humberto Cáceres Romero, Presidente del Frente de Defensa de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente de la Provincia de San Pablo manifestó que Minera Yanacocha quiere ingresar a esta zona a fin de explotar sus cerros. Aseveró que la empresa minera quiere terminar con la ecología, el medio Ambiente y sus Recursos Naturales.

También, señaló que consideran un traidor a su Alcalde, Armando Chavarri, el cual ha firmado un convenio para la construcción de la Vía alterna, sin consultar la opinión del pueblo; y que van a coordinar con todo el Valle del Jequetepeque a efectos de llevar a cabo acciones que impliquen la defensa de su Medio Ambiente.

“El Maletero” –Radio Libertad /23-12-2005/ 7am

18. LA MINA NO ES RESPONSABLE DE QUE NO LLUEVA.

El Ganadero Augusto Zingg Pinillos manifestó que Cajamarca está dentro de los parámetros normales, en cuanto a lluvias se refiere, a pesar de que existen algunas ONGs que echan la culpa a minera Yanacocha, que no tiene que ver absolutamente nada con tema Asimismo indicó que Yanacocha se ha comprometido a colocar 7 medidores para comprobar cuánto se lleva, cuánto hay y cuánto consume la población, para así poder demostrar que estamos dentro de los parámetros normales de agua.

En Primera Línea”-Radio Layzon /13-01-2006/ 12.30pm

19. HAY QUE Oponerse a toda actividad minera, así sea por la fuerza.

No Permitirán Actividad Minera En San Cirilo-Yanacanchilla

El dirigente campesino Genaro López Celis se mostró satisfecho porque en estos momentos ya no existe maquinaria ni personal laborando en la zona de San Cirilo, pero advirtió que si regresan no permitirán que realicen actividad minera, “porque la gente está libre para luchar y defender con la fuerza sus aguas, sus tierras y medio ambiente”.

Expresó asimismo que el Ministerio de Energía y Minas les ha informado que no van a conceder autorización para explotar en San Cirilo-Yanacanchilla; sin embargo, dijo que se ha enterado que han autorizado hacer minería en Cortaderas, que también afectará de una u otra manera a Yanacanchilla.

Anunció reunión en Michiquiyall el 28 de enero y el 31 del mismo mes en Yanacanchilla en defensa del medio ambiente y el no a la minería.

20. PRESIONAR A LA AUTORIDAD PARA QUE NO PERMITA ACTIVIDADES MINERAS

Sin que se haya pronunciado el Ministerio, el dirigente manifiesta:

Genaro López Dijo Que El MEM No Autoriza Trabajos En San Cirilo

El dirigente comunal de Yanacanchilla, Genaro López ha manifestado que los funcionarios del Ministerio de Energía y Minas le han dado a conocer que no realizarán ningún tipo de operaciones mineras en la zona.

Estas afirmaciones la hizo ante las pretensiones de Minera Yanacocha de retomar los trabajos que venía realizando en San Cirilo.

Refirió que César Rodríguez, director general de Minería del Ministerio de Energía y Minas, dijo que no permitirán que en Yanacanchilla se desarrollen estos trabajos, por tratarse de un lugar muy importante, de un acuífero que abastece a las cuencas del río Llaucano y el Jequetepeque, por lo que las comunidades siguen en su posición firme para evitar que se realicen cualquier actividad minera en la zona.

Cadena de noticias-radio plus / 19-01-2006/ 1 pm.

ANEXO 4.2

DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS QUE PUEDEN CAUSAR UN INCIDENTE SOCIAL⁴⁰⁹

1. INGRESAR A PROPIEDAD DE TERCEROS SIN AUTORIZACIÓN.

- Ingresar a predios rurales sin la autorización/permiso de sus propietarios, poseedores u ocupantes con el fin de realizar actividades propias de la empresa.
- Hacer mediciones, inspecciones, ingresar equipos, tomar muestras, traspasando cercas, entrando a cultivos, instalaciones o habitaciones sin que ello haya sido incluido en el permiso.
- Ingresar aun con permiso sin hablar previamente con el ocupante o empleado que se encuentre en el sitio, indicando o mostrando el permiso o autorización.

2. INICIAR ACTIVIDADES (OPERATIVAS, CONSTRUCTIVAS, EXPLORACIONES) SIN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS INTERNOS PARA LOS MISMOS.

- Internamente hay procedimientos para que la Dirección de Asuntos Externos y Comunicaciones esté informada de los nuevos proyectos y actividades y para que se haya

⁴⁰⁹ ORTIZ, Alonso. Formato. Guía de Descripción de Conductas Reportables, Enero de 2006.

podido hacer previamente una evaluación de los riesgos e impactos sociales que se pueden generar con dichas actividades o proyectos.

- Para nuevas actividades deberá contactarse a la dirección con el fin de verificar si se requiere o no de “Licencia Social”; en caso afirmativo, sí se cuenta con ella; en caso negativo los trabajos y acercamientos que deban hacerse para lograrla.
- Internamente todo proyecto o actividad debe contar con los permisos y aprobaciones gerenciales correspondientes (legales, contractuales, ambientales, sociales)

3. ADQUIRIR COMPROMISOS O HACER PROMESAS A LAS COMUNIDADES SIN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS INTERNOS PARA QUE SEAN ACEPTADOS POR LA EMPRESA.

- Se refiere a adquirir compromisos en forma pública o verbal sin contar con el permiso o autoridad para contraerlos. Se refiere a compromisos tanto económicos, como ayudas y aportes en especie.
- Respuestas a requerimientos como: “lo podríamos estudiar”, “ lo podríamos ver el año entrante “. “de pronto,” “sería posible” pueden ser interpretados como un compromiso o una promesa.
- Debe indicarse el procedimiento, el área y la necesidad de petición escrita; para requerimientos sociales debe indicarse que toda solicitud tiene un trámite y debe ser técnica, social y financieramente aceptable de acuerdo a los criterios, políticas y procedimientos de la empresa.
- Toda solicitud debe responderse en un tiempo determinado. La demora excesiva puede interpretarse que está en estudio y que va a aceptarse.
- Es política de la empresa no aceptar compromisos bajo presión o amenaza.
- Es política de la empresa que los compromisos se reflejen en convenios donde estén claramente expresados las obligaciones y aportes de cada una de las partes.
- Es política de la empresa no aceptar compromisos de apoyos personales e individuales.

4. NO CUMPLIR CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS EXPRESAMENTE Y POR ESCRITO, NO CUMPLIR CON RECOMENDACIONES ACEPTADAS DE PROCESOS DE AUDITORIA Y CONTROL CONDUCTOS POR LA EMPRESA.

- Pueden haber varios tipos de compromisos:
 - Verbales: referidos principalmente a procesos y gestiones, asistencia a reuniones y visitas.
 - Documentales Internos: referidos a compromisos adquiridos ante la empresa en procesos de planeación, control y seguimiento, Vgr. 3W y demás formatos.
 - Convenios, cartas de compromiso con una comunidad, ente u organización en la cual se comprometen recursos y esfuerzos de la empresa para un determinado propósito.
 - Nos referimos especialmente a estos últimos aunque también la inasistencia a reuniones a las cuales nos hemos comprometido pueden tener implicaciones sociales adversas a la organización.
 - Siempre que por causas imprevistas no podamos cumplir nuestro compromiso deberíamos comunicarnos con el respectivo actor social a fin de posponer o fijar nueva fecha.
 - Debemos ser enfáticos en comunicar y afirmar que la empresa sólo cumple los compromisos que han sido aceptados por escrito previo el procedimiento interno de aprobación.
- En procesos de auditoria y control no todas las recomendaciones son aceptadas por la empresa. Entran en esta categoría las recomendaciones que han sido aceptadas por la gerencia y con respecto a las cuales se ha dispuesto algún curso de acción, el cual, de no cumplirse, de origen a una implicancia social.

5. INICIAR CONTACTOS Y ACTIVIDADES CON COMUNIDADES SIN COORDINACIÓN CON EL ÁREA SOCIAL.

- Iniciar contactos con comunidades y sus líderes puede llevar a elevar expectativas, y a aumentar la presión para que la misma adquiera nuevos compromisos.

- Debemos evitar duplicidades, incoherencias y falta de consistencia en nuestros contactos cotidianos con líderes y organizaciones. Debemos conocer previamente qué peticiones han sido hechas por los actores a contactar y cuál ha sido la respuesta de la empresa a sus peticiones a fin de no caer en contradicciones. Esto se soluciona coordinando con quienes han venido tratando con el actor a contactar y conociendo la estrategia con respecto al mismo.
- Las demás áreas de la empresa que requieran contactos con actores sociales deberían coordinar y conocer la opinión sobre el asunto.

6. CAUSAR DAÑOS A PERSONAS Y/O PROPIEDADES O AL MEDIO AMBIENTE.

- Es meta operacional de la empresa operar de manera consistente con nuestro compromiso de desarrollo sostenible, protección de la vida humana, salud y medio ambiente.
- El no cumplimiento de las políticas ambientales y de seguridad e higiene pueden afectar a las comunidades y el entorno social en el cual operamos. Afectaciones a la salud o patrimonio de las personas y al entorno ambiental de las comunidades, atribuibles a la operación deben ser prontamente atendidos mitigados compensados o corregidos.
- Accidentes con terceros, accidentes en la vía, derrames, daños en propiedad ajena, en cultivos o en animales son ejemplos de este tipo de conductas.

7. AGREDIR FÍSICA, O VERBALMENTE, A PERSONAS DE LA COMUNIDAD O SUS AUTORIDADES.

- La agresión verbal implica un trato grosero, intimidante, irrespetuoso o amenazante
- La agresión física implica un enfrentamiento, pelea o disputa en la cual hago uso de la fuerza física.

- Hay formas veladas de agredir como las indirectas, el lenguaje simbólico, los comentarios de doble sentido, los cuales deberíamos excluir de nuestro trato público ya que pueden ser interpretados como agresiones.

8. EMITIR PRONUNCIAMIENTOS PÚBLICOS A NOMBRE DE LA EMPRESA SIN ESTAR AUTORIZADO.

- Los pronunciamientos oficiales a nombre de la empresa deben estar limitados a las personas designadas por ella y a los mensajes previamente acordados con la gerencia. Las declaraciones de la empresa generalmente se consignan en comunicados autorizados por la alta gerencia de la empresa.
- No deberíamos expresar opiniones en público sobre asuntos, políticos, religiosos, raciales, de género o de extracción social.
- En nuestras conversaciones públicas y privadas debemos aclarar continuamente que nuestros comentarios y observaciones u opiniones no necesariamente reflejan la posición u opinión de la empresa con respecto a un determinado asunto,

9. EXPRESAR PÚBLICAMENTE DESPRECIO O BURLA POR LOS VALORES Y CULTURA LOCALES.

- La identidad de los pueblos se basa en la especificidad y particularidad de sus valores y cultura, estos rigen el comportamiento público, social y familiar de las personas.
- Existen juicios desde una cultura con respecto a otra (Vgr. Cultura de la Costa Vs. Cultura de la Sierra) que resultan improcedentes e inconvenientes.
- La cultura y los valores locales son el núcleo alrededor del cual se cimienta la convivencia ciudadana. Evitar el choque de culturas y favorecer la integración y el respeto entre las diferentes culturas son los comportamientos deseables.
- Comentarios de desprecio sobre los valores y cultura además de demostrar un desconocimiento, refleja sentimientos de superioridad de una cultura sobre otra y ofende a la población local.

10. INAPROPIADO OTORGAMIENTO DE CONTRATOS, INAPROPIADA CONTRATACIÓN DE PERSONAL. ATENTAR CONTRA LA TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.

