

ESCUELA DE POSTGRADO UAGRM

FACULTAD DE INGENIERIA EN CIENCIAS DE LA COMPUTACION Y TELECOMUNICACIONES



Trabajo final

**Análisis del conflicto “Caso de la industria S.A.
Y el pueblo de Ñauri”**

Integrantes:

- David Jhonatan Sandoval García
- Wilton Mingyar Acosta Choclo
- Luis Rolando Vázquez Velasquez
- Rosember Carrasco Sumoya
- Carlos Gerardo Cruz Andia

Módulo: Dirección estratégica de recursos humanos, resolución de conflictos y negociación

Docente: Ing. Marcelo Rodríguez

Santa Cruz – Bolivia

19/09/2020

Trabajo final del módulo

Caso de análisis: Caso de la industria S.A. y el pueblo de Ñauri

Análisis del conflicto

1. Bajo tensión o presión

Descripción

- El conflicto generado entre la industria S.A. y la comunidad de Ñauri se encontraba bajo tensión debido a que ambas partes tenían intereses opuestos y la manera en cómo decidieron resolver este conflicto fue por medio de la violencia, es decir que entre ellos se llegó a formar un fuerte ambiente de hostilidad.

Riesgos

- Los riesgos para la industria S.A. debido al inicio de un conflicto serían muy grandes ya que perderían todo el tiempo y dinero que hubieran invertido para la construcción de esta industria, además de generar una mala opinión pública lo cual afectaría negativamente sus ventas y competitividad en el mercado.

Oportunidades

- La aparición de un conflicto no generaría ningún tipo de oportunidad para la industria S.A.

Mensajes/Acciones

- La industria S.A. deberá realizar todas las acciones que considere necesarias para prevenir la aparición de futuros conflictos, entre ellos se encuentran:
 - Conocer las comunidades cercanas a la zona en donde planea operar.
 - Solicitar apoyo al gobierno regional para informar a las comunidades cercanas.
 - Prevenir cualquier tipo de actividad que se pueda malinterpretar por parte de la población.

2. Fuente generadora del conflicto

Descripción

- La fuente generadora del conflicto fue la diferencia de valores entre los pobladores de la comunidad de Ñauri y la industria S.A.
 - Por un lado, el terreno cercano a la comunidad de Ñauri representaba una gran oportunidad de negocios para la industria S.A., además de que

generaría una gran cantidad de puestos de trabajo, vías de comunicación e impulsaría el desarrollo en la comunidad de Ñauri.

- Mientras que los pobladores de la comunidad de Ñauri pensaron que este supuesto desarrollo traería solo problemas en lugar de beneficios a su comunidad.

Riesgos

- Los riesgos por no conocer las fuentes generadores de conflicto son variados ya que dependiendo del grado del conflicto se podrá generar una mayor o menor cantidad de pérdidas. Sin embargo, sin importar cuales sean los riesgos estos producirán un efecto negativo a la industria S.A. por lo que deben de realizarse esfuerzos para poder conocerlos y así prevenirlos.

Oportunidades

- Conocer las posibles fuentes generadores de conflicto podrían ayudar a la industria S.A. para poder tomarlas en consideración y así evitar posibles conflictos en futuros proyectos.

Mensajes/Acciones

- La industria S.A. deberá llevar a cabo una investigación para poder conocer las posibles fuentes generadores de conflicto que se puedan dar en cada proyecto nuevo que planeen realizar, para que así puedan tomar las decisiones que consideren adecuadas y evitar que estas fuentes se den lugar durante las planificaciones o presentaciones de sus proyectos.

3. Etapa de la escalada del conflicto

Descripción

- El conflicto generado entre la comunidad de Ñauri y la industria S.A. escaló hasta la etapa de la confrontación entre ambas partes y al final no se pudo abrir ninguna mesa de diálogo para poder dar con una solución pacífica, lo cual desembocó en daños y pérdidas tanto para la industria S.A. como para los pobladores de la comunidad de Ñauri.

Riesgos

- Si el conflicto generado no se soluciona a la brevedad la industria S.A. corre el riesgo de que el alcance del conflicto se vuelva mayor e involucre a una mayor cantidad de personas lo cual terminaría generando mayores pérdidas para la industria y afectaría negativamente su imagen pública.

Oportunidades

- Si se toman acciones para poder resolver el conflicto antes de que este se extienda, la industria S.A. tiene la oportunidad de convertir el conflicto en una oportunidad de desarrollo lo cual a su vez le permitirá idear estrategias de desarrollo local.

