



CONFERENCIA **NACIONAL** SOBRE **PALMA DE ACEITE**

Un encuentro para vivir el
conocimiento e impulsar
la agroindustria

Modelo de Gestión y Administración en Entornos de Conflicto

Para una empresa del sector agroindustrial de la palma de aceite

Autor: Iván Darío Rosas Tulcán



35
AÑOS



fedepalma

Villavicencio, Parque Las Malocas

22 al 24
de septiembre

20
26

El problema y la necesidad de un modelo de gestión



Las empresas palmeras han vivido conflictos con sus trabajadores, sindicatos, comunidades y otros grupos de interés, esto exigen un modelo estructurado de gestión y prevención de conflictos.

El problema



01

Conflicto:

situaciones administrativas, operativas y jurídicas con trabajadores, sindicatos y contratistas que llevan a vías de hecho y negociaciones con resultados diversos.



02

Necesidad:

un modelo que prevenga los conflictos y mantenga el equilibrio entre sostenibilidad, responsabilidad social y medio ambiente.



03

Antecedentes:

los conflictos mal gestionados generan un elevado costo económico, emocional y social para la empresa.



04

Realidad:

las empresas enfrentan conflictos con sindicatos, asociaciones y comunidades que exigen un relacionamiento adecuado.

Objetivos



01

General:

proponer un modelo de gestión y administración ante conflictos, y cómo prevenirlos, con los grupos de interés de una empresa agroindustrial.



02

Objetivo 1:

documentar las posibles situaciones de conflicto a partir de la realidad que vive la empresa agroindustrial de la palma de aceite.



03

Objetivo 2:

documentar modelos de gestión de solución y prevención de conflictos, mediante fuentes primarias y secundarias.



04

Objetivo 3:

plantear alternativas de manejo y prevención que guarden el equilibrio empresarial: sostenibilidad, RSE y medio ambiente.

Metodología de investigación

Enfoque cualitativo: diseño fenomenológico empírico, con documentación de tres modelos de gestión del recurso humano empresarial (Werther y Davis, Michel Beer y MAGICO).

Muestra e instrumentos: 5 expertos (2 asesores y 3 directivos de empresas palmeras del sur del Cesar) mediante entrevista semiestructurada; análisis por tabla de categorización según frecuencia de respuestas.



Tres modelos de gestión documentados



Modelo 1

Werther y Davis

Gestión del talento humano
como base de las
relaciones laborales.



Modelo 2

Michel Beer

Cambio organizacional y
alineación de intereses
entre empresa y
colaboradores.



Modelo 3

MAGICO

Atención y gestión integral
de conflictos
organizacionales.

Resultados: la realidad del conflicto en la empresa palmera



Conflictos laborales

- Negociaciones colectivas, ceses de actividad y planes tortuga.
- Mítines y plantones por inconformidad laboral o temas políticos.
- Tensiones entre trabajadores por diferencias de postura.



Conflictos con comunidades

- Fricciones territoriales por el uso de recursos.
- Bloqueos viales y comunicados a la opinión pública.



Riesgo reputacional y jurídico

- Se agrava si el conflicto no se gestiona de forma oportuna y estructurada.
- Afecta la licencia social y las relaciones de largo plazo.



Conflictos con proveedores

- Cese de actividades de transportadores de personal.
- Cese de actividades de transporte de fruto.

Conceptos con mayor peso en las entrevistas



Confianza:

base para sostener relaciones de largo plazo con cada grupo de interés.



Cultura participativa:

diálogo, prioridad a la transformación de las relaciones y aumento en la participación.



Liderazgo directivo:

habilidades del equipo gerencial para guiar la resolución de conflictos.



Comunicación permanente:

canal continuo entre la empresa y sus grupos de interés.

Frecuencia de menciones por concepto en las entrevistas



Siete puntos en común hacia la gestión de conflictos y la sostenibilidad



Viabilidad empresarial: el modelo de conflicto debe ser sostenible para la operación de la empresa.



Alto sentido humano: reconocer a las personas y comunidades detrás de cada situación de conflicto.



Cultura participativa: involucrar a los grupos de interés en la construcción de soluciones.



Cumplimiento de obligaciones: entre los grupos de interés y la empresa, base de la confianza mutua.



Liderazgo directivo: habilidades del equipo gerencial para conducir procesos de negociación.



Aprendizaje: capacitación continua en resolución de conflictos para los grupos de interés.



Puntos en común: consensos que llevan a la sostenibilidad del negocio y del territorio.