- Recomendaciones, favorecimientos, entrabamiento, suministro de información no objetiva, amiguismo, familismo, secretismo y el no seguimiento de las claras políticas de contratación de la empresa y de selección de personal, son conductas inapropiadas en estos procesos.
- Los negocios, solo deben ser llevados a cabo para favorecer los mejores intereses de la compañía, de una forma ética y honesta. La descripción de los conflictos de interés y de las conductas que pueden influir en la toma de decisiones de los empleados de la empresa están descritos en el Código de ética de la empresa.
- Está prohibido por las mismas normas y en relación con funcionarios públicos “ofrecer, proporcionar o solicitar, directa o indirectamente, ningún trato especial o favor de un funcionario público a cambio de cualquier cosa que tenga valor económico o la promesa o expectativa de un valor o ganancia futura.”
- Existen unas directrices de favorecimiento de la mano de obra local, a las empresas de la región y a los productos con contenido regional. Estas directrices no entran en contradicción con las normas antes enunciadas.

11. NO REPORTAR INCIDENTES O ACCIDENTES CON IMPLICANCIA SOCIAL.

- Existen diferentes sistemas de reporte y se han realizado coordinaciones para que dentro de esos sistemas se incluya y analice si determinado accidente o incidente tiene o no consecuencias sociales. Lo anterior implica que se reporten los incidentes dentro de cada sistema y que se analicen sus efectos.
- Ocultar los hechos, no reportar a tiempo o no informar para tomar las medidas de precaución que puedan tomarse puede aumentar el escalamiento de las implicancias.

12. REVELAR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA SUJETA A CONFIDENCIALIDAD.

- La información confidencial y su tratamiento están claramente normados y desarrollados en el código de ética y conducta comercial.
- No sólo revelar información confidencial puede tener implicancia social, también el sentido común nos dice lo que es conveniente o inconveniente. Comentar en público asuntos internos de la empresa así no sean asuntos confidenciales, o emitir juicios sobre las personas de la empresa pueden afectar tanto la reputación de las mismas como de la empresa.

13. NO GUARDAR LA DEBIDA COMPOSTURA EN LA CONDUCTA SOCIAL Y CÍVICA AFECTANDO CON ELLO LA IMAGEN DE LA EMPRESA.

- Se refiere a actos notorios de conducta asocial y anticívica: peleas, escándalos, agresiones, borracheras, exigir que se nos atienda exclusivamente, uso inadecuado de los espacios y servicios públicos, respeto de transeúntes y obediencia a las normas de tránsito, y el no pago oportuno de las obligaciones comerciales, entre otros, pueden afectar la imagen de la empresa en la comunidad.
- Hechos reiterados de violencia intrafamiliar, maltrato, abandono y no cumplimiento de las obligaciones familiares que adquieran notoriedad social afectan también la imagen de las personas y la empresa para la cual laboran.

14. RETARDAR INJUSTIFICADAMENTE LOS PAGOS A TERCEROS.

- La empresa tiene fijados los plazos para los pagos a terceros y los procedimientos de aprobación o devolución cuando no cumplen los requisitos. Se refiere al descuido en el trámite documentario y a las demoras injustificadas en la aprobación y trámite de cuentas y pagos debidos y efectuados en virtud de las relaciones comerciales de la empresa, respaldados en órdenes, contratos o convenios.
- Cuando se presente la falta de algún trámite, aprobación o requisito debe informarse oportunamente a quien la presenta para que la subsane.

15. INCURRIR EN CONDUCTAS DE ACOSO SEXUAL.

- El reglamento interno de trabajo prohíbe a los trabajadores: “ realizar actos de hostigamiento sexual conforme a la ley sobre la materia y/o todo aquello que afecte la dignidad del trabajador”

16. OTROS COMPORTAMIENTOS QUE AFECTEN LA REPUTACIÓN, LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA O LA COMUNIDAD.

- Es imposible hacer una descripción exhaustiva de todas las conductas que puedan tener una implicancia social. El sentido común, la prudencia, el respeto y el buen trato a los demás y el cumplimiento de mis responsabilidades con la empresa, la familia y la sociedad deben ser las normas del comportamiento.
- Según cada caso o incidente deberá la empresa enriquecer su experiencia enriqueciendo o disminuyendo el presentado listado de conductas y comportamientos.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES

5.1. Preámbulo

Las realidades empresariales cambian continuamente y el escrutinio del mundo externo sobre sus actividades es definitivo en estos cambios. En realidad, buena parte del cambio empresarial se explica en la continua adaptación a las condiciones y requerimientos del mundo externo, clientes, competidores, gobiernos, reguladores, ONG, comunidades.

En los medios, con frecuencia, se refleja el debate crítico de las sociedades sobre el rol de las empresas, más si éstas operan en países en desarrollo, mucho más si ello ocurre en países en conflicto, aun más, si se trata de actividades extractivas y finalmente mucho más si se lucran o aprovechan de situaciones de conflicto para realizar sus ganancias.

Las herramientas presentadas, no son producto totalmente acabado, no son las únicas, ni son perfectas. Son unas propuestas de cursos de acción, dentro del universo de herramientas empresariales, su valor radica en que están pensadas **desde lo local**, consecuentes con lo afirmado en la introducción, en el sentido de que si el negocio falla en lo local, fallará todo el negocio (al menos para el caso de las industrias extractivas).

Son propuestas, análisis y métodos de acción complementarias con otras propuestas de involucramiento con lo social que hoy hacen parte de la operación de muchas empresas. Los límites de estas propuestas es que están diseñadas para entornos pacíficos y relativamente amigables o neutros con relación a las operaciones empresariales. La novedad de las aquí presentadas es que están **pensadas para entornos hostiles** y conflictivos.

La prueba de las herramientas es su aplicación de campo concreta en múltiples circunstancias. Todas han sido aplicadas en contextos locales y concretos, pero requieren aun, de más campos de

aplicación para poder extraer sus virtualidades y limitaciones. La adaptación y perfeccionamiento de estas herramientas y el desarrollo de otras serán el futuro de este trabajo y, sin duda, el de otras investigaciones en esta línea.

Este trabajo, es una contribución a la construcción de sociedades mas pacificas, tolerantes, respetuosas de la dignidad de la persona y del medio ambiente, en el cual las empresas puedan cumplir con sus fines sociales y económicos.

5.2. Conclusiones con respecto a objetivos e hipótesis

5.2.1 Conclusiones con respecto al objetivo general

“Diseñar un modelo de gestión de los asuntos externos en entornos de violencia y conflicto social”:

1. Se ha diseñado un modelo de gestión empresarial del conflicto social en referencia a los actores del entorno local. Tres fases o momentos se contemplaron: la preinversión, la fase inversión y la fase de operación. Una serie de medidas y herramientas han sido propuestas para cada una de estas fases.
2. Aunque el modelo se fundamenta en la articulación y uso simultáneo de las herramientas, para llegar a ellas, se ha debido recorrer un camino de creación sobre situaciones no esperadas de conflicto. Las iniciativas prácticas para resolverlos han surgido de la interacción de la empresa con actores tanto internos como externos a la empresa. Generalmente a través de procesos de consulta, búsqueda de mejores prácticas, lecciones aprendidas y apertura a la reflexión de consultores y académicos.
3. El modelo de Gestión de los asuntos externos en entornos de violencia y conflicto se resume en la información presentada en la tabla 5.1; allí se destacan las fases de proyecto empresarial, las herramientas a usar en cada fase y los objetivos de cada una de las herramientas. En el Capítulo cuatro, en la tabla 4.2 se señaló la manera secuencial como se pueden usar las herramientas en la medida en la que se avanza por cada una de las fases operativas.

TABLA 5.1
MODELO DE GESTION DE ASUNTOS EXTERNOS EN ENTORNOS DE CONFLICTO SOCIAL

FASES	HERRAMIENTAS	OBJETIVOS
<i>Fase de preinversión y estudios de factibilidad.</i>	1. Índice de Riesgo de Conflicto Social Local. IRCSL 2. Matriz de Riesgos Sociales MRS	1. Establecer la probabilidad de conflictos violentos. 2. Relacionar y priorizar los riesgos sociales.
↓	↓	↓
<i>Fase de inversión y licenciamiento</i>	3. Análisis Dinámico de stakeholders. ADS. 4. Núcleos de Intervención Participativa. NIP	3. Establecer un sistema para ver las posiciones variantes de los stakeholders. 4. Asegurar un proceso de consulta participativo.
↓	↓	↓
<i>Fase construcción y operación</i>	5. Manejo Participativo del Empleo y la Contratación Local. MPEL 6. Formación de Comunidades Empresariales Locales. Fondos de Intercooperación. CEL 7. Manejo del Comportamiento Empresarial. MCE	5. Fijar las condiciones y mecanismos para un manejo participativo de las oportunidades de empleo y contratación. 6. Establecer los mecanismos que permitan generar hechos de equidad. 7. Diseñar un sistema de indicadores para premiar a los empleados y contratistas que actúan de acuerdo a las políticas y reglas de respeto a la RSE.

Fuente: Elaboración Propia

4. Del modelo de gestión se desprende qué se ha de actuar desde antes de decidir sobre la inversión, para conocer la probabilidad de violencia y establecer los posibles riesgos de la empresa con respecto al entorno y del entorno con respecto a la empresa.
5. Se ha de obrar con perseverancia una vez tomada la decisión de inversión para mitigar los efectos sociales negativos de su operación e incrementar los positivos, multiplicando las oportunidades e impulsando acciones de equidad.
6. Es posible hacer negocios lícitos y obtener resultados en países de alto riesgo. El caso de Colombia lo demuestra. A pesar del contexto general de violencia, si la empresa logra liderar una acción progresista a favor del desarrollo local, el entorno local le permitirá operar. Es el caso de BPXC y en menor medida el del Oleoducto Caño Limón - Coveñas. En el caso del Perú para las operaciones que ya están establecidas, es posible operar a pesar de las continuas interrupciones a sus operaciones (Yanacocha, Tintaya).

5.2.2 Conclusiones con respecto a los objetivos específicos:

- Objetivo específico No. 1:

“Describir el estado del arte de los desarrollos teóricos de la relación empresa sociedad, teoría de los stakeholders, responsabilidad social empresarial y conflicto violento y empresa”

1. El concepto contemporáneo de empresa cada vez más incorpora los aspectos sociales y ambientales a los tradicionales aspectos económicos.
2. Los *stakeholders* son cada vez más amplios y globalizados y adquieren una creciente capacidad de influencia sobre las empresas. Éstos, junto con los medios de comunicación, pueden manejar la reputación empresarial.
3. Las tradicionales herramientas de Responsabilidad Social Empresarial, como el apoyo a programas sociales, de educación, salud, etc. no son suficientes para evitar situaciones de conflicto y violencia. Todas las empresas estudiadas (salvo el caso de las minas de esmeraldas) desarrollan sus operaciones bajo estándares internacionales, y apoyan fundaciones y programas sociales de diversa índole, dentro del marco de la

responsabilidad social y ambiental. Sin embargo, todas las empresas han sido objeto de violencia.

4. Las herramientas encontradas en la literatura hacen referencia a cómo la empresa puede ayudar a prevenir o mitigar conflictos o cómo puede ayudar a la reconstrucción en fases de postconflicto. No dicen nada cuando las empresas son atacadas o son objeto de violencia. No existe mayor literatura sobre herramientas empresariales para la prevención y mitigación del conflicto. Se supone que la empresa no está interesada en crearlo o aumentarlo.
5. La empresa debe saber distinguir entre riesgo social, impacto social y necesidades y expectativas sociales y usar las medidas adecuadas para cada uno según sea del caso. Hablar de estos asuntos bajo el simple rotulo de Responsabilidad Social Empresarial, trae rechazo e impropiedad en las soluciones planteadas. Los riesgos e impactos pueden ser ocasionados por las actividades empresariales, las necesidades y expectativas están en el corazón y las mentes de los locales.