Mensajes/Acciones

- La industria S.A. deberá emplear un equipo para determinar en qué etapa de la escalada de conflicto se encuentran en este momento y en base a esa información se deberán plantear formas para solucionar dicho conflicto. Todo esto se lo deberá hacer tan pronto como se tenga percepción de un posible conflicto, esto para evitar que este se extienda.

4. Elementos del conflicto

Descripción

- **Poder:** Ninguna de las partes involucradas en el conflicto pudieron imponer sus intereses sobre los intereses del otro ni consiguieron llegar a un acuerdo que favoreciera a ambas partes.
- **Tiempo:** En este conflicto el tiempo no fue un factor determinando dado que ambas partes tuvieron tiempo más que suficiente para poder entablar una mesa de diálogo y buscar una solución pacífica a su conflicto.
- **Espacio:** El conflicto tuvo lugar en los terrenos cercanos a la comunidad de Ñauri por lo que los pobladores de dicha comunidad ejercían mayor control en la zona. Por lo tanto, la industria S.A. al ser visitante tendría que haber empezado con las negociaciones para evitar posibles conflictos. Se puede considerar que el conflicto se dio lugar sobre un espacio público.
- **Información:** La falta de información podría considerarse como un elemento importante para la generación del conflicto dado que la comunidad de Ñauri reaccionó de tal manera simplemente porque desconocían cuales eran los objetivos de la industria S.A. y las actividades que realizarían. Además, la industria S.A. tendría que haber realizado una investigación para conocer las necesidades y costumbres de la comunidad de Ñauri para poder usar esa información como punto de partida dentro de las negociaciones.

Riesgos

- Mayor desinformación por parte de la comunidad de Ñauri lo cual desembocaría en un conflicto mucho más grande.
- Que las autoridades de la comunidad de Ñauri tuvieran más influencia sobre el gobierno regional y central lo cual dejaría en una gran desventaja a la industria S.A.

- Que los terrenos adquiridos por la industria S.A. sean retenidos por el gobierno dado el conflicto que se originó con respecto a ellos.

Oportunidades

- Si se consigue resolver el conflicto de forma pacífica y en el menor tiempo posible, la industria S.A. podría obtener mayor respaldo por parte de la comunidad de Ñauri y el gobierno regional para realizar futuros proyectos en la misma región.

Mensajes/Acciones

- Cuando la industria S.A. decida realizar un nuevo proyecto en un país nuevo deberá tomar precauciones para evitar generar problemas a la población local y en caso de no conseguirlo deberá buscar vías de diálogo para resolver estos problemas en el menor tiempo posible.

5. Actores del conflicto

Descripción

- **Principales:** La comunidad de Ñauri y la industria S.A.
- **Secundarios:** Los policías
- **Reguladores:** Gobierno regional, gobierno central y alcalde
- **Observadores:** La prensa
- **Activistas:** Ninguno
- **Mediadores:** Ninguno
- **Latentes:** Ninguno

Riesgos

- Uno de los actores del conflicto que se encuentre a favor de la comunidad de Ñauri podría tener una mayor autoridad en el país lo cual generaría problemas para la industria S.A. ya que la solución de su caso por parte del gobierno regional y/o central perderá objetividad.
- La industria S.A. al ser una empresa proveniente de afuera podría no recibir el apoyo del gobierno regional y/o central pese a haber tenido todas las aprobaciones para la obtención del terreno y la construcción de su fábrica.
- La prensa podría perder objetividad y estar más a favor de la comunidad de Ñauri lo cual haría que sus reportajes estuvieran más enfocados en los daños causados por la industria S.A. y afectaría de forma negativa su imagen pública.
- Podrían haber aparecido activistas que estuvieran en contra de la industria S.A. los cuales dificultarían sus esfuerzos para resolver el conflicto de forma pacífica.

Oportunidades

- Si la industria S.A. consigue resolver el conflicto sin llegar a la violencia obtendría mayor aceptación por parte de la comunidad y el gobierno regional para futuros proyectos.

Mensajes/Acciones

- La industria S.A. deberá buscar que posibles conflictos que pueda llegar a tener se resuelvan a la brevedad y que involucren la menor cantidad de actores posible.

6. Análisis de causa raíz del conflicto

Descripción

- El conflicto se originó debido a la desinformación que tuvo la población de la comunidad de Ñauri por parte de la industria S.A. y el Gobierno regional quienes decidieron empezar la construcción de una fábrica sobre los terrenos cercanos a la comunidad de Ñauri sin consultar con los pobladores de dicha comunidad. En lugar de eso, ellos asumieron que los pobladores estarían de acuerdo con la decisión que ellos tomaron.

Riesgos

- Si no se analiza correctamente la raíz original del conflicto se corre el riesgo de ejecutar acciones que no se encuentren dirigidas a resolver el conflicto principal sino a uno de los efectos causados por el mismo.