Modelo propuesto MPGCA

Modelo de Prevención y Gestión de Conflictos Agroindustriales (MPGCA): propone cómo prevenir y administrar conflictos con los grupos de interés de una empresa palmera.

MODELO DE ATENCIÓN Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

► Sector Agroindustrial

PRINCIPIOS

1

- Las personas: pensar al otro como un yo.
- Visión de empresa sostenible: económica, social y ambiental.
- Claridad en políticas, normas y procedimientos.
- Cultura participativa y diálogo.
- Liderazgo sustentado en la autoridad de quien conoce a las personas.
- Comunicación como sistema abierto.

OBJETIVOS

2

- Productividad rentable.
- Eficacia social en prevención de conflictos.
- Conservación del medio ambiente.
- Integración.
- Aprendizaje en prevenir y resolver conflictos.

ESTRUCTURA

3

- Caracterización de stakeholders e influencia de los grupos de interés.
- Plan de comunicación permanente.
- Aprendizaje, formación y desarrollo, focalizados en la prevención y gestión de conflictos.

Estructura del modelo: cuatro pilares



Pilar 1 Caracterización de stakeholders

PODER	Mantener informado Comunidades cercanas	Gestionar de cerca Trabajadores -Sindicatos · Estado
	Monitorear Proveedores externos	Mantener satisfecho Inversionista
		INTERÉS

¿Por qué importa?

Es el primer pilar del MPGCA: identificar quién influye y a quién afecta cada decisión permite diseñar políticas, canales de comunicación y procesos de aprendizaje ajustados a cada grupo de interés.

Pilar 2 Políticas y reglamentos coherentes

COHERENCIA → CONFIANZA



Seguridad y salud

Protege a los
trabajadores en cada
labor.



Reglamento interno

Aplica a todo el
personal,
sindicalizado o no.



Convención colectiva

Carácter normativo y
de cumplimiento
obligatorio.



Planes operativos

Estándares de
ejecución y calidad en
campo.



Contratación con terceros

Blinda a la empresa
de demandas
solidarias.

Estas políticas dan previsibilidad a trabajadores, sindicatos y comunidad, reduciendo la incertidumbre que alimenta el conflicto.

Pilar 3 Plan de comunicación permanente

Un plan estratégico permanente evita que rumores y desinformación alimenten el conflicto con sindicatos y comunidades.

Tres niveles de escucha

Las personas vistas como un interlocutor emocional



HECHOS



SENTIMIENTOS



NECESIDADES

Objetivos

Canales

Mapa de públicos

Qué comunicar

Cuándo comunicar

Cómo comunicar

Indicadores

Fuente: Zamudio, 2021.

7 ETAPAS

Cuarto pilar del modelo:
agrupa el aprendizaje, la
formación y el desarrollo de
una cultura participativa.

Recorre siete etapas, desde el
contexto empresarial hasta la
negociación estructurada del
conflicto.

Pilar 4

I. Contexto y su importancia empresarial

II. Formando dialogantes

III. La construcción permanente de confianza

IV. Liderazgo transformador

V. La cultura participativa

VI. Gestión del conflicto

VII. Negociación

Aprendizaje, formación y desarrollo

El diálogo no se debe centrar en lo transaccional, debe ir más allá, el cual sitúa menos énfasis en el resultado y pone mayor énfasis en las relaciones.



El modelo plantea acuerdos basados en la confianza, documento que la base es el valor de la palabra y el poder de voluntades entre las partes. Este planteamiento hace la diferencia entre modelos tradicionales de gestión humana

Conversaciones transformadoras- Crisis- cual? Cuando? Como?



Mi historia

Legal · Ética · Impacto · Necesidad



Tu historia

Económica · Social · Territorial · Productiva



Cómo llegamos aquí

Soluciones · Sinergia · Visión



Ahora qué hacemos

Voluntad · Capacidad · Conocimiento

Fuente: Zamudio, 2018 · Manual Nansen para facilitadores de diálogo y transformación de conflictos.

1

Preguntas abiertas y esenciales

2

Escuchar la respuesta completa

3

Hablar en el lenguaje del otro

4

Demostrar que escuchas

5

Entender, no solo responder

Gestión del conflicto



Conocer:

tener claridad acerca de la realidad materia del conflicto.



Saber:

comprender las causas o razones del conflicto.