- Objetivo específico No. 2

“Realizar estudios de caso de empresas extractivas operando en entornos de conflicto violento, mediante la visita a terreno y la interacción con los diferentes actores empresariales y sociales. Se han seleccionado dos países: Perú y Colombia”

1. La dinámica de la violencia contra las empresas, puede provenir de una situación de conflicto armado interno a la cual se puede sobrevivir como es el caso de Colombia. Para este caso a pesar de los problemas de violencia las empresas siguen operando en condiciones muy buenas de rentabilidad. (casos de Occidental, BPXC, ISA, Oleoducto Caño Limón- Coveñas). La razón fundamental es la protección que han recibido del Estado, blindando sus operaciones a los ataques de la guerrilla. También observan un buen comportamiento social y ambiental que no les hace más gravosa su situación.
2. Por el contrario y como muestra el caso Peruano y en menor medida el Colombiano, una empresa no resiste una oposición generalizada de las comunidades circunvecinas contra ella. En Perú, se presenta una oposición casi generalizada de los pobladores

principalmente campesinos contra las actividades mineras. En Colombia las oposiciones más fuertes son las de las comunidades indígenas.

3. Los que han fracasado son en buena parte proyectos exploratorios sobre todo en Perú (Tambogrande, La Zanja, Majaz, Quilish) y algunos menos en Colombia (caso U'wa). No operan o no han podido operar por problemas atribuidos a la hostilidad y por la oposición activa de los locales. Se ha perdido la inversión inicial y no han podido empezar a desarrollar su proyecto. Estos proyectos son más frágiles. No han podido mostrar a la sociedad sus beneficios.
4. Los que han podido sobrevivir son las operaciones ya establecidas, que han desarrollado una serie de prácticas sociales y además han recibido la protección activa del Estado (Tintaya, Yanacocha, BPXC, Oleoducto Caño Limón- Coveñas) cuando han sido atacadas. Sus operaciones son rentables aunque lo podrían ser mas sin los embates de la violencia.
5. Cuando las operaciones están consolidadas y se genera un buen volumen de empleo y de recursos, las empresas marchan y pueden desarrollar sus actividades así sean duramente controvertidas (caso de La Orolla) por sus cuestionables practicas ambientales. La necesidad de continuar con un trabajo bien remunerado parece primar sobre las consideraciones ambientales.
6. Los recursos generados, como retribución por la explotación de los recursos en forma de cánones y regalías han derivado en aumento de la corrupción, el despilfarro, y en una ausencia de procesos sostenibles y equitativos de desarrollo sobre todo en las comunidades vecinas a las zonas productoras.

- Objetivo específico No. 3

“Estudiar y comprender la experiencia empresarial y cooperativa de Mondragón. Deducir de ella las herramientas y prácticas que resulten aplicables a empresas operando en contextos de conflicto social”

1. El drama de las empresas en los países en desarrollo estudiados es que no han sabido unirse y cooperar proactivamente a favor del desarrollo y progreso de las regiones donde

operan y tienen sus negocios. La solidaridad y la necesidad de construir un entorno armonioso no aparece ligada a la actividad empresarial. Los casos existentes trabajan solos, sin alianzas, ni visiones conjuntas con el resto de fuerzas productivas, sociales e intelectuales de una zona. Los intentos de unión son aun fragmentados y de poca envergadura.

2. Una de las principales causas de conflicto para industrias extractivas es que las poblaciones locales no perciben los aportes y beneficios al desarrollo de esa nueva producción de riqueza. La riqueza se produce pero no se reparte, se concentra. Todos los casos son ejemplos palpables de esta realidad, y aunque objetivamente se puedan identificar progresos (caso BPXC en Casanare) aún la realidad social y las percepciones de los locales son de la prevalencia del atraso y la pobreza.
3. En industrias extractivas, invertir en equidad y manejo del conflicto no conduce a un daño severo en la rentabilidad y en el retorno de los accionistas. Por el contrario, a largo plazo puede ayudar a mantener las condiciones sociales que permitan una operación rentable en a lo largo del tiempo.
4. No se conoce en América Latina el concepto de intercooperación, ni su potencial para el cambio de las relaciones entre actores en el nivel local. Percibir que las empresas son agentes de progreso social puede conducir a un cambio de paradigma en el rol de las empresas en estos países. El concepto de intercooperación y los fondos como instrumentos de financiación de nuevos empleos locales son las claves para la creación de comunidades empresariales locales.
5. La experiencia cooperativa de Mondragón, a pesar de ser un conglomerado de empresas cooperativas, imposible de ser transferido y copiado dadas sus particularidades y originalidades, arroja luz sobre las razones de su éxito, el cual se materializa en la equidad en la distribución de la riqueza y el pleno empleo en sus zonas donde opera. Esta experiencia muestra el paradigma de que sí se puede lograr un balance entre desempeño económico y progreso social. La herramienta han sido los fondos de intercooperación, las medidas activas para evitar la concentración de riqueza en unos pocos, y el mantener como motivación del modelo la creación de empleos sostenibles para la región.

- Objetivo específico No. 4.

“Desarrollar un modelo de gestión social integral, mediante el desarrollo de herramientas para prevenir y/o manejar el conflicto según las diferentes fases del negocio”

1. La nueva generación de herramientas para las empresas extractivas en relación con los asuntos externos tienen que centrarse:
 - + A corto plazo en la prevención, el manejo del conflicto, el cálculo del riesgo y la gestión de los impactos.
 - + En el mediano plazo, en la equidad y en la creación de empleos sostenibles.
 - + No existe el largo plazo, hay que presentar resultados sociales desde el principio, las poblaciones locales no están dispuestas a esperar.
2. Sin embargo, es evidente que el desarrollo no puede estar fundamentado en unas pocas empresas extractivas. Este perfil hace muy frágiles las economías y sus procesos de desarrollo. La búsqueda de alianzas para el desarrollo con otras fuerzas y entes tanto públicos como privados resulta clave.
3. Entre más participativas e incluyentes resulten las herramientas, hay más probabilidad de acertar y de disminuir el conflicto. Es más probable de balancear las opiniones de unos pocos actores cuando se trata y se consulta con muchos de muy diverso pensamiento y orientación.
4. El comportamiento de los vinculados a la empresa resulta clave para mantener la credibilidad. Se pueden tener muy buenos programas, pero si los empleados y contratistas se comportan ostentadamente y ofenden al resto de la población, no se verá el aporte social sino la agresión social.
5. La hostilidad no se enfrenta solo con programas e indicadores objetivos. Se requieren además, gestos, comportamientos y actitudes que los acompañen. Es necesario entender las subjetividades, los hábitos y las costumbres locales.
6. Las herramientas no son un fin en sí mismas, son el instrumento para alcanzar metas más altas de cooperación y desarrollo con equidad. Necesitarán evaluarse continuamente y recrearse. Lo más importante es la apertura de mente en los directivos empresariales para

intentar formas inéditas de recrear una relación con lo local que continuamente estará en crisis.

5.2.3 Comprobación de hipótesis central

La hipótesis general fue enunciada así:

“Las inversiones y proyectos productivos requieren de una adecuada gestión del entorno social en el cual se desarrollan.”

1. Lo descrito en este trabajo muestra la amplitud y complejidad de un fenómeno creciente sobre las empresas en todo el mundo: la presión de los ambientes externos para influir en las empresas. Esta presión puede llegar a la confrontación y aún, como se ha documentado, a la violencia, la cual puede ser esporádica (caso Perú) o recurrente (caso Colombia). Esta inédita pero persistente situación ha sido más experimentada por las industrias extractivas. Se requiere mayor producción intelectual acerca de las estrategias, formas y procedimientos más adecuados para realizar inversiones y operaciones en contextos hostiles y aun violentos.

2. Realmente en este campo las herramientas no son muchas. Algunas empresas acuden a las herramientas de las ciencias sociales como la implementación de programas sociales; otras, a los procesos de consulta, otras, a los mecanismos de negociación y solución pacífica o alternativa de conflictos; finalmente, se acude a examinar los casos de otras empresas, con el ánimo de extraer nuevas prácticas y experiencias que eventualmente puedan funcionar. Todo lo anterior para decir la verdad, con muy limitados éxitos. Pareciera que existiera una parálisis en la producción de nuevas formas de gestión social.

3. Con las debidas precauciones y tratando de no caer en automatismos, se ha podido descubrir algunos casos que sin denominarlos exitosos, si podrían ser calificados como adecuadamente manejados e integrados con las realidades y problemáticas locales. Al menos, no han generado un rechazo colectivo y permanente a sus operaciones. Estos casos son: BPXC en Casanare (con su plan y proceso de Casanarización y su activa inserción en la sociedad local), GHK en Guaduas (con su manejo del empleo y la contratación local), y Greystar en California (Santander del Sur), con la temprana implementación de programas sociales en la fase de exploración.

4. Son muchas las empresas que no logran esa adecuada gestión del entorno social local y allí están buena parte de los casos estudiados. El hecho de que estén operando no quiere decir que no tengan problemas en su gestión externa. Para el caso del Perú no es sino mirar el mapa del conflicto minero (Grafico 2.2.) el cual abarca 24 conflictos. Para el caso de Colombia no hay empresa minera o energética que no haya sufrido problemas en el manejo de su entorno, especialmente con las comunidades vecinas a su operación aunque no de las magnitudes y consecuencias de lo visto para el Perú. Sin embargo en Colombia, si bien, la oposición de los locales no es de tanta beligerancia contra las empresas, sí lo es la oposición de los grupos armados como se describió en los casos analizados.

5. En conclusión, las inversiones y proyectos adecuadamente gestionados en lo social funcionan en lo operativo y producen utilidad. Los que no lo logran fracasan y pierden la inversión (La Zanja, Quilish, Tambogrande).

5.3.2. Comprobación de hipótesis secundarias

Las siguientes son las principales proposiciones del presente trabajo y la descripción de si se comprueban o no estas afirmaciones:

- Proposiciones 1 y 2

“Una empresa que acepta responsabilidades más amplias con respecto al contexto social en el cual opera, estará mejor preparada para manejar y operar en situaciones de conflicto

violento. Sin embargo, estos enfoques no hacen inmunes a las empresas de los ataques de la violencia.”

Esta afirmación queda comprobada con casos como el de BPXC y el Oleoducto Caño Limón – Coveñas, en Colombia. Sin embargo, a pesar de sus enfoques y acciones a favor del desarrollo regional, ambas empresas han sufrido el castigo de la violencia. Esta se sigue manifestando, aunque cada vez con menor intensidad en el caso del Oleoducto.

- **Proposición 3**

“Los conflictos violentos, generalmente, cumplen un ciclo, tienen un comienzo y un fin, por lo menos en su fase más virulenta de confrontación física.”

Para el caso de Colombia esta proposición ha sido verdad en relación con algunos grupos armados como el M-19, el EPL, y actualmente con los paramilitares. Para el caso del Perú con el MRTA. No se puede decir lo mismo con relación a las FARC en Colombia, ni en relación con el conflicto minero en Perú. El conflicto con las FARC aunque ha disminuido de intensidad esta latente y reaparece con alguna regularidad. En el caso del Perú la oposición antiminería continua: entre enero y febrero del 2007 se contabilizan 76 conflictos sociales⁴¹⁰ muchos de ellos relacionados con la minería. No ha culminado aún la fase virulenta de estos enfrentamientos.

- **Proposición 4.**

“Si las condiciones de riesgo social a nivel local son muy altas y las relaciones hostiles o adversas, será muy difícil que pueda operar la empresa, así las condiciones generales del país sean positivas desde el punto de vista macroeconómico”.

Esta afirmación se comprueba principalmente para el caso del Perú, con los casos descritos de Tambogrande, Majaz, La Zanja y Quilish. Para Colombia se aplica para el caso de la Occidental con los U'wa.