Oportunidades

- Si se analiza correctamente la raíz del conflicto se pueden buscar maneras de resolver el mismo con el menor esfuerzo y en el menor tiempo posible.

Mensajes/Acciones

- La industria S.A. deberá formar un equipo cuyo objetivo sea analizar los conflictos con los que se encuentre y buscar la causa raíz del mismo para determinar formas de cómo resolverlo.

7. Análisis de intereses y posiciones

Descripción

- **Comunidad de Ñauri:** Tiene como interés evitar que la industria S.A. construya la fábrica que tienen planeado hacer, esto debido a que consideran que dicha fábrica traerá muchos problemas a su comunidad ya que desconocen los objetos de esa fábrica y solo se basan en un mal concepto que tienen de la palabra desarrollo.

- **Industria S.A:** Tiene como interés construir una fábrica en las cercanías de la comunidad de Ñauri, esto debido a que considera que construir una fábrica ahí sería un buen negocio para ella además de que generaría ingresos para el país, mayores puestos de trabajo y un mayor nivel de desarrollo para la comunidad de Ñauri.

Riesgos

- Tanto la industria S.A. como la comunidad de Ñauri podrían llegar a tener intereses muy opuestos lo cual haría casi imposible que puedan ponerse de acuerdo para resolver el conflicto entre ambas partes.

Oportunidades

- Si la industria S.A. analiza los intereses de la comunidad de Ñauri puede utilizar esa información para encontrar intereses en común y en base a eso buscar otros intereses que cumplan sus objetivos y metas iniciales pero que también estén de acuerdo a las necesidades y respeten las costumbres de la comunidad de Ñauri.

Mensajes/Acciones

- La industria S.A. deberá encargar a un equipo la tarea de investigar los intereses de los pobladores de la comunidad de Ñauri al igual que sus necesidades y costumbres para empezar a realizar un análisis entre sus propios intereses y otros intereses que vayan de acuerdo a la información obtenida de la comunidad de Ñauri.

Solución al caso aplicando el método Harvard de negociación

1. Comunicación

Descripción

- La mejor forma en la que se pudo resolver el conflicto que se dio entre la comunidad de Ñauri y la industria S.A. era realizando una concesión para informar y comunicar a la población de Ñauri acerca de las actividades que realizaría la fábrica que se iba a construir, de esa manera los pobladores no se sentirían amenazados. Además, la industria S.A. tendría que proponer una mesa de diálogo para escuchar las quejas o sugerencias provenientes de la comunidad de Ñauri y utilizando esa información proponer una estrategia que permita favorecer a ambas partes.
- Se comunicará a los pobladores sobre todas las acciones que se quieran tomar y que estas afecten a la comunidad.

Riesgos

- Intentar romper la comunicación al mínimo desacuerdo. Confundir comunicación con simplemente mencionar los intereses de nuestra parte sin escuchar a la otra parte. Hablar por la otra parte.

Oportunidades

- Al implementar comunicación, se podrá establecer una mejor relación con los pobladores, lo cual hará el proceso de negociación más llevadero.

Mensajes/Acciones

- Comunicar al inicio del proyecto el alcance del mismo y los beneficios que el mismo traería a la comunidad de Ñauri. Comunicar a los comunarios sobre cambios de planes en el proyecto.

2. Relación

Descripción

- La industria S.A. tendría que formar un equipo el cual se encargaría de dar a conocer los objetivos de la misma a la comunidad de Ñauri. Además, dicho equipo deberá trabajar para poder mejorar la relación entre dicha comunidad y la industria S.A. para que de esa manera se trabaje en desarrollar un buen ambiente en donde sea fácil proponer una mesa de diálogo para conocer la opinión de los pobladores.
- Se debe establecer una buena relación con los comunarios, en especial con los dirigentes y representantes.

Riesgos

- Si bien se debe construir una relación con la comunidad, no se debe perder de vista el verdadero objetivo de la negociación.

Oportunidades

- Al construir una relación con los comunarios, se puede llegar a entender mejor cuáles son sus intereses y las razones por las cuales no están de acuerdo con el ingreso de La Industria S.A. a la misma.

Mensajes/Acciones

- Se deben crear eventos de socialización con los dirigentes/representantes de la comunidad.

3. Intereses

Descripción

- La industria S.A. deberá replantear nuevamente sus intereses tomando en consideración las necesidades de la comunidad de Ñauri y respetando sus costumbres para que de esa manera se eviten futuros conflictos.
- Se deben identificar y priorizar los objetivos de la industria S.A., siendo el primero y más importante, el poder empezar a operar a tiempo (sin retrasos que ocasionen pérdidas).