Entender:

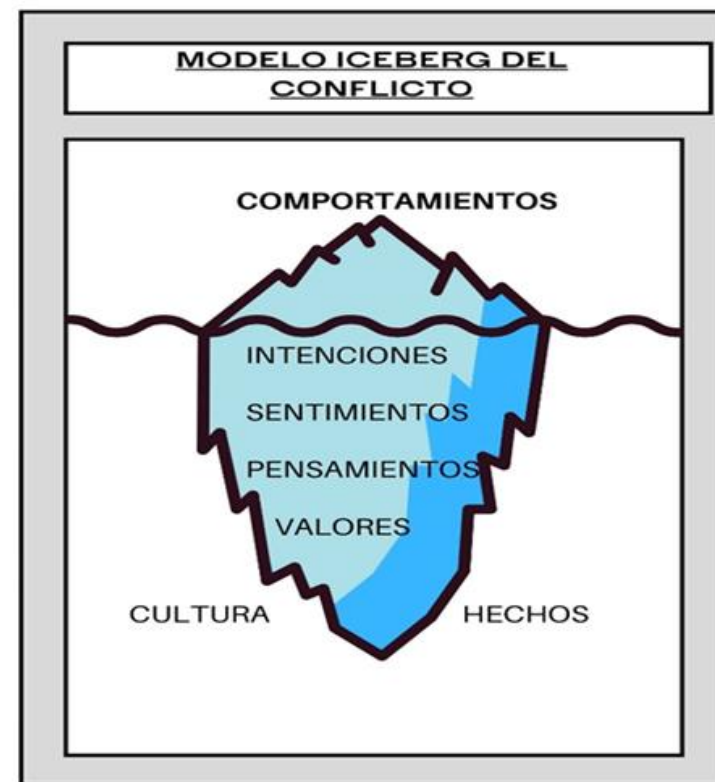
la razón de ser de la empresa y del grupo de interés.



Armonizar:

construir alternativas y escenarios de solución.

Modelo del iceberg del conflicto: lo visible (comportamientos) y lo que subyace (intenciones, sentimientos, valores).



Preparación para la negociación

El primer paso a la hora de analizar el conflicto es llegar a ser consciente de los patrones de comportamientos de los involucrados, de igual manera existen diferentes herramientas como el mapeo del conflicto.



Selección de un equipo de líderes y estudio detallado de las peticiones de la contraparte.



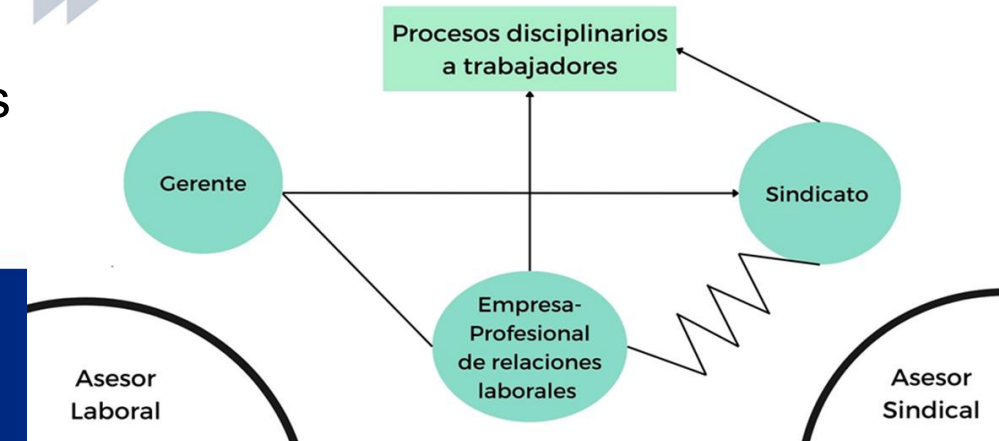
Construcción conjunta de la batería argumental y de los objetivos generales de la negociación.



Preparación de cada sesión: objetivos, principios y actitudes específicas, asesorados por expertos.

Propósito es analizar el contexto, interacción, comportamientos de los actores, como estos influyen en las partes del conflicto y en cómo llegar a solucionarlo.

MAPEO DE CONFLICTOS



Conclusiones



01

Conflicto persistente:

en las empresas palmeras se presenta principalmente con trabajadores, sindicatos, comunidades y contratistas.



02

Tres modelos aplicables:

Werther y Davis, Michel Beer y MAGICO, como base estructurada de las relaciones humanas.



03

Cultura participativa:

principio que se resalta tanto en los modelos como en la experiencia de directivos y asesores del sur del Cesar.



04

Modelo MPGCA:

integra la gestión de personas y la experticia sectorial para un tejido empresarial armónico y sostenible.

Gracias

Iván Darío Rosas Tulcán