⁴¹⁰ El Tiempo, Lunes 21 de mayo, pág. 1-8

- **Proposición 5**

“Es necesario partir de serios análisis no sólo de la realidad social y política a nivel nacional sino de la situación social, económica, política y cultural de la región y la localidad donde se proyecten las operaciones. El nivel local es la verdadera prueba de fuego para las empresas en contextos hostiles.”

Sí los análisis de la realidad local hubieran sido hechos a profundidad, al menos los inversionistas en los casos relacionados en la anterior proposición sabrían a lo que se enfrentaban. Cuando se dieron cuenta de lo complicado de la situación ya era demasiado tarde. Con frecuencia se confía superar las dificultades o poder llegar a algún tipo de arreglo en el camino. Es frecuente no hacer estudio social en detalle antes de decidir sobre una inversión. Existen pocas herramientas prospectivas que me permitan saber qué va a pasar en lo local. Este estudio sugiere algunas y muestra los resultados de su aplicación a casos concretos. Esta afirmación es simple aplicación del principio de la debida precaución.

- **Proposiciones 6 y 8**

“El manejo de los entornos locales hostiles resulta clave para la empresa. Sí logra hacerlo adecuadamente, puede operar aún con contextos macro adversos.”

Tanto en Perú como en Colombia se han documentado casos en los cuales se logra operar aun en entornos adversos de violencia.

“Las proposiciones de la relación entre riesgos sociales locales y riesgos macro para la empresa serían”:

+ *Alto riesgo local y alto riesgo macro = Operación no factible, no manejable*

No se tipifica para ninguno de los casos estudiados

La Empresa en Entornos de Violencia

+ Bajo riesgo local y alto riesgo macro = Operación manejable aunque con incertidumbres a futuro.

Se tipifica para el caso de Colombia. El alto riesgo macro son los niveles de violencia y la presencia de insurgencia en el país, los bajos riesgos locales son las pocas posibilidades que la operación sea detenida por la violencia o la hostilidad local.

+ Alto riesgo local y bajo riesgo macro. Operación difícilmente manejable. Se mantiene con acciones de fuerza.

Se tipifica para el caso de Perú. Alto riesgo local por los casos estudiados de parálisis de proyectos por la protesta social local. Bajo riesgo macro por las buenas condiciones del país para la inversión y la ausencia de insurgencia.

+ Bajo riesgo local y bajo riesgo macro. Situación ideal que un inversionista desearía encontrar.

No se tipifica para ninguno los casos estudiados

- **Proposición 7**

“Se pueden implementar por parte de la empresa, estrategias y medidas para la disminución del riesgo social local y regional. Muy pocas, con respecto a los riesgos macro a nivel nacional.”

Solamente una empresa que tuviera el poder Nacional podría tener acción directa sobre lo macro. Estos casos cada vez son más escasos. Una empresa está en libre competencia y competencia con otras. Los países en manos de una empresa, una familia, un partido etc. son dictaduras. En democracias, lo frecuente son las agrupaciones y gremios que actúan y cabildean con respecto al gobierno, no siempre con los resultados que planean.

A nivel local y regional suelen tener las empresas más posibilidades de presencia e influencia. Es a este nivel que debe implementar estrategias y acciones que le permitan superar las presiones y hostilidades que vengan de su entorno. También es a nivel local que la empresa está en posibilidad de controlar sus propias actividades y los impactos que puedan causar disrupciones con el entorno. Es a este nivel que propuestas como la H6 Comunidades Empresariales Locales pueden implementarse y desarrollarse.

Para los casos analizados tanto en Colombia como en Perú, es a nivel local que se dan los hechos. La violencia contra las empresas en estos casos no viene de los niveles nacionales ni de las condiciones macro de la sociedad.

- Proposición 9

“Las empresas no acostumbran hacer un análisis detallado de los riesgos sociales a nivel local, se inclinan por el análisis macro del país. No se han desarrollado herramientas que permitan detectar esos riesgos, analizarlos, y manejarlos creativamente cuando se presentan, a fin de transformarlos en energía social constructiva.”

El tema del riesgo social ha sido insuficientemente analizado y comprendido. El riesgo abarca componentes tanto objetivos como subjetivos. El riesgo objetivo es un evento sujeto, por una parte, a una **probabilidad** y por otra, a una determinada **gravedad**. El riesgo subjetivo o emocional es el sentimiento de indignación, descontento o “**outrage**”,

Este trabajo ha desarrollado una criteriología para detectar y clasificar los riesgos objetivos. Los elementos para manejar la indignación corresponden más a la psicología social. Solo una de las herramientas: el Manejo del Comportamiento Empresarial MCE cubre esa área. La transformación del conflicto es un reto aún por desarrollar.

- **Proposición 10**

“Son fuertes en la cultura empresarial, los sistemas para el manejo de riesgos laborales, de salud, el manejo de los riesgos operativos al interior de la empresa, los ambientales; pero los sociales, hasta ahora comienzan a ser considerados y analizados.”

Es sorprendente que para los riesgos al interior de la empresa se han desarrollado todo tipo de herramientas y metodologías. A algunas de ellas (como las de prevención de pérdidas) se ha acudido para el desarrollo de herramientas con respecto a los conflictos con públicos externos. El mundo de la empresa tiene resueltos con tecnología los temas “hard”, pero tiene por resolver los temas “soft”, es decir los temas sociales y cualitativos, donde hasta ahora el conocimiento es incipiente.

Una fuerte investigación de la empresa y la academia sobre estos asuntos es requerida, a fin de viabilizar proyectos de inversión paralizados o en “*Stand By*”, por condiciones adversas, sociales, políticas, o culturales que producen violencia y hostilidad.

- **Proposición 11**

“Se pueden conciliar los intereses de las empresas de retornos con los de las sociedades huésped, de mejoramiento de sus condiciones de vida, si las empresas juegan un rol activo y persistente a favor del desarrollo regional.”

La clave de esta conciliación o balance, es la persistencia a favor del desarrollo regional mediante la búsqueda y apoyo a las diferentes maneras de formalización de la sociedad, especialmente mediante el impulso al empleo en tantos sectores, como, lo permitan las economías locales. El caso Mondragón nos corrobora esta hipótesis.

La estrategia de una visión compartida y la articulación del empresariado local y otras fuerzas sociales alrededor de la misma deben conducir a resultados más concretos. Los fondos de intercooperación se erigen como el músculo financiero y el horizonte programático para este propósito. No son la salvación, pero pueden ser una importante palanca en la búsqueda de

La Empresa en Entornos de Violencia

mecanismos permanentes de generación de riqueza y empleo. Por lo menos así lo han demostrado en el caso del País Vasco.

INDICE DE TABLAS

Tablas Capítulo 0

TABLA 0.1 DESEMPLEO AMERICA LATINA –REGION ANDINA-	Pag.2
TABLA 0.2 INVERSION EXTRANJERA DIRECTA-REGION ANDINA-	Pag.4

Tablas Capítulo 1

TABLA 1.1 FINES DE LA EMPRESA	Pag.33
TABLA 1.2 ÉTICA Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	Pag.35
TABLA 1.3 SATKEHOLDER Y TIPO DE RESPONSABILIDAD	Pag.51
TABLA 1.4 EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	Pag.54
TABLA 1.5 RELACIONES SEGÚN TIPOS DE INFLUENCIA Y ORIENTACIÓN	Pag.55
TABLA 1.6 RESULTADOS DE LA INTERACCIÓN	Pag.57
TABLA 1.7 NUEVO Y VIEJO MOVIMIENTO SOCIAL	Pag.61
TABLA 1.8 TIPOS DE CERTIFICACION Y GUIAS DE MANEJO	Pág.80
TABLA 1.9 DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL	Pag.93
TABLA 1.10 MATRIZ DE IMPACTOS	Pag.121

Tablas Capitulo 2

TABLA 2.1 INDICADORES MACROECONÓMICOS	Pag.147
TABLA 2.2 INDICADORES MACROECONÓMICOS	Pag.149
TABLA 2.3 EL PROBLEMA MÁS GRANDE DEL PAÍS	Pag.150
TABLA 2.4 CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES 2005	Pag.151
TABLA 2.5 COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES RIESGO PAÍS	Pag.152
TABLA 2.6 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD RESPONSABLE RCI 2005	Pag.153
TABLA 2.7 ÍNDICE DE LIBERTAD ECONÓMICA	Pag.154
TABLA 2.8 CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2005	Pag.155
TABLA 2.9 ÍNDICE DE ESTADOS FALLIDOS	Pag.156

TABLA 2.10 ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO 2002	Pag.157
TABLA 2.11 MEDIDAS DE INEQUIDAD	Pag.157
TABLA 2.12 PERÚ. INCIDENCIA DE LA POBREZA TOTAL POR REGIONES	Pag.158
TABLA 2.13 COLOMBIA. INCIDENCIA DE AL MENOS UNA NECESIDAD BÁSICA INSATISFECHA NBI	Pag.160
TABLA 2.14 PRODUCCIÓN MINERA 2000	Pag.163
TABLA 2.15 PRODUCCIÓN MINERA 2004 – 2005	Pag.164
TABLA 2.16 LAS DIEZ MINERAS MÁS EXPORTADORAS (ENERO-OCT 2005)	Pag.166
TABLA 2.17 REPRESENTATIVIDAD-LEGITIMIDAD	Pag.195
TABLA 2.18 FUERZA PÚBLICA	Pag.202
TABLA 2.19 HOMICIDIOS	Pag.207
TABLA 2.20 SECUESTROS	Pag.208
TABLA 2.21 SECUESTRO EXTORSIVO POR GRUPOS IRREGULARES	Pag.208
TABLA 2. 22 VÍCTIMAS MASACRES	Pag.209
TABLA 2. 23 ACTOS DE TERRORISMO	Pag.209
TABLA 2.24 ATAQUES A LA INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	Pag.210
TABLA 2.25 DENUNCIAS DE VIOLACIÓN DE DERECHOS HUMANOS Y DIH	Pag.211
TABLA 2.26 DESPLAZAMIENTO FORZADO	Pag.212
TABLA 2.27 DESMOVILIZADOS	Pag.212
TABLA 2.28 COLOMBIA EXPORTACIONES DE MINERALES	Pag.214
TABLA 2.29 INGRESOS OPERACIONALES Y UTILIDADES 2005	Pag.215
TABLA 2.30 CORRELACIÓN REGALÍAS, ATENTADOS E INVERSIÓN SOCIAL	Pag.221
TABLA 2.31 ATENTADOS A LA TRANSMISIÓN DE ENERGÍA	Pag.228
TABLA 2.32 BLOQUEOS O PAROS EN CASANARE	Pag.231
TABLA 2.33 DURACIÓN DE LOS PAROS	Pag.232
TABLA 2.34 PAROS POR MUNICIPIOS	Pag.232

TABLA 2.35 REGALÍAS PAGADAS A CASANARE	Pag.236
TABLA 2.36 FORMAS COMO SE EJERCE LA VIOLENCIA CONTRA LAS EMPRESAS	Pag.244
TABLA 2.37 EJÉRCITO Y POLICÍA: REACCIÓN ANTE LA VIOLENCIA	Pag.246
TABLA 2.38 PARAMILITARES Y RONDEROS	Pag.248
TABLA 2.39 SISTEMA DE REPARTO DE LA RIQUEZA (CANON VS. REGALÍAS)	Pag.251
TABLA 2.40 SISTEMA ESTATAL PARA LA TOMA DE DECISIONES - CENTRALIZADO VS. DESCENTRALIZADO	Pág.255
TABLA 2.41 SISTEMA DE GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE - INDEPENDIENTE VS. SUBORDINADO	Pag.257
TABLA 2.42 INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LA SOLUCIÓN DEL CONFLICTO SOCIAL	Pag.259
TABLA 2.43 ACTITUD DE AUTORIDADES LOCALES FRENTE A LOS CONFLICTOS	Pag.262
TABLA 2.44 ACCIÓN DE LA SOCIEDAD Y LA EMPRESA FRENTE AL CONFLICTO	Pag.265