Riesgos

- Si los intereses no están bien definidos, el proceso de negociación podría no ser fructífero para la industria S.A., resultando en pérdidas económicas.

Oportunidades

- El tener los intereses bien definidos y priorizados hace que el proceso de negociación pueda tomar un rumbo en relación a los objetivos planteados.

Mensajes/Acciones

- Priorizar los intereses que se deben seguir en el proceso de negociación. Establecer un comité de negociación.

4. Opciones

Descripción

- La industria S.A. deberá trabajar para poder proponer opciones que favorezcan tanto a su industria como a la comunidad de Ñauri.
- Se deben identificar todas las posibilidades de acuerdo a las que se puede llegar, identificando particularmente las ideales (aquellas en las que se consiguen todos los objetivos) y las mejores para ambas partes (aquellas a las cuales no se le puede modificar sin perjudicar a alguna de las partes).

Riesgos

- No identificar alguna opción del conjunto de "las mejores" que pueda tener mejores resultados para la industria S.A.

Oportunidades

- El identificar y evaluar las diferentes opciones de la negociación nos dá la oportunidad de conocer los posibles rumbos que podría tomar la negociación y estar preparados para los mismos.

Mensajes/Acciones

- Se debe listar las diferentes opciones de acuerdo a los que se puede llegar. Posteriormente se debe ordenarlas identificando cuales son las opciones más favorables para la industria S.A. y cuáles son los escenarios no deseados.

5. Criterios

Descripción

- La industria S.A. deberá determinar cuáles criterios utilizar para encontrar la mejor opción u alternativa que le permite velar por sus intereses, pero sin entrar en conflicto con los intereses de la comunidad de Ñauri.
- Se presentan los diferentes criterios que demuestren y legitimen nuestros intereses.

Riesgos

- No aceptación de los criterios presentados como válidos por parte de los comunarios.

Oportunidades

- Si los criterios son entendidos por los comunarios, la negociación podría fluir y concluir de manera más rápida.

Mensajes/Acciones

- Se deben recolectar los criterios que legitimen los intereses y la posición de la Industria S.A. demostrando que el perjuicio ocasionado por el no arranque de la fábrica no afecta únicamente a la industria S.A. Sería buena idea que la preparación de la presentación de los criterios sea realizada con un agente externo, para que sea evidente que no es simplemente el querer arrancar la operación no es simplemente un capricho de la industria S.A.

6. Alternativas

Descripción

- Se debe evaluar alternativas en caso de no existir un acuerdo, con las cuales se demuestren los beneficios de la gestión conjunta. Alternativas:
 - 1) **Optimista:** La industria S.A. comienza sus operaciones sin ningún proceso de negociación esperando a que los problemas puedan ser solucionados una vez la fábrica ya se encuentre operativa.
 - 2) **Realista:** La industria S.A. comienza sus operaciones de manera forzosa ingresando a la comunidad con el uso de la fuerza de la policía para poder continuar con sus operaciones.
 - 3) **Pesimista:** La industria S.A. comienza sus operaciones de manera forzosa ingresando a la comunidad con el uso de la fuerza de la policía y denunciando a los comunarios y sus autoridades por obstrucción, de manera tal que se puedan iniciar las operaciones.

Riesgos

- La contraparte (los comunarios), de manera emocional, deciden no negociar porque luego de la evaluación, no encuentran beneficio en la opción en la que la industria S.A. comienza sus operaciones cerca de su comunidad

Oportunidades

- Si se exponen bien las alternativas y los beneficios de trabajar de manera conjunta y negociar, los comunarios pueden cambiar su postura y entrar en la negociación.

Mensajes/Acciones

- Exponer las diferentes alternativas que pueden ser tomadas en caso de no existir un acuerdo (trabajando de manera independiente), resaltando que la negociación y el trabajo conjunto es la mejor opción para ambas partes.

7. Compromiso

Descripción

- La industria S.A. deberá comprometerse a cumplir los puntos que se hubieran pactado en la mesa de diálogo que se tuvo con la comunidad de Ñauri.
- Se deben realizar compromisos entre ambas partes tanto al inicio de la negociación como al finalizar la misma y llegar a un acuerdo.

Riesgos

- La contraparte no cumple con sus compromisos.

Oportunidades

- Si los compromisos son los adecuados, especialmente los pactados en el acuerdo de finalización de la negociación, estos pueden representar de manera formal los resultados de la negociación.

Mensajes/Acciones

- Realizar compromisos por parte de ambas partes al inicio de la negociación, que en cierta medida obliguen a ambas partes a perseverar en la misma. Realizar compromisos que aseguren el cumplimiento del acuerdo resultado de la negociación.