Tablas Capítulo 3

TABLA 3.1 PRINCIPALES DATOS DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA	Pag.292
TABLA 3.2 DESTINO DE LOS RESULTADOS DEL EJERCICIO	Pag.295
TABLA 3.3 DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS CAJA LABORAL	Pag.332
TABLA 3.4 FONDOS DE INTERCOOPERACIÓN	Pag.351
TABLA 3.5 VOLUMEN DE OPERACIONES MCC INVERSIONES 1998-2005	Pag.353
TABLA 3.6 DISTRIBUCIÓN FONDO CENTRAL DE INTERCOOPERACIÓN	Pag.354
TABLA 3.7 VOLUMEN DE SUBVENCIONES FUNDACIÓN MCC 1995-2005	Pag.355

Tablas Capítulo 4

TABLA 4.1 PRINCIPIOS UN GLOBAL COMPACT	Pag.367
--	---------

TABLA 4.2 CICLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	Pag.382
TABLA 4.3 CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS SOCIALES Y POLÍTICOS	Pag.384
TABLA 4.4 CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO	Pag.392
TABLA 4.5 ESCALA DE VALORACIÓN DEL RIESGO	Pag.394
TABLA 4.6 CALIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PARA UNA MINA DE ORO EN PERÚ	Pag.395
TABLA 4.7 CALIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PARA UNA MINA DE ORO EN COLOMBIA	Pag.396
TABLA 4.8 TABLA DE CONSECUENCIAS SOCIALES	Pag.398
TABLA 4.9 TABLA DE GRAVEDAD	Pag.399
TABLA 4.10 TABLA DE PROBABILIDADES	Pag.400
TABLA 4.11 REGISTRO DE RIESGOS	Pag.401
TABLA 4.12 CÁLCULO DE RIESGOS	Pag.403
TABLA 4.13 MATRIZ DE RIESGOS SOCIALES-MRS-	Pag.404
TABLA 4.14 CUADRO DE RIESGO CORRELACIONADO	Pag.405
TABLA 4.15 ANÁLISIS DINÁMICO. PLANTILLAS DE CRITERIO	Pag.411
TABLA 4.16 ESCALAS DE VALORACIÓN DIÁLOGO	Pag.413
TABLA 4.17 VALORACIÓN STAKEHOLDERS. ÁREA DE INFLUENCIA DIRECTA (IMPACTOS)	Pag.414
TABLA 4.18 SEMÁFO IMPACTADOS-ADS-	Pag.415
TABLA 4.19 VALORACIÓN STAKEHOLDERS. ÁREA DE INFLUENCIA INDIRECTA (NO IMPACTADOS)	Pag.416
TABLA 4.20 SEMÁFORO NO IMPACTADOS –ADS-	Pag.417
TABLA 4.21 FORMATO PCM	Pag.426
TABLA 4.22 ESQUEMA DE ROTACIÓN POR TURNOS Y POR COMUNIDADES	Pag.436
TABLA 4.23 RECONVERSIÓN DE RESULTADOS	Pag.451
TABLA 4.24 ÍNDICE DE INDEPENDENCIA	Pag.467
TABLA 4.25 RESULTADOS-COSTOS DE PERSONAL	Pag.469

TABLA 4.26 DISTRIBUCIÓN DE RETORNOS COOPERATIVOS	Pag.471
TABLA 4.27 LISTADO DE CONDUCTAS REPORTABLES	Pag.483
TABLA 4.28 DE FACTORES POSITIVOS	Pag.485
TABLA 4.29 DE FACTORES NEGATIVOS	Pag.486
TABLA 4.30 COEFICIENTE DE GRAVEDAD	Pag.487

Tablas Capítulo 5

5.1. MODELO DE GESTION DE ASUNTOS EXTEROS EN ENTORNOS DE CONFLICTO SOCIAL	Pag.511
--	----------------

INDICE DE GRÁFICOS

Gráficos Capítulo 0

GRÁFICO 0.1 RIESGOS LOCALES Y RIEGOS MACRO PARA LA EMPRESA	Pag.14
--	--------

Gráficos Capítulo 1

GRÁFICO 1.1 CÍRCULO VIRTUOSO DE LA EMPRESA	Pag.37
GRÁFICO 1.2 VISIÓN TRADICIONAL DE LOS STAKEHOLDERS	Pag.43
GRÁFICO 1.3 NUEVA VISIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	Pag.44
GRÁFICO 1.4 CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES UK	Pag.63
GRÁFICO 1.5 PAÍSES EN CONFLICTO	Pag.112
GRÁFICO 1.6 CICLO DEL CONFLICTO	Pag.114
GRÁFICO 1.7 JERARQUÍA DE LOS RIESGOS	Pag.120
GRÁFICO 1.8 TIPOS DE COMPROMISO EMPRESARIAL EN CONTEXTOS DE CONFLICTO	Pag.125

Gráficos Capítulo 2

GRÁFICO 2.1 INVERSIONES MINERAS EN PERÚ	Pag.162
GRÁFICO 2.2 DEPARTAMENTOS CON CONFLICTO MINERO	Pag.170
GRÁFICO 2.3 EVOLUCIÓN DE LAS VÍCTIMAS FATALES DEL CONFLICTO COLOMBIANO 1975-2004	Pag.203
GRÁFICO 2.4 REGALIAS ATENTADOS E INVERSION SOCIAL	Pag.223
GRÁFICO 2.5 ¿CÓMO SE PODRÍAN EVITAR LOS ATENTADOS?	Pag.225
GRÁFICO 2.6 MOTIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE ATENTADOS CONTRA EL OLEODUCTO CAÑO LIMÓN COVEÑAS	Pag.226

Gráficos Capítulo 3

GRÁFICO 3.1 ESTRUCTURA DEL GRUPO MCC	Pag.288
GRÁFICO 3.2 ESTRUCTURA DE GOBIERNO MCC	Pag.289
GRÁFICO 3.3 PRESENCIA INTERNACIONAL DE MCC	Pag.296
GRÁFICO 3.4 ESTRUCTURA DE LAS COOPERATIVAS DE MCC	Pag.303

GRÁFICO 3.5 INCIDENCIA DE MCC EN LA COMUNIDAD **Pag.340**

AUTÓNOMA VASCA

GRÁFICO 3.6 ¿CÓMO SE DISTRIBUYE LA RIQUEZA **Pag.347**

CREADA POR EL GRUPO?

Gráficos Capítulo 4

GRÁFICO 4.1 CADENA DE IMPACTOS EMPRESARIALES **Pág.410**

GRÁFICO 4.2 FASES METODOLOGICAS DEL PROCESO NIP **Pág.422**

GRÁFICO 4.3 ESTRATEGIAS FONDO COLOMBIA **Pag.477**

INDICE DE ANEXOS

Anexos Capítulo 1

ANEXO 1.1 LISTADO DE GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS MIEMBROS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS	Pag.128
ANEXO 1.2 OTROS DESARROLLOS DEL ARTÍCULO: RESOURCE EXTRACTION INDUSTRIES IN DEVELOPING COUNTRIES. DARRYL REED	Pag.136

Anexos Capítulo 2

ANEXO 2.1 CASO MAJAZ	Pag.268
ANEXO 2.2 VUELVEN PROTESTAS EN LAS BAMBAS	Pag.270
ANEXO 2.3. INFORMACIÓN SOBRE EL ATAQUE A LA ZANJA	Pag.272
ANEXO 2.4 MANHATTAN SE VA LUEGO DE PÉRDIDA DE US \$ 60 MN CON TAMBOGRANDE - PERÚ	Pag.274
ANEXO 2.5 ALCALDE DE LA OROYA ANUNCIÓ PARO ESTE 15	Pag.275
ANEXO 2.6 COLOMBIA. PRINCIPALES EMPRESAS MINERAS Y ENERGÉTICAS	Pag.277
ANEXO 2.7 LA GUERRA VERDE DEJÓ 5000 MUERTOS	Pag.279

Anexos Capítulo 3

ANEXO 3.1 ENTREVISTA CON JOSÉ MARÍA ORMAETXEA	Pag.357
ANEXO 3.2 ENTREVISTA CON JOSÉ ÁNGEL MIKEL. FUNDACIÓN MUNDOKIDE	Pag.359
ANEXO 3.3 ENTREVISTA CON MARTA AREIZAGA DIRECTORA RESPONSABILIDAD SOCIAL GRUPO EROSKI	Pag.361

Anexos Capítulo 4

ANEXO 4.1 ANÁLISIS DE LAS POSICIONES DE LOS ACTORES SOCIALES CON BASE EN EL MONITOREO DE LA RADIO	Pag.491
--	----------------

ANEXO 4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS QUE
PUEDEN CAUSAR UN INCIDENTE SOCIAL

Pag.500

BIBLIOGRAFÍA

Libros

ABELER, Marc, Les philanthropes de la Silicon Valley: Un modèle pour l'Europe?, Entreprises & Carrières, 2003.

AHIAKPOR, James C.W., Multinationals and Economic Development: an integration of competing theories, 1990.

ANDRIOF, Jörg, MCINTOSH, Malcom (Eds.), Perspectives on Corporate Citizenship, Greenleaf Publishing, 2001.

ANDRIOF, Jörg, Managing Social Risk through Stakeholder Partnership Building, University of Warwick, U.K., 2000.

ANDRIOF, Jörg, WADDOCK, Sandra, HUSTED, Bryan, SUTHERLAND Rahman, Unfolding Stakeholder Thinking Theory: Responsibility and Engagement, Greenleaf Publishing, 2002.

ARANA, Marco A., Resolución de Conflictos Medioambientales en la Microcuenca del río Porcón, Cajamarca 1993-2002, Tesis para optar por el grado de Maestría en Sociología, Pontificia Universidad Católica del Perú, Septiembre 2002.

ARIZMENDIARRIETA, José María, Pensamientos, Otalora, 1999.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PETRÓLEO, Caja de herramientas RSE, hacia la identificación de mejores prácticas, Guía de Análisis de Riesgo.

BAIS, Karolien, HUIJSER, Mijnd, The Profit of Peace. Corporate responsibility in conflict regions, Greenleaf Publishing, 2005.

BALLARD, Chris and BANKS, Glenn, Resource Wars: The Anthropology of Mining, Annual. Rev. Anthropology, 2003.

BANFIELD, Jessica, Transnational Corporations in Conflict Prone Zones, Public policy Responses and framework for action, International Alert, 2003.

BANNON, Ian, COLLIER, Paul, (Ed.), Natural Resources and Violent Conflict. Options and Actions, The World Bank, 2003.

BARNES, Paul, Regulating safety in an unsafe world (risk reduction for and with communities), Journal of hazardous Material, 2001.

BATES, Robert H., Prosperity & Violence. The Political Economy of Development, New York, 2001.

La Empresa en Entornos de Violencia

BERMAN, Jonathan, Corporations and Conflict: How Managers Think About War, Harvard International Review, Autumn 2000.

BIERSTEKER, Thomas J., Multinationals, the state and control of the Nigerian economy, Princeton University Press, 1987.

BLACKBURN, Robin, FAZIO, Hugo, ROSEN, Corey, RIESCO, Manuel (Ed.), Cien Millones de Trabajadores Accionistas en el Mundo. ¿Manipulación masiva o nuevo contrato social?, Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo. Cenda, Chile, 1999.

BOZA DIVOS, Beatriz, Canon Minero: ¿Caja chica o palanca para el desarrollo? Ciudadanos al Día, CAD, Lima, febrero de 2006.

BUCHHOLZ, Rogene, A., EVANS, William, WAGLEY, Robert, A, Management Responses to public Issues, Concepts and cases in Strategy formulation. New Jersey, 1994.

CAJA LABORAL, Informe Anual 2005, Mondragón Corporación Cooperativa.

CAPRON, Michel, Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies, 2004.

CHRISTOPHE, Francis, Total - Fina- Elf: entre marée noire et blanchiment, Paris 2000.

COMISION CARNEGIE SOBRE LA PREVENCION DE CONFLICTOS VIOLENTOS, La prevención de conflictos violentos, Resumen ejecutivo del informe final, Carnegie Corporation of New York, Dic de 1977.

COWE, Roger, Stakes no Shares, Curbing the power of the corporations, New Economics Foundation, London, 2001.

DEAS, Malcom, GAITAN , Fernando, Dos ensayos Especulativos sobre la Violencia en Colombia, Fonade, Departamento Nacional de Planeación ,1995.

DEL PULGAR RODRÍGUEZ, Luis, Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos: Gestión de riesgos, reducción de incertidumbres y supervivencia, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid ,1999.

DRAI, Raphaël, HUY THUAN, Cao, VAN MINT, Tran, BERNARDE, Jean Paul, FONTAINE, Jean Marc, Multinationales et Droits de l'homme, PUF, Amiens,1984.

EBRAHIM, Alnoor, Accountability in practice: Mechanisms for NGOs, World Development Vol. 31 No. 5, 2003.

EDELMAN, Marc, Social Movements: Changing Paradigms and forms of politics, Annual. Rev. Anthropology. 2001. 30 285-317

La Empresa en Entornos de Violencia

EL PACTO MUNDIAL, Comisión del sector privado y el desarrollo, Informe para el Secretario General de las Naciones Unidas, El impulso del empresariado: El potencial de las empresas al servicio de los pobres, Marzo de 2004.

EL PACTO MUNDIAL, El papel del sector privado en zonas de conflicto, 1 Estudios de casos de colaboración multipartita, Serie documentos de política del Pacto Mundial, abril 2000.

EL PACTO MUNDIAL, El papel del sector privado en zonas de conflicto, 2 Prevención de conflictos y regímenes de redistribución de ingresos, Serie documentos de política del Pacto Mundial, Mayo 2002.

EL PACTO MUNDIAL, Guía del Empresario para la evaluación de los efectos del conflicto y la gestión de los riesgos, Junio de 2002.

FERNÁNDEZ, Jonan, Ser humano en los conflictos, reflexión ética tras una vivencia directa en el conflicto vasco, Alianza editorial, Madrid, 2006.

FERNÁNDEZ, José Ramón, La Experiencia Cooperativa de Mondragón cumple 50 años, Mondragón Corporación Cooperativa, Marzo de 2006.

FISAS, Vincencç, Anuario 2007 de procesos de Paz, ECP Escola de Cultura de Pau, Icaria Editorial, Barcelona, 2007.

FRANCE, ASSEMBLEE NATIONALE, Marie-Hélène AUBERT. Pierre BRANA et Roland BLUM, Pétrole et éthique: Une Conciliation Possible ? Tome I et II, Rapport 1859. Rapport d'information sur le rôle, des compagnies pétrolières dans la politique internationale et son impact social et environnemental. 2001.

FRIEDMAN, Milton, Capitalism and Freedom, The University of Chicago, 1962.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, La acción social de la empresa en España, Informe 2003.

FUSSLER, Claude (ed.), Raising the bar, Creating value with the UN Global Compact.WBCSD, junio 2004.

GAUDIER, Maryse, Las empresas del futuro: eficacia económica y logros sociales, Institut International d'études sociales, Série Bibliographique No. 9, Genève, 1999.

GAVIRIA, Alejandro; ZAPATA, Juan Gonzalo; GONZÁLEZ Adriana, Petróleo y Región: El caso de Casanare. Cuadernos de Fedesarrollo 8, Marzo de 2002.

GIRALDEZ, Elena, La internacionalización de las empresas Españolas en América Latina, 2002.

GIZARTEAZ, Laboratorio de Estudios Sociales, NIP Núcleos de Intervención Participativa, Dictamen ciudadano, Eje Maltzaga-Urbina-Ardatza, Mayo de 1994.

GORROÑOGOITIA, Alonso, La organización Interna de una Cooperativa. Capítulo Tercero. Textos Básicos de Otalora.

GRAHAM, Edward Montgomery, Fighting the wrong enemy: antiglobal activists and multinational enterprises, Institute for International Economics, Washington, 2000.

GRANT, Jordan, MALONEY, William. The protest business? Mobilizing campaign groups. Manchester University Press, New York, 1997.

HILSON, Gavin, An Overview of Land use Conflicts in Mining communities, Land Use Policy 19 (2002) 65-73

HILSON, Gavin, Putting Theory into Practice: How has the Gold Industry interpreted the concept of sustainable development ? Mineral Resources Engineering, Vol. 10, No. 4 (2001) 397-413

HILSON, Gavin; MURCK, Barbara, Sustainable Development in the Mining industry: Clarifying the Corporate perspective, Resources Policy 26 (2000) 227-238

HUÁROC, Jean Carlo, CHIRI, Renzo, CAVERO, Jans, Gestión de conflictos sociales. Perú Bolivia y Ecuador, Comisión Andina de Juristas, Serie democracia No. 12, Lima 2006.

IGALENS, Jacques, La responsabilité sociale de l'entreprise° comprendre rédiger le rapport annuel. Editions d'organisation, Paris, 2002.

INTERNATIONAL ALERT, Conflict-sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries, London, March 2005.

IRIZAR, Iñazio, Cooperativas, globalización y deslocalización, Mondragón Unibertsitatea, 2006.

IRIZAR, Iñazio, El reto de ser emprendedor, Mondragón Unibertsitatea ,2003.

IRIZAR, Iñazio, Empresa Cooperativa y Liderazgo, Mondragón Unibertsitatea, Arrasate 2005.

IRIZAR, Iñazio, Empresarios singulares. Cuatro testimonios una experiencia cooperativa, Mondragón Unibertsitatea, 2003.

JIMENO Santoyo, Myriam, (comp.),Conflicto Social y violencia- Notas para una discusión- ,Memoria del simposio Conflicto Social en América Latina, Bogotá, 1993.

KIBREAB, Gaim, Displacement, host governments policies, and constraints on the construction of sustainable livelihoods, Unesco, 2003

La Empresa en Entornos de Violencia

LARRAÑAGA, Juan, Estructura Legal. Capítulo Cuarto. Textos básicos de Otalora, 2003.

LEDERACH, John Paul, Construyendo la paz, reconciliación sostenible en sociedades divididas. Bakeaz, Bilbao, 1998.

LEPISSEIER, Jean-Christophe, Manager : une Responsabilité Sociale, Etique & Performance, Editions Liaisons, 2001.

LETAMENDIA, Francisco, Breve Historia de Eskadi. De la prehistoria a nuestros días, Barcelona, 1980.

LIETAER, Bernard, Le grand jeu Europe - Amérique latine, PUF Paris ,1981.

LIVIO, Didier, Réconcilier l'entreprise et la Société: l'entreprise a-t-elle une vocation politique?, Village Mondial, Paris, 2002

LLANOS CIFUENTES, Carlos, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, Fondo de Cultura Económica, México ,1997.

LORENZO CADARSO, Pedro Luís, Fundamentos Teóricos del Conflicto Social, Siglo XXI de España Editores, Madrid, 2001.

MARESCA, John, Investment in conflict-torn regions: war, Money and survival. CICR 2000.

MATIN-PANNEIER, André, SALKIN, Yves, Conflit en Amérique Latine- Essai de Typologie, Fondation pour les études de Défense Nationale, Paris, 1985.

MCEVOY, Arthur F., Science, Culture and Politics in U.S Natural Resource Management, Journal of the History of Biology Vol. 25, No. 3 (Falla 1992) 469-486

MÉLÈ, Doménech, Actuación Social de la Empresa, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Barcelona, 1997.

MEYER, William H., Human Rights and international political economy in third world nations: multinationals corporations, foreign aid and repression, 1998.

MICHAUD, Lucien (Ed.), Multinational Corporations and Regional Development: Conflict and Convergences. International Federation of Catholic Universities, Center of Research, Rome, 1983.

MOLINA, Fernando, Fagor Electrodomésticos (1956-2006), Historia de una experiencia cooperativa, Mondragón, junio de 2006.

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, Informe Anual 2004, Centro Corporativo de MCC, 2005.

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, Informe Anual 2005, Centro Corporativo de MCC, 2006.

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, Memoria de Sostenibilidad 2004, Centro Corporativo de MCC, 2006.

MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, Normativa actualizada al 19 de Octubre de 2005, Capitulo IV compromisos de las cooperativas sobre aportaciones periódicas de recursos. Mondragón, 2005.

MUGGAH ,H.C.R., Conflict Induced Displacement and Involuntary Resettlement in Colombia. Putting Cerneas's IRLR Model to the Test, Disasters, 2000, 24(3) 198-216

NARVARTE, Pedro, A., Estudio de la Organización cooperativa como sistema viable: La experiencia de Mondragón como referencia estratégica para el desarrollo del sector en Chile, Mondragón Unibertsitatea, Oñate, 2002.

NELSON, Jane, El Negocio de la Paz. El sector privado como socio en la prevención y resolución del conflicto, Grupo Editorial Norma, Bogotá 2002.

O'FAIRCHEALLAIGH , Ciaran, Making Social Impact Assessment Count: A Negotiation-based Approach for Indigenous Peoples, Society & Natural Resources, 12: 63-80 1999.

OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, ORSEANFOR, Développement Durable et Entreprises: Un défi pour les Managers, Paris, 2004.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Declaración Tripartita de Principios sobre las empresas multinacionales y la política social, Tercera edición , Ginebra, 2001.

OIT, Boletín Oficial, Vol LXXXIII, 200, Serie A, núm 3.

OIT, CEPAL, UNDP, Guía del Pacto Global. Una forma práctica de implementar los nueve principios en la gestión empresarial, Buenos Aires, 2004.

OIT, Declaración de principios tripartita sobre las empresas Multinacionales, Septiembre 16 de 1977.

OIT, Proyecto de código de conducta de las Naciones Unidas sobre las Sociedades Transnacionales. Ginebra.

OLSON, Mancur, Auge y decadencia de las naciones, Barcelona, 1986.

ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE, La déclaration et des décisions de l'OCDE sur l'investissement international et des entreprises multinationales: textes de base, 1997.

ORMAETXEA, José, Los principios cooperativos de la experiencia, textos básicos de Otalora, Capítulo V.

PÉCAULT, Daniel, De la banalidad de la violencia al terror real. El caso de Colombia, En: KOONINGS, Kees y KUIGT, Dirk (Des.), Las sociedades del miedo. El legado de la guerra civil, la violencia y el terror en América Latina, Universidad de Salamanca, 2002.

PENROSE, Edith T, The large international firm in developing countries: The international petroleum industry. Greenwood Press, 1976

PERSAUD, Thakoor, Conflicts between multinational corporations and less developed countries: The case of bauxite mining in the Caribbean with especial reference to Guyana, 1980.

PESQUEUX, Yvon et BIEFNOT, Ivan La Ethique des affaires: Management par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'organisation, Paris, 2002.

PIERRE, Pastor, BREARD, Richar, Gestion des Conflits, Ed. Liaisons

PORTAFOLIO NEST, Empresas líderes de Colombia. Información Financiera 1995-2004. Bogotá, 2005.

PORTER, Michael, E., Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance. New York, 1985.

PORTER, Tony, Technology, governance and political conflict in international industries, 2002.
PRESTON, Donalson, The Stakeholders Theory of the Corporations: Concepts, evidence and implications, Academy of Management Review, Vol. 20 No. 1 1995.

REED, Darryl, Resource Extraction Industries, Journal of business ethics 39 199-226, 2002, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.

ROMEIRO, John, Sistemas de Información de Mercadeo-SIM- un nuevo enfoque, Mondragón Unbertsitatea, Oñate 2005.

SALAS RODRÍGUEZ, Iván, Quilish Hora cero. Cajamarca la lucha de un pueblo que defiende su vida y dignidad, Cajamarca 2006.

SANDAMAN, Peter, Responding to community outrage: strategies for effective Risk Communication. AIHA, 1993.

SARRIÉS Sanz, Luis (coordinador), Nuevas estrategias para la competitividad de las empresas GIP, SEIS SIGMA, 5s, Cursos de Verano, 2003, Universidad Pública de Navarra, Pamplona, 2005.

SCHELLING, Thomas C. La estrategia del Conflicto. Estructura y función. Editorial Técno S.A. Madrid, 1964.

SCHVARSTEIN, Leonardo, La Inteligencia Social de las Organizaciones: Desarrollo de las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2003.

SZABLOWSKI, David, Mining Displacement and the World Bank: A case of Compañía Minera Antamina's Operations in Peru, Journal of business Ethics 39 247-273, 2002.

UNCTAD X, TNC-SME Linkages pour Development. Issues, Experiences, Best Practices, UN, 2000.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales IEPRI, Nuestra Guerra sin Nombre. Transformaciones del conflicto en Colombia, Grupo Editorial Norma, Colección Vitral, Bogotá, 2006.

UZURMENDI, José, El hombre cooperativo, Otalora, 1992.

WIEDEMANN-GORAIN, Thierry, PERIER, F, LEPINEUX, F, Développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur, Les cahiers de l'Orse, Editions d'organisation, Paris.

WORLD BANK, Redefining Corporate Social Risk Mitigation Strategies. Social Development Notes, No. 16, February 2004.

ZADEK, Simon, The Civil Corporation, The new economy of corporate citizenship, Earthscan, London, 2001.

Artículos y Documentos

ANIF. Guía empresarial, Enero-Marzo de 2007

ASOCIACION SANTIAGO DE LAS ATALAYAS TAURAMENA. Casanare 2000. Una visión de futuro.

ARCHIE, B. Carroll, Business & Society, Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati, 1989.

BALVIN, Doris, La negociación en los conflictos socioambientales. Asociación Civil Labor, Moquegua, 2005.

BLEGLER, Isaac, El enfoque de Stakeholders para la alta dirección, XX Congreso de ADENAG, Asociación de Profesores Universitarios de Administración General, Argentina, 2004.

BP IN COLOMBIA: a refutation of recent allegations. february 3, 1997.

BPXC, Manual de relaciones con la comunidad.

BURY, Jeffrey, Livelihoods in transition: transnational gold mining operations and local change in Cajamarca, Perú. The Geographical Journal, Vol. 170 No. 1, March 2004.

BURY, Jeffrey, Mining mountains: neoliberalism, land tenure, livelihoods, and the new Peruvian mining industry in Cajamarca, Environmental and Planning A 2005, Volume 37.

CEBALLO SIERRA, Ana Isabel. Responsabilidad social, un valor añadido para las empresas, un criterio de discriminación positiva para los consumidores. CIREC España, Nro. 53 2005.

Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social, Vigilancia Minera Cajamarca, Reporte No. 02. Enero-junio de 2005.

CNT , Gipuzkoa. Trabajo sobre MCC.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Libro verde, Fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 2001.

CORREA, Hernán Dario, DE ECHAVE, José, GONZALEZ, Norma. Conflicto Concertación y diálogo. Serie Minería y desarrollo sustentable. IIPC, IDRC, Montevideo, 2004.

DE CASTRO, Marcos, La Responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa, CIREC - España, No. 53/2005 (pp. 29-51).

DEFENSORÍA DEL PUEBLO. Reporte No. 22. Conflictos sociales conocidos por la Defensoría del pueblo a 31 de diciembre de 2005.

DE ROUX, Carlos Vicente, Carta, Presidencia de la República, DH 2284 del 21 de octubre de 1966.

ECHANDÍA CASTILLA, Camilo; Bechara, Gómez, Conducta de la guerrilla durante el gobierno de Uribe Vélez: De las lógicas del control territorial a las lógicas del control estratégico. Análisis político. No. 57, Bogotá, mayo - agosto de 2006.

ECOPETROL, BP EXPLORATION, TOTAL, TRITON, PREUSAG ENERGIE, INAQUÍMICAS. CASANARE 2000: Una Visión al futuro. Mayo de 1996.

ECOPETROL, Instructivo Para el uso de la matriz de Evaluación de riesgos RAM. Dirección Corporativa de Seguridad Industrial, Calidad, Ambiente y Salud Ocupacional, 2003.

ELKER-LAN, S. Coop., Sociedad para la promoción de Cooperativas, Guía práctica para constituir una cooperativa.

FERNÁNDEZ Daza, Eliseo, Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social. CIREC-España, No. 53 / 2005.

FERRE, Yadira. Colombia: La economía sangra por los oleoductos atacados. Info Ong Oct. de 2001.

FUNDACIÓN AMANECER. Informe Social 1994-2004. Yopal, Casanare.

GARMENDIA, Fermín, Grupos Empresariales y Desarrollo Sostenible. Experiencias en Economía Social, Revista Desarrollo y Gestión, No. 2, Bogotá, 2007.

GLOBAL WITNESS, Time for Transparency, coming clean on oil, mining and gas revenues, March 2004.

GONZÁLEZ, Fernán, Colombia, una nación fragmentada. Centro de documentación y estudios para la Paz, Cuadernos Bakeaz No. 36, Bilbao, 1999.

GORRITI Gustavo, Yanacochoa: El campo y la mina. Ideele No. 166, Octubre de 2004.

GRUPO NORTE, Ideas para el Desarrollo Integral de Cajamarca, Mayo de 2005.

INFORME REGIONAL CAJAMARCA, Minería, descentralización y desarrollo, Propuesta Ciudadana Numero 4, septiembre de 2005.

JONES et Wicks, Instrumental Stakeholder Theory. A synthesis of ethics and economics. Academy of Management Review, Vol. 20, No. 2, 1995.

KASMIR, Sharryn. El Mito de Mondragón. Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del país Vasco. Citado en el documento de la CNT Guipúzcoa sobre el grupo Mondragón.

MAYA, Mario; BUENAVENTURA, Joaquín; SALINAS, Rosalía, Estado del conocimiento de la exploración de esmeraldas en Colombia, Ingeominas, Bogotá, Mayo de 2004.

MCC, Informe Anual, 2005.

MCC, Memoria de Sostenibilidad, 2004.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Dirección General de Apoyo Fiscal. Desempeño Fiscal de las Gobernaciones 2005. Domingo 17 de septiembre de 2006.

NIP, Guía Práctica del Participante.

OCCIDENTAL OIL AND GAS CORPORATION, Health, Environment and Safety Process Hazard Review and Risk Assessment Guideline. 2002.

OEA Organización de Estados Americanos/Universidad de Harvard. Proyecto en Colombia. Observaciones y recomendaciones sobre el caso del bloque Samoré. Unidad para la promoción de la democracia. Washington D.C. Noviembre de 1998.

ORTIZ, Alonso, Curso de Gestión Socio ambiental, Uniminuto, Especialización en Gerencia Social.

ORTIZ, Alonso. Elaboración personal en base a registros de la Gerencia de Asuntos con la Comunidad de BPXC (Colombia). Presentación ante el grupo de License To Operate LTO. Bogotá, 1996.

ORTIZ, Alonso, Evaluación de la problemática social del campo La Cira Infantas, Corregimiento el Centro, Barrancabermeja, Santander, 2004.

ORTIZ, Alonso. Evaluación del impacto de los programas, proyectos y estrategias sociales realizadas por la Asociación Cravo Norte, en las áreas de influencia del oleoducto Caño Limón Coveñas en el periodo 1988-2002. Contratado por Evaluar Ltda. para Ecopetrol.

ORTIZ, Alonso, Formato. Guía de Descripción de Conductas Reportables, Enero de 2006.

ORTIZ, Alonso, ROBLES, Santiago, VARGAS, Fernando. Critical Performance Indicators, CPI de Responsabilidad Social, Marzo de 2006.

OSSIO, Juan, M., Relaciones entre empresas mineras y poblaciones rurales andinas en el Perú. Instituto de Estudios Energético Mineros IDEM, Lima, 1997.

PRICE, Walter, The ABC of partnering to support the self-help of the poor, Inter American Foundation. Documento en PDF.

Procuraduría General de la Nación, Fiscalía General de la Nación, Defensoría del Pueblo, Consejería Presidencial para los Derechos Humanos, Asociación Nacional de Usuarios Campesinos-UR, Fundación Comité de Solidaridad con los presos políticos. Informe de la comisión interinstitucional sobre la situación de los derechos humanos en los departamentos de Casanare y Arauca, Jul. De 1995 .

REDEAMERICA-NODO COLOMBIANO, Programa del Fondo Nacional Colombiano, Bogotá Octubre de 2005.

Resumen de la Normativa Cooperativa de MCC, actualizada al 19 de octubre de 2005. Arts. 131 a 153 págs. 120 a 136. Título IV, Compromisos de las cooperativas sobre aportaciones periódicas de recursos.

SCUPHOLME P.L y otros, Principles for Social and Environmental Assessment, SPE 46857.

SNMPE. Pronunciamiento de la SNMPE sobre caso de Doe Run Perú. Lima febrero 16 de 2006.

STROH, Patrick, J., Enterprise Risk Management at Unitedhealth Group. Strategic Finance, July 2005.

THE WORLD BANK, Social Development Notes, Conflict prevention & reconstruction, Nigeria strategic conflict assessment, No. 11, May 2003.

ZANDVLIET, Luc, Ahafo Project- Brong Ahafo Region, Akyem Project – Eastern Region, CDA Corporate Engagement Project.

ZANDVLIET, Luc, Elf Petroleum Nigeria Limited (EPNL) CDA Corporate Engagement Project, Collaborative Learning Projects, August 2004.

ZONIS, Marvin WILKIN , Sam, Mastering Risk, Financial Times, Part 6. 2003.

Entrevistas

AREIZAGA, Marta, Directora de Responsabilidad Social Grupo Eroski, Octubre 14 de 2004.

MIKEL, José Angel, Director Fundación Mundokide, septiembre 30 de 2004.

ORMAETXEA , José María, Fundador de Ulgor (hoy Fagor), Primer Presidente de Caja Laboral, Septiembre 30 de 2004.

Conferencias

ARANTZAZU, 13-15 de julio de 2006

ELZO, Javier, Las víctimas en el proceso de paz, Instituto Internacional de Sociología Jurídica, Cursos de verano. Oñate, julio de 2006.

GARMENDIA, Fermín, Gerente LKS Consultores, MCC desafíos para el futuro, mesa redonda, IAEFP Conference ,Oñate, 2006.

GUZMÁN, Diego, Visita a Caja Laboral. Conferencia a estudiantes del Máster en Cooperativismo de la Universidad de Mondragón, Arrasate, junio 23 de 2006.

LEZAMIZ, Mikel, Introducción a la historia y estructura de MCC, IAEFP Conferencia, Oñate, Julio de 2006.

LÓPEZ, Javi, Gestión y resolución de conflictos, maestría en Cooperativismo, Universidad de Mondragón. Notas de clase, 2006.

MIKEL, José Ángel, Director Fundación Mundokide, Oñate, septiembre de 2004.

UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN, Cursos de verano, Oñate, junio 28 a julio 2 de 2004

Periódicos

BNamericas (Chile)

El Comercio (Perú)

El Diario Vasco (España)

El Mercurio (Perú)

El País. (España)

El Tiempo (Colombia)

Expansión (España)

La Empresa en Entornos de Violencia

Expreso (Perú)

Financial Times (UK)

Gestión (Perú)

Guardian (UK)

Independent on Sunday (UK)

La Vanguardia (España)

Observer Sunday (UK)

Scotland on Sunday (UK)

Sunday Express (UK)

Revistas

CEDEPAS, Vigilancia Minera Cajamarca, Reporte No. 02, enero-junio 2005.

DORE, Minera Yanacocha. Vol. III, No. 40 octubre de 2004.

LA MINGA, Publicación de la Dirección de Relaciones con la Comunidad de ECOPETROL, agosto de 1994.

PANORAMA CAJAMARQUINO, Comunicado de Minera Yanacocha, septiembre 2004.

PIZARRO LEONGÓMEZ, Eduardo, De las armas a la política, Revista Semana, Edición no. 1169. Septiembre de 2004.

PROPUESTA CIUDADANA No. 2 Vigilancia de las industrias extractivas, junio de 2005.

SEMANA No. 1.251 de 2006

THE GOLD STANDARD. Vol. 1 No. 8 Sep. De 2004.

T.U. Lankide No. 513, 514

YANACOCCHA INFORMA, Canon Minero, Desarrollo para Cajamarca y el Perú, 2^{da} edición, Mayo de 2005.

Páginas Web

ALASKA PERMANENT FUND. www.apf.org

ALBERTA HERITAGE SAVINGS TRUST FUND www.finance.gov.ab.ca

ASOCIACIÓN DE FUNDACIONES PETROLERAS www.afpetroleo.com

ASOCIACION LOS ANDES DE CAJAMARCA. www.losandes.org.pe

BARCELONA FORUM www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/dialogos/

BCRP, Banco Central de Reserva del Perú. www.bcrp.gob.pe/estadisticas

CEPAL ANUARIO ESTADISTICO

www.eclac.d/anuario_estadistico/anuario_2006/esp/index.asp

EL PACTO MUNDIAL. www.pactomundial.org

CIMA, Encuesta de opinión. www.cimaiberoamerica.com/graficas/

COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES.

www.comunidadandina.org/ESTADISTICAS/

DANE, Colombia, PIB por secciones de la CIIU. Precios corriente 1990-2004. www.dane.gov.co

DEFENSORIA DEL PUEBLO PERU www.ombdusman.gov.pe

ICMM Community Development Toolkit, www.icmm.com

INEI www.inei.gov.pe

INFORMATIVO MAPUCHE www.mapuexpress.net

FUNDACIÓN SEGURIDAD Y DEMOCRACIA. Balance de Seguridad en Colombia. www.seguridadydemocracia.org/docs/pdf/

GRUPO DE PROPIEDAD DEL CAPITAL www.capitalownership.org

La Empresa en Entornos de Violencia

GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO DE COSTA RICA. www.gecr.co.cr

LANKI, Instituto de Estudios Cooperativos, Universidad de Mondragón. www.lanki.coop.

LA SEGUNDA www.lasegunda.com/ediciononline/internacional/
OBSERVATORIO DE DERECHOS HUMANOS EN COLOMBIA. Indicadores de derechos humanos y DIH en Colombia. Enero-marzo de 2006.
www.derechoshumanos.gov.co/observatorio/indicadores/2006/marzo

PARRA, Clara Elena, Determinantes de la inversión en Colombia: Evidencia sobre el capital humano y la violencia. Departamento Nacional de planeación.
www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Dirección_Estudios_Economicos/

PDVESA. www.pdvesa.com

PORTAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA ECONOMÍA.
www.iberglobal.com

PROEXPORT COLOMBIA www.proexport.gov.co/Vbecontent/newsdetail

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT www.wbcsd.org

VESGA, Natalia. Tendiendo puentes: la reconstrucción en el post conflicto. Fundación ideas para la Paz-Universidad de los Andes,
www.ideasparalapaz.org/proyectoO1/download/infraestructura.pdf

WORLD RAINFOREST MOVEMENT www.wrm.org.uy

WORLD ECONOMIC FORUM, Institute of social and ethical accountability,
www.accountability21.net/uploadstore/cms/docs/

Presentaciones

CABRERA, Myriam, Proyecto De Reforma Del Sector De Recursos Mineros Del Perú. El costo del conflicto social. Proyecto Percan. XXVII convención Minera Arequipa, 14 de septiembre 2005.

GARCÍA, Jairo León (especialista en estrategia y desarrollo de ISA), Universidad Externado De Colombia, Observatorio de servicios públicos domiciliarios, Conferencia: atentados contra la infraestructura de servicios públicos domiciliarios y su incidencia económica y social.

La Empresa en Entornos de Violencia

GROBAN OLSON, Deborah. Fair Exchange. Presentation to the International Association for the Economics of Participation, Oñati, Julio de 2006.

LA ROSA CALLE, Javier, Derechos humanos y actividad minera (el caso de la mina Tintaya) Instituto de defensa Legal, Perú.

LKS, Fondos de solidaridad: Funcionamiento. Reconversión de beneficios. Febrero 2004.

MONDRAGÓN UNIBERTSITATEA, Facultad de Ciencias Empresariales, NIP (Núcleos de Intervención Participativa). Participación Ciudadana, Managua 2005.

MONTENEGRO, Santiago. Director del Departamento Nacional de Planeación de la República de Colombia, Perspectivas económicas del gobierno para el 2006. Febrero 8 de 2006.

NIP, Participación Ciudadana, Facultad de ciencias empresariales, Mondragón Unibertsitatea, Managua, Noviembre 2005.

VIDAL, Ana María. Ideas para construir una agenda de consenso, grupo diálogo sobre minería y desarrollo sostenible, Lima, julio 2005.

ACRÓNIMOS

ACNUR	ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS
ADEX	ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES DEL PERÚ
ADS	ANÁLISIS DINÁMICO DE STAKEHOLDERS
AFNOR	ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION
APFC	ALASKA PERMANENT FUND CORPORATION
ANH	AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS
ANIF	ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
APAFA	ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA
ATR	AUTORIDAD TÉCNICA DE RIEGO
BCR	BANCO CENTRAL DE RESERVA
BHP	CORPORACIÓN MINERA
BPD	BARRILES POR DIA
BPXC	BP EXPLORATION COLOMBIA
BRC	BANCO REPÚBLICA DE COLOMBIA
CAN	COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES
CAO	COMPLIANCE ADVISOR OMBUSMAN
CAR	CONSEJOS AMBIENTALES REGIONALES
CEL	COMUNIDADES EMPRESARIALES LOCALES
CEO	CHIEF EXECUTIVE OFFICER
CEPAA	COUNCIL ON ECONOMIC PRIORITIES ACREDITATION AGENCY
CEPAL	COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA
CDA	COLLABORATIVE FOR DEVELOPMENT ACTION
CHF	COOPERATIVE HOUSING FOUNDATION
CIIU	CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME
CILA	CENTROS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL
CNT	CONFEDERACIÓN NACIONAL DEL TRABAJO
CONACAMI	CONFEDERACIÓN DE COMUNIDADES AFECTADAS POR LA MINERÍA
CONAM	CONSEJO NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE
CONITE	COMISIÓN NACIONAL DE INVERSIONES Y TECNOLOGÍAS EXTRANJERAS
CPI	CRITICAL PERFORMANCE INDICATOR
CPM	CENTRO POBLADO MENOR
CRG	CONTROL RISK GRUP
DANE	DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
DDHH	DERECHOS HUMANOS
DIH	DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO
DNP	DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN
ECOPETROL	EMPRESA COLOMBIANA DE PETRÓLEOS
EEUU	ESTADOS UNIDOS
EA	EVALUACIÓN AMBIENTAL
EIA	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL
ELN	EJÉRCITO DE LIBERACIÓN NACIONAL

La Empresa en Entornos de Violencia

EPL	EJÉRCITO POPULAR DE LIBERACIÓN
ERM	ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
ESOP	EMPLOYEE STOCK OWNERSHIP PLAN
ETA	EUSKADI TA ASKATASUNA
FARC	FUERZAS ARMADAS REVOLUCIONARIAS DE COLOMBIA
FCI	FONDO CENTRAL DE INTERCOOPERACIÓN
FEPEC	FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN COOPERATIVA
FEPI	FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN INTERCOOPERATIVO
FISO	FONDO INTERCOOPERATIVO DE SOLIDARIDAD
FNR	FONDO NACIONAL DE REGALÍAS
FOB	FREE ON BOARD
FONDESPA	FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL
FSC	FONDO DE SOLIDARIDAD CORPORATIVO
FUCAE	FEDERACIÓN UNIFICADA DE CAMPESINOS DE ESPINAR
GDP	GROSS DOMESTIC PRODUCT
GESPA	GESTIÓN DE PERSONAS AUTÓNOMAS
GIP	GRUPOS DE INTERVENCIÓN PARTICIPATIVA
GRI	GLOBAL REPORTING INITIATIVE
IAFEP	INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR THE ECONOMICS OF PARTICIPATION
ICMM	INTERNATIONAL COUNCIL ON MINING AND METALS
IBEX	IBERIA INDEX
IAF	INTERAMERICAN FOUNDATION
IED	INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA
IEPRI	INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
IDP	INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT PROGRAMM
IFC	INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION
IIS	INCIDENTE CON IMPLICANCIA SOCIAL
ILO	INTERNATIONAL LABOR OFFICE
INEI	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA
INRENA	INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS NATURALES
IRCSL	ÍNDICE DE RIESGO DE CONFLICTO SOCIAL LOCAL
ISA	ITERCONEXION ELECTRICA S.A.
JAC	JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL
JOC	JUVENTUD OBRERA CATÓLICA
LSE	LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
M-19	MOVIMIENTO 19 DE ABRIL
MAO	MOVIMIENTO AUTODEFENSA OBRERA
MCC	MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA
MCE	MANEJO DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL
MEM	MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS
MEPEL	MANEJO PARTICIPATIVO DEL EMPLEO Y LA CONTRATACIÓN LOCAL
MNC	MULTINATIONAL COMPANY
MOSOP	MOVEMENT FOR THE SURVIVAL OF OGOINI PEOPLE
MRS	MATRIZ DE RIESGOS SOCIALES
MRTA	MOVIMIENTO REVOLUCIONARIO TUPAC AMARU
MYSRL	MINERA YANACOCHA
NIP	NÚCLEOS DE INTERVENCIÓN PARTICIPATIVA
OEA	ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS

La Empresa en Entornos de Violencia

OECD	ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT
ONG	ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
OIT	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO
ORSE	OBASERVATOIRE SUR LE RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES
PAMA	PROGRAMA DE ADECUACIÓN Y MANEJO AMBIENTAL
PCM	PROS, CONTRAS, MEJORAS
PDVSA	PETRÓLEOS DE VENEZUELA
PEA	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA
PERCAN	PROYECTO DE REFORMA DEL SECTOR DE RECURSOS MINERALES DEL PERÚ
PIB	PRODUCTO INTERNO BRUTO
PMA	PLAN DE MANEJO AMBIENTAL
PNP	POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ
PNUD	PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
PNV	PARTIDO NACIONALISTA VASCO
PROEXPORT	FONDO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE COLOMBIA
PWBLF	PRINCE OF WALES BUSINESS LEADERSHIP FORUM
REI	RESOURCE EXTRACTION INDUSTRIES
RPP	RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ
RSE	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
SETEG	SERVICIOS TEMPORALES DE GUADUAS
SENA	SERVICIO NACIONAL DE APRENDISAJE
SNIP	SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA
SNMPE	SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA PETRÓLEO Y ENERGÍA
SOFAR	STATE OIL FUND OF AZERBAIJAN
TCS	TAX CREDIT SCHEME
UICN	UNIÓN INTERNACIONAL PARA LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA
UNDP	UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMM
WBCSD	WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
WCED	WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT