



MINISTERIO DEL TRABAJO

DECRETO NÚMERO 1668 DE 2016

21 OCT 2016

Por el cual se modifica la sección 2 del capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, referente a la contratación de mano de obra local en municipios donde se desarrollen proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, y el artículo 2.2.6.1.2.26. del mismo decreto.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, y en particular, la conferida en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia, y

CONSIDERANDO

Que la Ley 1636 de 2013 creó un Mecanismo de Protección al Cesante, el cual tiene por objeto articular y ejecutar un sistema integral de políticas activas y pasivas de mitigación del desempleo y facilitar la reinserción de la población cesante al mercado laboral, en condiciones de dignidad, mejoramiento de la calidad de vida, permanencia y formalización.

Que de conformidad con el artículo 31 de la Ley 1636 de 2013, todos los empleadores están obligados a registrar sus vacantes en el Servicio Público de Empleo, el cual tiene por función esencial, en los términos del inciso 2º del artículo 25 de la mencionada ley, lograr la mejor organización posible del mercado de trabajo, ayudando a los trabajadores a encontrar un empleo conveniente, y a los empleadores a contratar trabajadores apropiados a las necesidades de las empresas.

Que el artículo 91 de la Ley 136 de 1994, modificado por el artículo 29 de la Ley 1551 de 2012, dispone en el numeral 6º del literal f) que el alcalde certificará la residencia a aquellas personas que residen en el territorio del área de influencia de los proyectos de exploración y explotación petrolera, y que en caso de no encontrarse mano de obra no calificada en dicho territorio, se podrá contratar mano de obra de los territorios municipales vecinos, privilegiando de esta manera la contratación de mano de obra residente en los territorios del área de influencia de los mencionados proyectos.

Que la anterior disposición fue reglamentada temporalmente por el Decreto 2089 de 2014, compilado en el Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, con el objeto de avanzar en la implementación del Servicio Público de Empleo en algunos de los municipios donde se desarrollan actividades de exploración y producción de hidrocarburos y hacer operativa la priorización de la contratación de mano de obra residente en dichas zonas.

Que la Unidad del Servicio Público de Empleo, en el informe de aplicación de la norma referida en el párrafo anterior, recomendó que se diera continuidad a las

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la sección 2 del capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, referente a la contratación de mano de obra local en municipios donde se desarrollen proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, y el artículo 2.2.6.1.2.26. del mismo decreto".

medidas de priorización de la contratación de mano de obra local, haciéndolas extensivas a todos los municipios con presencia de actividades de exploración o producción de hidrocarburos, con el fin de disminuir la conflictividad en el acceso al empleo generado por esta industria.

Que por las condiciones sociales y económicas especiales de los territorios donde se desarrollan actividades de exploración y producción de hidrocarburos, la naturaleza de estas actividades y las características del mercado laboral que por ellas se genera, se hace necesario desarrollar las regulaciones que reconocen prioridad a la contratación de mano de obra local, con el fin de prevenir procesos migratorios que puedan afectar la estabilidad social y económica y garantizar el acceso al empleo en condiciones de transparencia a través de la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo.

Que en desarrollo del principio de confiabilidad del Servicio Público de Empleo, los prestadores autorizados no pueden tener participación en vías de hecho que busquen tener injerencia en la selección o contratación de oferentes de mano de obra.

DECRETA

Artículo 1. Modificación de la sección 2 del capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015. La sección 2 del capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, quedará así:

“Artículo 2.2.1.6.2.1. Objeto. La presente sección tiene por objeto establecer medidas especiales con el propósito de facilitar y fortalecer la contratación de mano de obra local en los municipios en los que se desarrollen proyectos de exploración y producción de hidrocarburos.

Artículo 2.2.1.6.2.2. Alcance. Las medidas previstas en la presente sección aplicarán en todos los municipios donde se desarrollen proyectos de exploración y producción de hidrocarburos y cobijarán a todos los empleadores que vinculen personal a los mismos.

Artículo 2.2.1.6.2.3. Definiciones. Para efectos de interpretar y aplicar la presente sección se establecen las siguientes definiciones:

1. Proyecto de exploración y producción de hidrocarburos: todas aquellas actividades y servicios relacionados con el desarrollo de contratos celebrados con la Agencia Nacional de Hidrocarburos —ANH—, o contratos de asociación suscritos con Ecopetrol S.A., para explorar o producir hidrocarburos en áreas continentales.
2. Área de influencia: se entenderá como área de influencia el municipio o municipios donde se desarrolle el proyecto de exploración y producción de hidrocarburos.
3. Vacante: todo puesto de trabajo no ocupado, cuyas funciones estén relacionadas con los servicios o actividades realizadas en el marco de proyectos de exploración y producción de hidrocarburos.

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la sección 2 del capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, referente a la contratación de mano de obra local en municipios donde se desarrollen proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, y el artículo 2.2.6.1.2.26. del mismo decreto".

4. Mano de obra local: solo se considerará como mano de obra local, sin importar el tipo de vacante al que aspire, la persona que acredite su residencia con el certificado expedido por la alcaldía municipal, de conformidad con lo previsto en el numeral 6° del literal f) del artículo 91 de la Ley 136 de 1994, modificado por el artículo 29 de la Ley 1551 de 2012.

5. Mano de obra calificada: para el caso de estandarizaciones adoptadas por el Ministerio del Trabajo, serán considerados como calificados aquellos cargos que correspondan a perfiles ocupacionales que requieran para su desarrollo formación técnica, tecnológica o profesional, sin importar que el empleador valide dicho requerimiento de formación por tiempo de experiencia.

Para el caso de perfiles no estandarizados, serán considerados como calificados aquellos cargos que requieran para su desarrollo formación técnica, tecnológica o profesional, sin importar que el empleador valide dicho requerimiento de formación por tiempo de experiencia.

Artículo 2.2.1.6.2.4. Priorización en la contratación de mano de obra local. La totalidad de la mano de obra no calificada contratada para prestar sus servicios en proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, en principio, será residente en el área de influencia del proyecto de exploración y producción de hidrocarburos.

De otra parte, si la hubiere, por lo menos el treinta por ciento (30%) de la mano de obra calificada contratada para prestar sus servicios en proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, será residente en el área de influencia del proyecto de exploración y producción de hidrocarburos.

PARÁGRAFO 1. En los proyectos de exploración y producción de hidrocarburos que inicien con posterioridad a la entrada en vigencia de las presentes medidas, cada uno de los empleadores a que se refiere el artículo 2.2.1.6.2.2. del presente Decreto, calculará las vacantes que debe proveer con mano de obra local tomando como base el número de personas que estima vincular al proyecto y con las contrataciones laborales que realice cumplirá con lo previsto en el presente artículo.

Cuando el proyecto se encuentre en ejecución a la entrada en vigencia de las presentes medidas, los empleadores calcularán las vacantes que deben proveer con mano de obra local tomando como base el número de personas vinculadas al proyecto y con cada nueva contratación laboral cumplirán progresivamente con lo previsto en el presente artículo.

PARÁGRAFO 2. Para efectos de calcular los porcentajes de contratación de mano de obra se incluirán las vacantes de los cargos a que se refiere el parágrafo 3° del artículo 2.2.6.1.2.12. del presente Decreto.

Artículo 2.2.1.6.2.5. Proceso de priorización de mano de obra local. El proceso de priorización de contratación de mano de obra local se realizará a través de los prestadores autorizados del Servicio Público de Empleo que

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la sección 2 del capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, referente a la contratación de mano de obra local en municipios donde se desarrollen proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, y el artículo 2.2.6.1.2.26. del mismo decreto".

tengan autorizada la prestación presencial en el municipio donde se desarrolle el proyecto.

La oferta de vacantes se realizará en el siguiente orden de priorización:

1. En el municipio o municipios que correspondan al área de influencia del proyecto.
2. En los municipios que limiten con aquel o aquellos que conforman el área de influencia del proyecto.
3. En los demás municipios del departamento o departamentos donde se encuentre el área de influencia del proyecto.
4. En el ámbito nacional.

Para poder avanzar del primer nivel de priorización, será necesario que los prestadores encargados de la gestión de las vacantes certifiquen la ausencia de oferentes inscritos que cumplan el perfil requerido. Para tal efecto, se observarán las estandarizaciones ocupacionales adoptadas por el Ministerio del Trabajo.

PARÁGRAFO. Para efectos del presente artículo el empleador registrará sus vacantes por lo menos con las agencias públicas de gestión y colocación de empleo y las constituidas por Cajas de Compensación Familiar que tengan competencia en el municipio donde se desarrolle el proyecto, sin perjuicio de su facultad de acudir a los demás prestadores autorizados en el territorio.

Artículo 2.2.1.6.2.6. Procesos a cargo de los prestadores. La Unidad del Servicio Público de Empleo establecerá a través de resolución las funcionalidades y procesos que deberán implementar los prestadores del Servicio Público de Empleo para cumplir con la presente sección".

Artículo 2.2.1.6.2.7. Obligaciones de empleadores. Con el fin de dar cumplimiento a la presente sección se establecen las siguientes obligaciones:

1. El empleador, además de la información necesaria para realizar el registro de la vacante, entregará al prestador del Servicio Público de Empleo los siguientes datos:

- 1.1. Municipio donde se espera sea residente el oferente.
- 1.2. Término de vigencia de la publicación de la vacante, el cual no podrá ser inferior a tres (3) días hábiles.

2. El empleador le reportará al prestador la selección o las razones de no selección de los oferentes remitidos.

3. Las empresas operadoras de proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, en los contratos que celebren con terceros para desarrollar actividades relacionadas con proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, incluirán cláusulas relacionadas con la gestión del recurso humano a través del Servicio Público de Empleo y el cumplimiento de las obligaciones previstas en la presente sección.

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la sección 2 del capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, referente a la contratación de mano de obra local en municipios donde se desarrollen proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, y el artículo 2.2.6.1.2.26. del mismo decreto".

PARÁGRAFO 1. Los datos personales recolectados en desarrollo de lo previsto en el presente artículo estarán sujetos a las reglas de tratamiento previstas en la Ley 1581 de 2012.

PARÁGRAFO 2. Las empresas del sector de hidrocarburos podrán coadyuvar a los prestadores del Servicio Público de Empleo en la realización de jornadas de registro masivo de oferentes de mano de obra en los territorios donde desarrollen proyectos de exploración y producción de hidrocarburos".

Artículo 2.2.1.6.2.8. Seguimiento, vigilancia y control. Las empresas operadoras de contratos celebrados con la Agencia Nacional de Hidrocarburos —ANH— o contratos de asociación suscritos con Ecopetrol S.A., harán seguimiento a la vinculación de mano de obra local por parte de sus contratistas y, de forma conjunta con estos, reportarán semestralmente información relacionada con:

1. Nómina vinculada al proyecto.
2. Mano de obra local contratada para cargos calificados y no calificados.
3. Municipios donde se encuentra el proyecto.

La anterior información será reportada a las Direcciones Territoriales del Ministerio del Trabajo a través de los prestadores del Servicio Público de Empleo, según el procedimiento y condiciones que establezca la Unidad del Servicio Público de Empleo.

PARÁGRAFO 1. Además de las entidades enunciadas, a esta información solo accederán los titulares de la misma y las entidades públicas que tengan funciones relacionadas con lo previsto en la presente sección, según lo previsto en la Ley 1581 de 2012.

PARÁGRAFO 2. El Ministerio del Trabajo, en desarrollo de sus funciones de inspección vigilancia y control, verificará el cumplimiento de las obligaciones establecidas a cargo del empleador en la presente sección, especialmente las previstas en el artículo 2.2.1.6.2.4. del presente Decreto, y adelantará las actuaciones administrativas a que haya lugar conforme a la verificación realizada".

PARÁGRAFO 3. La información de los numerales 1º y 2º del presente artículo se presentará de forma desagregada por cada empleador.

Artículo 2.2.1.6.2.9. Reportes. La Unidad del Servicio Público de Empleo rendirá informe semestral al Ministerio del Trabajo sobre la forma en que se implementen las medidas establecidas en esta sección.

Artículo 2. Modificación del artículo 2.2.6.1.2.26. del Decreto 1072 de 2015. Adiciónese el siguiente numeral al artículo 2.2.6.1.2.26. del Decreto 1072 de 2015:

"7. Participar o promover entre sus usuarios oferentes de mano de obra la realización de acciones ilegales que afecten el normal desarrollo de la actividad económica del empleador."

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la sección 2 del capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, referente a la contratación de mano de obra local en municipios donde se desarrollen proyectos de exploración y producción de hidrocarburos, y el artículo 2.2.6.1.2.26. del mismo decreto".

Artículo 3. Vigencia. El presente decreto rige a partir de su publicación, modifica la sección 2 del capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 y adiciona un numeral al artículo 2.2.6.1.2.26. del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en Bogotá, D.C.,

21 OCT 2016

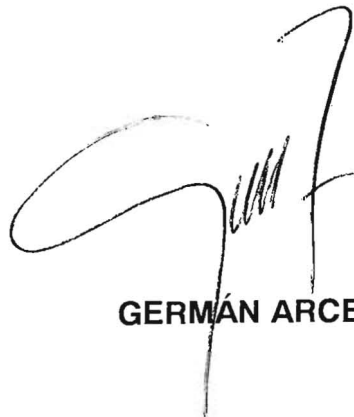


LA MINISTRA DEL TRABAJO,



CLARA EUGENIA LÓPEZ OBREGÓN

EL MINISTRO DE MINAS Y ENERGÍA,



GERMÁN ARCE ZAPATA



Relacionamiento entre comunidades palmeras y su entorno

Guía práctica para el ecorrelacionamiento



Ilustración: Edwin Alfonso Romero Ayala, trabajador labores agrícolas, Palmeras La Estrella S.A.S., Zona Oriental



Relacionamiento entre comunidades palmeras y su entorno

Guía práctica para el ecorrelacionamiento



**Relacionamiento entre comunidades
palmeras y su entorno**
Guía práctica para el ecorrelacionamiento

Publicación de la Federación Nacional de
Cultivadores de Palma de Aceite, Fedepalma,
con el apoyo del Fondo de Fomento Palmero

Jens Mesa Dishington
Presidente Ejecutivo

Andrés Felipe García Azuero
Director de Planeación Sectorial
y Desarrollo Sostenible

María Rueda Mallarino
Líder del Área Social

Lisa Fernanda Durán
Analista del Área Social

Colaboradores Desmarginalizar

Hernando Salazar Tinoto
Socio DMZ

Sara Posada Isaacs
Directora de proyecto

María Luisa Knudsen Rodríguez
Consultora

Bogotá, Colombia

Contenido

Presentación	7
Introducción	9
Diseño y estructura del protocolo de relacionamiento	9
I. Base conceptual	13
1.1 Premisas del relacionamiento	14
1.2 Marco motivacional	16
El por qué y el para qué del relacionamiento	16
La nueva normalidad que impuso el COVID-19 justifica, más que antes, el relacionamiento	18
La analogía como herramienta pedagógica: la operatividad del campo para entender la del relacionamiento. El ciclo del cultivo – el ciclo del relacionamiento	20
RESUMEN: Claves sobre el relacionamiento preventivo, la empatía y la pandemia	21
II. Paso a paso para lograr un ecorrelacionamiento	23
2.1 El protocolo	25
Y entonces ¿cómo me relaciono?	25
Paso 1: identificar los detalles para construir la relación que espero	
► Establecimiento del cultivo	28
Determinar cómo es mi entorno y quiénes están a mi alrededor: <i>condiciones agroecológicas y materiales para la siembra</i>	28
Alistar el relacionamiento: <i>plantar la semilla</i>	30
La oportunidad de oro: <i>un buen clima</i>	31
Prepararse para el momento del encuentro: <i>el sustrato</i>	31

Paso 2: iniciar la relación y empezar a sostenerla ► siembra y mantenimiento del cultivo	32
El encuentro: <i>plantar la semilla</i>	32
Abonar y nutrir la relación: <i>fertilización</i>	33
Mostrar un genuino interés por el otro, como persona	33
Comunicación efectiva y asertiva	33
Dar y recibir, una relación es bidireccional	34
Informalidad y espontaneidad	34
El seguimiento: <i>toma de muestras para análisis foliar y de suelo</i>	35
Dosificar y distribuir los esfuerzos: <i>la lluvia</i>	35
Verificar la calidad de la relación: <i>monitoreo del estado general del cultivo</i>	38
Saber lo que puede deteriorar la relación: <i>revisión de deficiencias, identificación de plagas y/o enfermedades</i>	38
Despejar la mente y dar espacio a que prospere la relación: <i>control de malezas</i>	40
Paso 3: cuidado de la relación ► manejo de plagas y enfermedades (manejo fitosanitario)	41
Consolidar la relación: <i>llevar libro de registro de labores de control</i>	41
Continuar conversando, los primeros acuerdos no son los acuerdos finales: <i>verificar la eficacia de las medidas de control</i>	41
Diálogo para la concertación, intercambio de ideas, intereses y opiniones para enriquecer la relación: <i>atender las recomendaciones del asistente técnico y exponer mis inquietudes y experiencias ante él con franqueza</i>	42
Saber cuándo abandonar una conversación: <i>tomar la decisión de eliminar una planta enferma</i>	42
Paso 4: hacer que la relación perdure ► cosecha y transporte	43
Recoger los frutos de la relación: <i>corte y transporte de racimos</i>	43
Comprometernos con nuestra parte del acuerdo: <i>pagar los jornales o los insumos solicitados</i>	44

Las relaciones difíciles: <i>¿qué hacer con los desechos? Aplicar tusa al plato de la palma/entregar envases vacíos de productos agroquímicos a la empresa autorizada</i>	44
¿Con quién tengo que relacionarme? Los grupos de interés: quiénes son, cómo los identifico y cómo los abordo	46
III. Sección final. Consejos e ideas prácticas para el manejo de la conflictividad y las conversaciones difíciles	61
En cualquier conversación, tenga en cuenta	62
Acciones básicas ante la presentación de una vía de hecho	63
3.1 Identificar y comprender el valor y eficacia del relacionamiento preventivo en situaciones concretas: casos prácticos	64
Caso 1. Relacionarme para prevenir conflictos y crear buena reputación	67
Caso 2. Relacionarme para solucionar un conflicto	70
Caso 3. Relacionarme creando conflicto: qué no hacer	72
Caso 4. Buscar una oportunidad para relacionarse sin que se lo estén pidiendo	74



Foto: Marco Antonio Rodríguez. Dos al verde, uno al maduro. Segundo puesto social. Tercer Concurso Nacional de Fotografía Ambiental y Social en Zonas Palmeras.

Presentación

El compromiso por avanzar en la sostenibilidad de la agroindustria de la palma de aceite nos ha llevado a buscar rutas para generar un impacto positivo en los más de 161 municipios donde tenemos presencia, así como a nivel nacional e internacional.

Para asegurar la contribución social de nuestro sector, fomentamos el establecimiento de relaciones y vínculos a largo plazo con los grupos de interés, especialmente con las comunidades de los entornos donde operamos. Conocer, interactuar y trabajar conjuntamente con los diferentes actores que participan y contribuyen a la cadena de valor de la palma de aceite es un aspecto fundamental de nuestra actividad.

En la búsqueda de la promoción del relacionamiento de largo aliento con las comunidades y demás actores sociales, elaboramos el presente documento orientado a pequeños y medianos productores, el cual sirve de marco general para la construcción, manejo y consolidación de relaciones de confianza con nuestros entornos. Por medio de un lenguaje sencillo y de analogías con el cultivo de la palma de aceite, se guía al lector para el reconocimiento de los grupos de interés, la puesta en marcha de buenas prácticas de sostenibilidad y se brindan consejos y casos prácticos que facilitan la implementación de las recomendaciones.

Jens Mesa Dishington
Presidente Ejecutivo de Fedepalma



Foto: Martín Herrera. Compañeros inseparables. Tercer puesto social. Cuarto Concurso Nacional de Fotografía Ambiental y Social en Zonas Palmeras.

Introducción

Este documento contiene los lineamientos clave para crear, desarrollar e incentivar la práctica del relacionamiento en los pequeños y medianos palmicultores con sus principales grupos de interés. A partir de un protocolo claro y pedagógico, con un diseño creativo, será posible: i) reconocer la utilidad e importancia del relacionamiento preventivo en beneficio propio y ajeno; ii) facilitar la incorporación y aplicación espontánea de sus pasos, en rutinas diarias; y iii) dar a conocer desde el terreno y la acción cotidiana, las buenas prácticas.

Diseño y estructura del protocolo de relacionamiento

Diseño

El diseño del protocolo está inspirado en un componente de carácter conceptual y otro práctico, constituyendo cada uno una sección diferenciada del documento.

Lo conceptual tiene que ver con el significado del relacionamiento y la justificación de su importancia, hoy más relevante que nunca, a razón de los cambios que introdujo el COVID-19 en el mundo, desde una perspectiva preventiva y estratégica. Lo práctico es el protocolo en sí mismo y contiene el paso a paso general para que los pequeños y medianos palmicultores pongan en práctica de cara a sus grupos de interés, así como los consejos para hacer más sencilla su aplicación.

Considerando que la efectividad del protocolo de relacionamiento radica en su carácter práctico y comprensible, este documento maneja un estilo de redacción limpio y descomplicado, sin sacrificar por ello calidad o profundidad en los contenidos que lo sustentan. Dicho estilo es más palpable en el desarrollo

de los pasos del protocolo, aunque en general, todo el documento procura mantener la sencillez.

Estructura

El documento está dividido en tres secciones, de la siguiente manera:

1. Sección preliminar

- ▶ Premisas de relacionamiento en productores
- ▶ Marco motivacional

2. Sección central

- ▶ Paso a paso para el ecorrelacionamiento (*para difundir entre los palmicultores*).
- ▶ Clasificación y explicación de los grupos de interés.

3. Sección final

- ▶ Consejos e ideas para aplicar el relacionamiento preventivo.
- ▶ Casos prácticos: ejemplos de aplicación del protocolo y sus cuatro pasos.

Sección preliminar

El apartado Premisas del relacionamiento contiene las hipótesis que permiten entender y aplicar los procesos de relacionamiento y construcción de acuerdos entre actores, en entornos complejos. Se exponen con el ánimo de que los principios filosóficos y de actuación se puedan adaptar a la realidad de la actividad palmera de acuerdo con sus necesidades territoriales.

El marco motivacional explica el porqué y el para qué del relacionamiento, dando soporte y blindaje conceptual al protocolo a la hora de comunicarse con los pequeños y medianos productores en otros espacios de relacionamiento (charlas, capacitaciones, discursos, comunicados, etc.), para mantener así una línea discursiva y semántica similar a la que se pretende implementar con el protocolo.

Sección central

Este apartado responde al cómo y al con quién del relacionamiento. Tiene un carácter práctico y por la misma forma en la que ha sido diseñado y escrito, se espera que pueda ser directamente difundido entre los cultivadores (específicamente el apartado de los cuatro pasos del protocolo). Esto, teniendo en cuenta que sería necesaria su adaptación territorial, según las particularidades sociopolíticas, lingüísticas y culturales de las zonas palmeras.

Además, contiene una caracterización de los grupos de interés con los que los pequeños y medianos productores pueden poner en práctica el protocolo, de acuerdo con la presencia y relevancia de estos en sus procesos y rutinas diarias.

Sección final

Esta sección incluye ideas prácticas y consejos para evitar la conflictividad y manejar las conversaciones difíciles. Así mismo, referencia algunos casos o situaciones donde se puede apreciar la aplicación del protocolo, a modo de ejemplo práctico.

Es importante mencionar que, para darle la esencia creativa y pedagógica, se recurre frecuentemente al uso de alegorías¹ y analogías entre el campo, el cultivo de la palma de aceite y el relacionamiento, de manera que se le pueda dar imagen a lo que no tiene y sea mejor entendido.

1 Dibujar lo abstracto, hacer «visible» lo que solo es conceptual, con una intención didáctica.

Ilustración: Edwin Alfonso Romero Ayala, trabajador labores agrícolas, Palmeras La Estrella S. A. S., Zona Oriental



I. Base conceptual



I. Base conceptual

1.1. Premisas del relacionamiento

Las circunstancias que enumeramos a continuación han sido fundamentales en la elaboración del protocolo, y deberán ser tenidas en cuenta para su comprensión y puesta en práctica.

- a) El relacionamiento tiene valor y eficacia por sí mismo: el relacionamiento con los grupos de interés no es una política subordinada a otras, ni debe entenderse como una herramienta de ellas. Es un componente transversal. Su eficacia no depende de que se le acompañe con otras políticas, como las de inversión social. Nuestra premisa es que, por sí solo, el relacionamiento tiene la capacidad de producir efectos sustanciales sobre el entorno y, de hecho, tiende a generar impactos más sólidos y sostenibles que otras políticas o planes que se basan en concesiones materiales. Establece un vínculo humano cuyo valor es estimado por los grupos de interés, de manera que excede el cálculo racional de beneficios; es decir, cuando se logra establecer una buena relación y se cultiva adecuadamente, los grupos de interés la valoran aun cuando no derive de ella ningún beneficio material.
- b) El relacionamiento crea bases sólidas para otras políticas: al ir un paso más allá de lo explicado en el párrafo anterior, diremos que no solo es independiente de otras políticas de entorno, sino que, ejecutado de manera estratégica, construye una base que multiplica el potencial de eficacia de las otras políticas. Podría afirmarse que, si ha habido un esfuerzo previo y simultáneo de relacionamiento, tendrán más eficacia las estrategias de comunicación e inversión en el entorno.
- c) Informar no es comunicar: en la medida en que buena parte de las acciones aquí propuestas constituirán un ejercicio comunicativo, es preciso establecer la diferencia entre comunicar e informar. No toda transmisión de información constituye un acto de comunicar. La comunicación eficaz es una

relación bilateral donde las dos partes son activas, y ello requiere que, de manera previa o simultánea, haya sucedido entre ambas un esfuerzo de relacionamiento. Así lograda, hace que ambas partes se apropien de los mensajes recibidos. Informar, por el contrario, es una actividad unilateral donde se envía información a un tercero que puede recibirla o no, y en todo caso no se apropiará de ella y no entrará a hacer parte de su universo de conocimiento. Así mismo, es clave tener presente que comunicar es una acción con propósito, por lo que se debe tener claro a quién, cómo y cuál es la información que debe ser compartida.

- d) Asumimos que existen prácticas y mecanismos de relacionamiento interiorizados y arraigados en el sector palmero, fundamentalmente guiados por el vínculo con el núcleo, y aunque consideramos que sí es necesario romper esquemas de dependencia, no subestimamos su utilidad. Del mismo modo, no desconocemos las formas ni modos propios de aplicarlos, según las particularidades de cada zona, su cultura e idiosincrasia. La finalidad de los principios del relacionamiento que aquí se recogen es, precisamente, optimizar y no excluir lo ya construido; incorporando nuevos elementos que le den más peso y valor desde lo práctico.
- e) Romper esquemas de “ocultamiento”: a pesar de las problemáticas de seguridad que envuelven a algunas zonas palmeras, es importante identificar e inculcar la divulgación, entre y desde los cultivadores, que en la cultura palmera sí hay elementos que favorecen el relacionamiento. Tradiciones orales, musicales, folclóricas, personificación de relatos históricos ancestrales, pueden ser destacados para narrar cómo es la conducta y la práctica cotidiana de los palmicultores desde sus propias voces como habitantes de un lugar, y no necesariamente desde el “rol de palmicultor”. Así se crea la relación con distintos sectores, desde una visión diferente a la de “rendición de cuentas”. La invitación es a que, aunque existan sensibilidades históricas y profundizadas alrededor de la palma de aceite, se pueda ir desechando la creencia entre los pequeños palmicultores, de que es mejor no relacionarse y, por ende, enquistarse en el propio sector.

1.2. Marco motivacional

"Inventar el mundo es lo más maravilloso que hay"

Gabriel García Márquez

El por qué y el para qué del relacionamiento

Saber de primera mano el nombre de mi vecino, a qué se dedica, qué le gusta o a quién frecuenta, con el fin de alcanzar o mantener una determinada armonía, puede considerarse como una pequeña pieza dentro del engranaje del relacionamiento. Sin embargo, para empezar a relacionarnos efectivamente, de manera mutua, es preciso ir más allá del qué hago yo y qué hace el otro, para pasar al por qué te cuento quién soy, cómo soy y lo que hago: me relaciono porque quiero que comprendas quién soy y para que se despierte un interés compartido en conocernos y apoyarnos.

El relacionamiento es una práctica de interacción mutua y recíproca que nos permite establecer un contacto más profundo con quienes nos rodean, ayuda a fortalecer la red de apoyo. Idealmente, este contacto nos debería llevar a una conexión capaz de generar sinergias, que las acciones colectivas sumen más que las individuales, y a establecer unas determinadas reglas de juego compartidas para convivir y sortear dificultades. Es un proceso que lleva tiempo y esfuerzo pero que, bien seleccionado y cultivado, deja frutos duraderos.

El relacionamiento está basado en los principios de anticipación, transparencia, confianza, coherencia y reciprocidad. Inicialmente, pone el acento en el manejo de las relaciones interpersonales, es decir, cuidando en especial la parte humana, más allá del cargo o la actividad que realice el otro, por lo que la espontaneidad, la auténtica necesidad de expresarse y la empatía son fundamentales. Así mismo, este conocimiento genuino del otro nos permite identificar y evaluar cuándo es la ocasión precisa para actuar, para intervenir y para saber a quién más puedo acudir, lo que ayuda a ampliar el círculo de contactos.

El relacionamiento es especialmente útil para anticiparnos a los conflictos e incluso para prevenirlos. De ahí que sea tan importante empezar a cultivar la relación tan pronto como sea posible, aun cuando crea que no la voy a necesitar.

La clave es entender que el hecho de buscar interactuar con el otro auténticamente, por voluntad y no por interés inmediato, me genera una ganancia a

largo plazo. Cultivo un acercamiento no porque tenga alguna dificultad para mi cosecha, sino porque es más probable que cuando la tenga, el otro recuerde que yo estuve ahí, abonando el terreno, desde el inicio.

Uso interno: incorporar el concepto del relacionamiento preventivo y anticipado a distintos niveles y hacia distintos sectores, es un proceso que progresivamente permite ir rompiendo con dinámicas de dependencia del palmicultor hacia al núcleo, así como con el esquema o discurso de defensa que algunos actores emplean para sortear los señalamientos provenientes de otros sectores que no son afectos a la palma de aceite.

Crear un modelo de relacionamiento mediante el cual se cuente la esencia del negocio desde la propia experiencia del pequeño cultivador, desde los beneficios que él aprecia ("no patrocinados" o difundidos a través del núcleo o la Federación), sin necesidad de un preámbulo específico y con el ideal de poder convivir en armonía con el resto de las actividades económicas legales que se desarrollan a su alrededor, contribuye a formar una costumbre virtuosa sobre el valor del relacionamiento con otros grupos de interés. A su vez, permite el fortalecimiento de buenas prácticas dentro del componente social del modelo de sostenibilidad integral de la Federación (derechos humanos, prácticas laborales, comunidades sostenibles y cadena de valor).



Foto: Toro, F. 2019.

La nueva normalidad que impuso el COVID-19 justifica, más que antes, el relacionamiento

La práctica del relacionamiento, según los parámetros anteriormente descritos, es una dinámica relativamente nueva, que algunos ya habían ido reconociendo como beneficiosa. Esto, tanto por la posibilidad de conocer y darse a conocer desde una perspectiva más humana, como por las facilidades que otorga a la hora de ser aceptados en ideas o proyectos, para construir acuerdos o minimizar y solucionar conflictos. Adicionalmente, el uso de las nuevas tecnologías y el poder que estas confieren a la hora de autorrepresentarnos, comunicarnos y hacernos oír, hicieron posible que ese relacionamiento fuera cada vez más cercano y cotidiano, más natural y necesario.

Sin embargo, no fue sino hasta principios de 2020 que un acontecimiento mundial reveló con total claridad el valor de ese relacionamiento, representado no solo en el contacto, también en la cooperación: el coronavirus.

El COVID-19 puso de manifiesto la imperiosa necesidad de reconocer, primero, que somos seres sociales, gregarios y sobre todo iguales ante la vulnerabilidad. Este último aspecto es especialmente importante porque fue la fragilidad del otro, la que despertó un sentimiento que es identificado por ser “la llave maestra” del relacionamiento: la empatía.

La empatía, comúnmente descrita como la habilidad para ponerse en los zapatos del otro, es además un nutriente esencial en tiempos difíciles, que establece y fortifica puentes entre las personas; puentes que comunican de manera solidaria y crean un interés, que motivan la creatividad y la capacidad de adaptación para afrontar los retos y gestar cambios.

El coronavirus ha sido un catalizador de la empatía, un impulsor de conductas solidarias, y un espejo de aumento de nuestras condiciones y rasgos más humanos. Así mismo, fue el vehículo para posicionar a la virtualidad como una herramienta extraordinariamente útil para acercarnos, cuando más aislados debíamos estarlo.

Desde el punto de vista positivo, el COVID-19 enseña que se puede y debe compartir y transferir información para superar problemas. Que tenemos que cooperar, desde nuestras posibilidades, sin cerrarnos las puertas por el mero hecho de pertenecer a un sector rival o no conocido dentro de la comunidad. Nos invita a darle valor a la red vecinal y a ver una oportunidad en ella. Inclu-



Foto: Toro, F. 2019.

so los señalamientos que enfrenta el sector palmero pueden empezar a mitigarse, si cada uno hace extensivo y promueve estas enseñanzas que nos deja el coronavirus: todos somos vecinos, todos hemos buscado cómo favorecer la supervivencia y todos hemos tenido de manera consciente o inconsciente, una conexión para que se pueda superar pronto una adversidad común.

Sin duda, no todo el mundo ha podido interiorizar aún el lado positivo de las lecciones de la pandemia, dado los mismos efectos perversos que ha causado el virus en la salud y la economía. Pero precisamente, el reto que tenemos desde el relacionamiento es poder comunicar esa enseñanza que nos deja. No dimensionar esta experiencia de relacionarnos efectivamente, hace que sigamos hablando los mismos con los mismos, del mismo tema y de la misma manera, sin avanzar conjuntamente.

La nueva normalidad de la era COVID-19 no solo es crear y adoptar normas y protocolos de cuidado y bioseguridad, sino también, más conciencia para que germine en las comunidades de vecinos, en las asociaciones, en las empresas, en los municipios, en las ciudades y en todo el país, una nueva forma de contar que sí existen causas que nos unen y nos impulsan a movernos como sociedad. Un nuevo estilo para fidelizar relaciones desde la empatía recíproca.

La analogía como herramienta pedagógica: la operatividad del campo para entender la del relacionamiento. El ciclo del cultivo – el ciclo del relacionamiento

Analogía es la relación de semejanza entre cosas distintas y es una de las formas más útiles para la enseñanza de nuevos conceptos o ideas, por la facilidad que tiene el ser humano para asociar y comparar. Su adecuada aplicación nos sirve para entender y apropiarnos de aquello que pretendemos sea recordado, incluso cuando hacemos cosas que no guardan estrecha relación con el concepto en sí. En el caso de este protocolo, buscamos puntualmente que mientras el palmicultor desarrolla su actividad, asocie o traiga a su mente al relacionamiento, porque se ha hecho una analogía adecuada entre el ciclo del cultivo de la palma, muy bien conocido por él, y el ciclo del relacionamiento, que es el que estamos tratando de introducir (Capítulo II, Paso a paso para lograr un ecorrelacionamiento).

Ejemplo de explicación de una idea haciendo uso de la analogía

La empresa es como el bulbo de la palma, desde donde se gesta principalmente el relacionamiento. Las relaciones con los cultivadores son las raíces que se originan del bulbo, que van creciendo y fortaleciéndose, creando y entrelazándose con nuevas raíces, otros actores dentro de la cadena, que se extienden y nutren toda la planta; y aunque estén lejanas, y no lleguen directamente al bulbo, al tronco de la planta, suman. En definitiva, si para un pequeño productor el motor de su relacionamiento es el agro, sea con el núcleo, con sus vecinos, con sus contratistas, etc., ¿por qué no emplear la analogía para que desde allí encienda el motor de los temas sociopolíticos que hacen parte del relacionamiento, identifique más claramente los problemas y se anticipe para encontrar una posible solución, de la misma forma en que sabe cuándo una planta va a enfermar o una cosecha no va a ser buena?

Uso interno: el simple hecho de establecer relaciones puede que no sea visto como un concepto o un proceso nuevo que, de entrada, le represente utilidad al pequeño o al mediano productor. Sin embargo, en la medida en que le agreguemos componentes o pasos que lo conviertan en una secuencia, en una práctica como la que ellos conocen en los ciclos de las plantas o la naturaleza, pueden maximizarse los resultados de comprensión, recordación y apropiación de su concepto, y de su transformación como un hábito.

RESUMEN:

Claves sobre el relacionamiento preventivo, la empatía y la pandemia

El relacionamiento es un arte. Una práctica que requiere tiempo, tolerancia, constancia y mucha transparencia. Debemos verificar que esté siendo mutuo para que dé los resultados que esperamos.

La interacción se basa en la demostración del interés genuino por conocer al otro, escucharlo, hacer preguntas y mantener un contacto constante. No simplemente en un saludo o en un trámite.

Carácter preventivo: cultivo un acercamiento no porque tenga alguna dificultad para mi cosecha, sino porque es más probable que cuando la tenga, el otro recuerde que yo estuve ahí, abonando el terreno, desde el inicio.

La empatía se relaciona con la capacidad de sintonizarme con las necesidades y sentimientos de las personas con las que tengo que interactuar, ya sea en el trabajo, con la familia o con los amigos.

El país palmero es muy diverso, pero dentro de esa enorme diversidad hay rasgos comunes con otros sectores (por ejemplo, la vulnerabilidad ante el coronavirus), que permiten ponernos en una misma tarima y hacer eco de las bondades que efectivamente sí tiene el sector ante los demás. La empatía es más necesaria que nunca en tiempos de pandemia y nos demuestra que es posible unirnos, aunque tengamos que aislarnos.

Si Fedepalma es el puente entre el palmicultor y la institucionalidad, y a su vez el núcleo lo es con los pequeños y medianos palmicultores, es el momento de aprovechar estos lazos para inculcar y expandir el valor del relacionamiento, justificado en la pandemia, con más y nuevos sectores y actores.

La nueva normalidad de la era COVID-19 apunta a tener más conciencia colectiva y mayor empatía, para que así germine en las comunidades de vecinos, en las asociaciones, en las empresas, en los municipios, en las ciudades y en todo el país, una forma de contar que sí existen causas que nos unen y que nos impulsan a movernos como sociedad; un nuevo estilo para fidelizar relaciones desde la empatía recíproca.

Ilustración: Edwin Alfonso Romero Ayala, trabajador labores agrícolas, Palmeras La Estrella S. A. S., Zona Oriental



II. Paso a paso para lograr un ecorrelacionamiento



II. Paso a paso para lograr un ecorrelacionamiento

"Nuestro cultivo es mucho más que el lugar que nos da el sustento. Es el espacio donde vivimos, crecemos, reconocemos el valor de nuestros semejantes para cuidarnos y apoyarnos, así como el de nuestros adversarios para entenderlos, aunque no podamos cambiarlos. A pesar de las pocas o muchas hectáreas que nos separan, nuestros cultivos simbolizan la identidad de un pueblo y no la de un sector aislado. Representan al palmicultor que construye pueblo, al que por ser parte de este, no le es posible relacionarse solo con unos pocos: porque los pueblos viven y permanecen en el tiempo, gracias a la riqueza de todas sus gentes".

DMZ

El concepto del ecorrelacionamiento está inspirado en el significado puro de la ecología: *"la ciencia que estudia a los seres vivos como habitantes de un medio y las relaciones que mantienen entre sí, y con ese medio"*². Recurriendo a la figura de la analogía, el relacionamiento investiga quiénes son los habitantes de un entorno, cuál es su comportamiento y cómo es su interacción con otras personas o colectivos, para establecer qué tipo de efectos, ya sean positivos o negativos, se gestan debido a dicha interacción o a su ausencia.

De la misma manera que la ecología estudia los ecosistemas de la naturaleza, el relacionamiento analiza el funcionamiento del ecosistema humano en sus distintas ramas: social, política y económica, y justifica su necesidad de intervenirlos para conservarlos, generar bienestar y minimizar daños.

Por otro lado, es frecuente que la gente vincule lo "eco" con lo verde, lo natural, lo sostenible. Algo limpio, cíclico, que se conserva, que se renueva, que se cuida y se mantiene a lo largo del tiempo, invirtiendo cierta dedicación o esfuerzo. Aprovechar esa asociación para impulsar la práctica del relacionamiento es una

2 Definición según la RAE. Adicionalmente, etimológicamente hablando, la palabra ecología deriva del griego *ōkologie* compuesta de la unión de los vocablos griegos *oikos*, que significa 'casa', 'hogar' o 'vivienda', y *logos*, que expresa 'estudio' o 'tratado'. En este sentido, ecología es 'el estudio del hogar'

oportunidad de oro, máxime si queremos darlo a entender mediante equivalencias con el ciclo del cultivo de la palma de aceite.

El ecorrelacionamiento está basado en algunos de los pasos que integran dicho ciclo e incide sobre todo en su carácter preventivo, periódico y de largo plazo: es un proceso donde se cultivan relaciones, poco a poco, teniendo en cuenta diferentes condiciones y cuidados.

Cultivar es el arte de escoger la tierra, atender la planta, saber cuándo regarla y cuándo no, para que así la palma de aceite dé un fruto de calidad para esta cosecha y las siguientes. Las relaciones son como esa planta que necesita ser sembrada de manera correcta, brindarle en el día a día los nutrientes que requiere, hacer lo posible para que las plagas y enfermedades no la afecten, que crezca sanamente, y al final nos permita recoger su fruto. Así como en el cultivo es preciso trabajar y conocer los pasos para que el fruto se dé, en el relacionamiento es fundamental tener ciertas habilidades para lograr que la otra persona se sienta interesada, acogida y con deseos de mantener el vínculo, progresarlo o incluso terminarlo de una manera correcta.

2.1. El protocolo

“El hábito no hace al monje, pero el hábito habla por el monje”

Humberto Eco

Y entonces ¿cómo me relaciono?

Explicar la esencia del relacionamiento es fundamental para sensibilizar sobre su importancia. No obstante, es más relevante aun que la gente sepa cómo, cuándo y con quién ponerlo en práctica, para poderle dar valor y efecto por sí mismo y en la forma en que esperamos. El cómo, el cuándo y el quién son los que en mayor medida contribuyen a transformar la teoría en acción y luego en hábito.

El siguiente paso a paso constituye el protocolo de relacionamiento para ser aplicado y difundido entre pequeños y medianos productores con sus distintos grupos de interés.

Como se mencionó al inicio del documento, su diseño creativo está inspirado en la didáctica de la analogía, buscando la mayor cantidad de equivalencias entre los pasos para el cuidado del cultivo de la palma de aceite y los momentos para la creación y consolidación del relacionamiento, tal como se muestra en el siguiente gráfico con el ciclo que cursan ambos procesos.



Figura 1. Ciclo del ecorrelacionamiento. Equivalencias con el ciclo del cultivo de la palma de aceite

En ese sentido, tanto el nombre de los pasos como de los subpasos tienen una equivalencia con lo agrario. Por ejemplo, el 2 *Iniciar la relación* es el equivalente a *siembra*; o la acción *Alistar el relacionamiento* encuentra su similitud en *plan-
tar la semilla*.

Desde el relacionamiento	Desde el cultivo de palma de aceite	
PASO 1: IDENTIFICAR LOS DETALLES PARA CONSTRUIR LA RELACIÓN QUE ESPERO	► ESTABLECIMIENTO DEL CULTIVO	
Determinar cómo es mi entorno y quiénes están a mi alrededor		Condiciones agroecológicas y materiales para la siembra
Alistar el relacionamiento		Plantar la semilla
La oportunidad de oro		Un buen clima
Prepararse para el momento del encuentro		El sustrato
PASO 2: INICIAR LA RELACIÓN Y EMPEZAR A SOSTENERLA	► SIEMBRA Y MANTENIMIENTO DEL CULTIVO	
El encuentro		Plantar la semilla
Abonar y nutrir la relación - Mostrar un genuino interés por el otro, como persona - Comunicación efectiva y asertiva - Dar y recibir, una relación es bidireccional - Informalidad y espontaneidad		Fertilización
El seguimiento		Toma de muestra de análisis foliares y de suelo
Dosificar y distribuir los esfuerzos		La lluvia
Verificar la calidad de la relación		Monitoreo general del cultivo
Saber lo que puede deteriorar la relación - Malentendidos y vacíos de información - Tomarse todo de manera personal		Revisión de deficiencias, identificación de plagas y/o enfermedades
- Despejar la mente y dar espacio a que prospere la relación		Control de malezas

Desde el relacionamiento	Desde el cultivo de palma de aceite
PASO 3: CUIDADO DE LA RELACIÓN	► MANEJO DE PLAGAS Y ENFERMEDADES (MANEJO FITOSANITARIO)
Cuando la relación está más consolidada	 Llevar libro de registro de labores de control
Continuar conversando: los primeros acuerdos no son los acuerdos finales	 Verificar la eficacia de las medidas de control
Diálogo para la concertación, intercambio de ideas, intereses y opiniones	 Atender las recomendaciones del asistente técnico, y exponer mis inquietudes y experiencias ante él con franqueza
Saber cuándo abandonar una conversación	 Tomar la decisión de eliminar una palma enferma
PASO 4: HACER QUE LA RELACIÓN PERDURE	► COSECHA Y TRANSPORTE
Recoger los frutos de la relación	 Corte y transporte de racimos
Comprometernos con nuestra parte del acuerdo	 Pagar los jornales o insumos solicitados
Las relaciones difíciles ¿qué hacer con los desechos?	 Aplicar tusa al plato de la palma/ entregar envases vacíos de productos agroquímicos a la empresa autorizada

Paso 1: identificar los detalles para construir la relación que espero ► Establecimiento del cultivo



Determinar cómo es mi entorno y quiénes están a mi alrededor:
condiciones agroecológicas y materiales para la siembra

Antes de sembrar se necesita escoger el lugar idóneo para que una planta pueda crecer fuerte y dar fruto. El palmicultor conoce si la altitud, la topografía, la pendiente, el suelo, el pH de la tierra, el drenaje, el clima, entre otros, permitirán que la planta tenga condiciones óptimas de suelo. En el relacionamiento, es preciso saber cómo es el entorno y cómo está formado. Quiénes son las personas presentes a mi alrededor, a qué se dedican y qué papel tienen. Son como las condiciones agroecológicas para que la relación eche raíces.

A todo este proceso se le conoce como el *mapeo de grupos de interés*, o lo que es lo mismo, identificar y saber cuáles son y cómo creo que son esas personas con las que empiezo el proceso del relacionamiento. Aquí, es necesario hacer un inventario tanto de quiénes son, como de por qué creo que son fundamentales para darles a conocer el mundo de la palma de aceite.

La tabla de grupos de interés, en la sección *Grupos de interés: quiénes son, cómo los identifico y cómo los abordo*, es un buen recurso para lograrlo, además de este sencillo paso a paso que sirve para reunir la mayor cantidad de datos o elementos para poder hacer una descripción, una fotografía de la persona con la cual voy a relacionarme. De manera que, antes del encuentro, mi conversación pueda ser más ordenada, fluida y acertada.

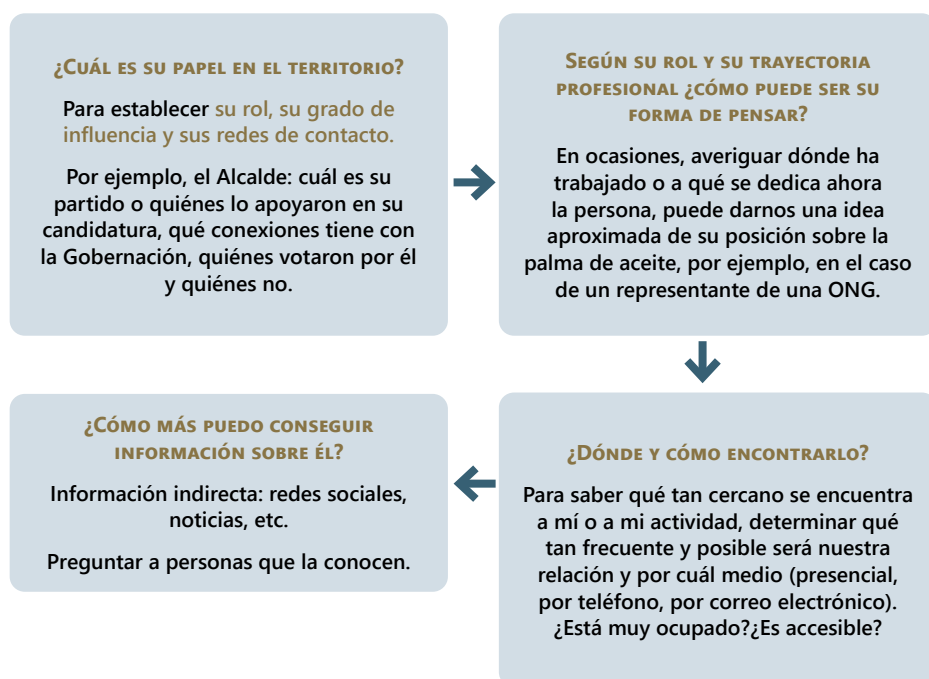


Figura 2. Esquema paso a paso para empezar mi mapeo de grupos de interés: hacerme cuatro preguntas clave.

El tercer paso, además de ser importante para el mapeo, es clave para reconocer si con esa persona va a ser viable establecer la comunicación y qué tanto tengo

que hacer para fortalecer el relacionamiento. Saber en dónde está, con qué frecuencia la veré, qué tanto o cada cuánto puede atenderme, etc., permite planear las diferentes acciones para el relacionamiento y medir los esfuerzos que debo hacer para mantenerlo.

Una vez se tiene identificado el lugar en el que crecerá la planta (la persona y la relación), es necesario contar con los materiales necesarios para sembrarla. Estos vienen a ser lo mismo que los detalles que me caracterizan como palmicultor y que identifican a las personas con las que me relacionaré: quién soy, -además de ser palmicultor-; quién es el otro, -además de conocerlo por su cargo o por lo que hace-; qué información tengo sobre él y cuál quiero darle sobre mí; qué tanto sé sobre su actividad y qué puedo relatarle sobre la mía para despertar su interés; por qué razón lo conozco o no lo conozco, etc. Contar con ese tipo de datos, me permite tener elementos para establecer el contacto y las conversaciones para preparar la semilla de la relación. Es como revisar la información que se tiene sobre la plantación, los procesos y la producción. Es importante, como en la palma de aceite, saber recolectarla y estudiarla, y ser conscientes de que es un proceso que puede tomar tiempo.



Alistar el relacionamiento: *plantar la semilla*

Una vez se tienen el terreno y los materiales para la siembra, el siguiente paso es alistar la semilla de la planta para sembrarla en la bolsa de previvero. Esa semilla es el resultado de la información que recogí, y de la reflexión que hice en el paso anterior sobre las condiciones y características del cultivo; es decir, de las personas con las que me relacionaré, y de las cuales espero que surja algún fruto a largo plazo. Alistar el relacionamiento es lo mismo que tomar la semilla: necesito de algunos elementos como el tiempo, la oportunidad perfecta y el relato de la conversación armado, de la misma forma en que requiero de un buen clima y de haber preparado un sustrato adecuado para finalmente poder plantarla.

Es en la conversación cuando voy a contar a los otros la visión sobre el mundo palmero: cómo funciona, cuáles son los beneficios que ha traído, cómo ha mejorado la calidad de vida de las familias y de la región, así como algunos retos y desafíos que también están presentes. Es contar lo bueno y lo malo, las dos caras de la moneda, y no hacer creer que estoy tratando de presumir o imponer. Lo anterior puede hacerse tanto en un encuentro informal en una visita a la plantación, como en un acto público. Pero aún faltan pasos para llegar a este

momento porque, ante todo, el relacionamiento debe ser un acto que, como la planta, crece poco a poco de manera natural.



La oportunidad de oro: *un buen clima*

Para poder sembrar y cuidar la planta, y que sea provechoso el resultado, es necesario escoger el momento adecuado en donde todos los factores estén en su plenitud. De ser así, se logrará que la palma pueda dar los mejores racimos, con gran calidad. En el buen relacionamiento también se debe encontrar la mejor oportunidad, conocida como la oportunidad de oro. Para eso, se requiere reconocer un momento que cumpla con ciertas condiciones, en donde la confrontación sea menos probable, por ejemplo, o que pueda reunir a más gente interesada en conocer y difundir lo que estoy contando (una invitación al alcalde o al presidente de la Junta de Acción Comunal a la plantación; un evento público organizado por el municipio; participar en unas fiestas patronales...). Saber cuándo es la ocasión precisa favorece que la relación sea más natural y continua. Además, implica que el encuentro no es por necesidad sino por voluntad.



Prepararse para el momento del encuentro: *el sustrato*

En este punto ya se tiene el terreno escogido, los materiales y las plántulas listas, por lo que se está cerca de poder sembrar la relación. El último paso, previo al momento del encuentro, es preparar el suelo que, en el caso del relacionamiento, es la reunión. Para esto es importante agendarla y tener en cuenta lo siguiente:

Lugar: si se acuerda tener una reunión, el sitio que se escoja debe permitir que ambas personas se sientan cómodas y tranquilas, en donde puedan hablar sin muchas interferencias. Si es una visita a la plantación, hacer los preparativos necesarios para que el invitado esté a gusto recorriéndola y conociéndola.

Hora y actividad: la hora y el lugar en que se dé el encuentro permite entender qué actividad se realizará, y de ser posible se recomienda acompañarla con alguna bebida y/o un alimento, así sea pequeño. Esto crea un ambiente más familiar y cercano. Según el tipo de relación a establecer y la persona, se sabrá si es mejor un almuerzo o un café. Por otro lado, es importante la

puntualidad y la paciencia frente a posibles demoras por parte de la otra persona, mientras conoce esta forma de relacionarse.

Paso 2: iniciar la relación y empezar a sostenerla

► siembra y mantenimiento del cultivo



El encuentro: *plantar la semilla*

En el primer encuentro es importante, como ya dijimos, que la persona se sienta cómoda y tranquila, que tenga la posibilidad de estar a gusto y entrar en confianza. Para esto, es esencial tener la disposición de oír y no solamente de ser oídos, interesarnos por lo que diga el otro, así no nos guste mucho, y darle la libertad para que sea quien es. Se trata de ser empático, no solo en el primer encuentro, sino a lo largo de todos los que se presenten, pues esta es la base del relacionamiento exitoso.

Qué hacer	Qué NO hacer
Ser respetuoso y amable.	Insultar, ser descortés.
Usar un tono de voz pausado, tranquilo, amigable.	Gritar, tono de voz demandante, con rabia.
Hablar sobre temas agradables e interesantes para ambos. Hacer chistes.	Hablar sobre cosas que a la otra persona no le interesan, le aburren o sobre lo que no ha hecho, y "sacarle en cara" situaciones del pasado.
Escuchar atentamente lo que dice, prestar atención, mirar a los ojos cuando habla.	Interrumpir, recibir llamadas, mirar alrededor cuando está hablando.
Compartir historias personales y escuchar las de la otra persona.	Invadir la conversación con historias personales sin permitir que el otro también hable. No compartir nada personal y que el otro sea el único que hable.
Ser honesto, si algo no gusta, decirlo con tranquilidad y respeto. Si no se sabe sobre un tema, reconocerlo. Está bien ser diferentes.	Decir que sí a todo y que todo es interesante y le gusta, así no lo sea. Si no conoce un tema, afirmar que lo domina.
Estar abierto a gustos y opiniones diferentes, y que eso no impide poder tener una relación.	Juzgar a la otra persona por lo que sabe, quiere o le gusta, o por las opiniones que tiene.



Abonar y nutrir la relación: *fertilización*

Nutrir es un paso esencial para el crecimiento de raíces, alcanzar mejoras en la producción, las hojas, el crecimiento y funcionamiento de la planta, y el incremento en el rendimiento de racimos. El relacionamiento también necesita que lo nutran y que pueda recibir esos minerales, como el potasio, el fósforo, el nitrógeno, el magnesio, el azufre, entre otros, que lo mantengan sano. Algunos de esos nutrientes son:

Mostrar un genuino interés por el otro, como persona. Una de las cosas más importantes del relacionamiento es que sea genuino, auténtico, que permita que ambas personas sean como son. Para lograrlo se debe basar en los principios de transparencia, confianza, coherencia y reciprocidad; finalmente todos somos seres humanos y queremos ser vistos y reconocidos por eso. Más allá de los motivos que lleven a iniciar el relacionamiento con el otro, los acercamientos deben hacerse por voluntad propia y no por el deber o la obligación. La motivación, entonces, es el interés real de entablar una relación con la otra persona para que conozca el mundo palmero de primera mano. Esto se ve cuando, por ejemplo, se hacen llamadas no por temas del cultivo, sino por el simple hecho de saber cómo está el otro o qué necesita, especialmente en estos tiempos de pandemia.

Comunicación efectiva y asertiva. El otro aspecto que nutre las relaciones es comunicarnos de forma clara, con la persona adecuada, las palabras correctas, sin molestarla ni menospreciarla o haciendo énfasis en lo que creo que necesito defender. A esto se llama comunicación asertiva: un punto medio entre no decir nada y permitir que las otras personas “pasen por encima mío”. En ambos casos no se está respetando la opinión ni las ideas de los demás. Este aspecto es fundamental a la hora de lograr que los otros tengan interés por oír lo que les quiero compartir y que lo tomen en serio, incluso con prioridad. Una actitud muy callada puede dar lugar a que el interlocutor crea que lo que pienso o digo no es tan relevante o que no es cierto, y por lo tanto se aleje. Así mismo, una postura agresiva, además de molestar, desvía la atención hacia la necesidad de defenderse y también termina por alejarlo.

El punto medio está en el equilibrio, donde puedo manifestar las convicciones y defender los derechos de forma clara y respetuosa frente a otra persona, sin tener como meta “ganar la pelea”.

Dar y recibir, una relación es bidireccional. Las relaciones también están basadas en el equilibrio de dar y recibir, es decir, no se busca que sea uno el que siempre ayuda, está disponible y llama, sino que, de ser posible, ambas partes deben aportar en la misma medida. Así pues, se trata de encontrar opciones para que las acciones que se realicen en conjunto puedan tener un beneficio mutuo, como por ejemplo: aparte de contarle sobre el mundo de la palma de aceite y que esté abierto a conocerlo, ver si está interesado en hablar sobre alguno de sus proyectos y también escucharlo y aprender sobre lo que quiere mostrar. De esta manera, ambos pueden estar satisfechos con la relación, y saber que la ayuda y colaboración es mutua por decisión propia y que se hace con gusto.

Informalidad y espontaneidad. En general, todas las personas buscan sentirse cómodas y bien recibidas en las relaciones que se tienen. Esto se puede lograr teniendo un poco de informalidad en la reunión, que significa que está bien hacer un chiste, romper la tensión, iniciar la conversación hablando sobre otros temas que no sean necesariamente los del encuentro. Dar un espacio al humor es importante para esa comodidad. No obstante, es preciso saber quién es la persona y cómo es la formalidad necesaria para no ser inoportuno. Por ejemplo, según las costumbres del lugar lo más usual es que en los primeros encuentros las personas se saluden dándose la mano, pero también podría darse un apretón de manos con un ligero golpe a modo de abrazo, sin llegar a ser impropio y causar una reacción opuesta a la deseada. En caso de duda, lo mejor es hacer un comentario sobre el clima.

Por último, es clave diferenciar que la informalidad no es sinónimo de falta de seriedad. Es importante que en nuestras conversaciones tengamos el foco en los compromisos o acuerdos, y hacerle ver al otro que los tenemos presentes, los respetamos y esperamos que de esa misma manera él lo haga. No todos los encuentros deben cerrarse con la firma de un acuerdo o acta, pues se pierde la espontaneidad; pero sí es clave que en nuestro modo de hablar lo mencionemos y recapitulemos, por ejemplo, al momento de despedirse: "Un gusto, qué bueno que hayamos podido concretar esto. Quedamos pendientes entonces de que me entregue el insumo (recordar el compromiso del otro), y cuando lo reciba le aviso de inmediato (resaltar que para usted también es un compromiso).



El seguimiento: *toma de muestras para análisis foliar y de suelo*

Cuando tratamos un tema o aspecto en particular con la persona, es esencial de vez en cuando hacer una llamada para ver cómo va el progreso y si se han logrado avances, pero sin asediarla o acorralarla. A esto se le conoce como seguimiento, y es tan necesario como los análisis que se realizan para verificar condiciones de suelo y hojas. Es relevante, porque muy probablemente lo que le he contado a esa persona no es tan importante para ella como lo es para mí, y así debo ser yo quien le recuerde sobre lo conversado, en especial si quedó algún compromiso pendiente. Además, nunca sobra llamar o enviar un mensaje para preguntar cómo está.

No obstante, si el seguimiento es excesivo puede desgastar y molestar, y en vez de haber sido una ayuda, termina siendo un daño. Por eso es fundamental, sobre todo al inicio de la relación, que este se haga con intensidad moderada y sutileza. Así como las plantas, hay unas relaciones que necesitan más seguimiento que otras, y eso se va descubriendo a medida que esta crece.

Un paso que puede facilitar el seguimiento es retomar al final de cada encuentro, los acuerdos, los compromisos y las tareas adquiridas, y quién es el responsable de cada uno de ellos. De esta manera es más fácil abordarlos en el futuro, y además así no se crean malentendidos. En las ocasiones más formales, la reunión puede ser registrada en un acta aprobada por las partes quedando el compromiso por escrito.



Dosificar y distribuir los esfuerzos: *la lluvia*

El recurso hídrico es otro de los elementos fundamentales en el crecimiento de la palma de aceite. Se necesita que haya una cantidad específica para que la planta pueda desarrollarse de manera adecuada, y que su fruto sea de buena calidad. Así como una ligera lluvia no es suficiente, un diluvio por una semana puede ser excesivo y dañarla. Esto significa que se requiere la cantidad justa para que tenga el efecto deseado. En los casos en que no podemos determinar cuánta agua va a caer, sí podemos actuar frente a sus efectos.

En el relacionamiento pasa algo similar. A veces una sola persona haciendo una solicitud o impulsando una idea no es suficiente (poco riego); demasiadas

causando solo ruido y confusión también puede ser contraproducente (mucho riego no controlado). La unión de los palmicultores a favor de lo mismo, alineados en ideas, logran ese efecto del riego controlado sobre la idea y, por ende, un buen impacto en la otra parte, beneficiando al fruto.

El agua es aliada de todos los cultivos; conocer cuánta es necesaria, sería el equivalente en el relacionamiento a saber quiénes y cómo buscar aliados. Crear lazos estrechos con otros palmicultores que tengan los mismos intereses, es fundamental para lograr el apoyo mutuo en temas que los afectan a todos y demostrar unidad. Además, fortalecer los vínculos y las relaciones posibilita que las peticiones o solicitudes sean escuchadas más eficazmente, permite visibilizar mejor las necesidades que tienen como grupo y también los aportes que dan a la comunidad, aumentando las oportunidades, facilitando la toma y ejecución de las decisiones, y reduciendo los costos y el tiempo empleado.

Dialogar y poner en común las preocupaciones y las soluciones que los palmicultores ven como viables para resolver una problemática, es esencial. De esta manera pueden llegar a acuerdos internos primero, unificando sus ideas y planes, antes de sentarse a discutirlos con otros. Estos objetivos claros marcarán el punto de partida y el norte en las conversaciones con las otras personas o grupos.

La unión por parte de los palmicultores puede seguir el ciclo del agua, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad y la intensidad que se necesite para la solución del problema.



Foto: David Fayad. Compañero de trabajo. Mención especial. Cuarto Concurso Nacional de Fotografía Ambiental y Social en Zonas Palmeras.

Condensación: cuando hay una necesidad, como por ejemplo la reconstrucción de una vía o un tema que afecte a todos los palmicultores, es necesario unirse, establecer objetivos claros y hacer acuerdos internos, para saber qué ruta de acción tomar y afrontar el problema en particular.

Precipitación: con base en esos objetivos, se realizan las solicitudes pertinentes o las acciones iniciales y preparatorias para afrontar el problema, a la persona o grupo de interés que corresponda.

Absorción en la tierra: una vez se hace la solicitud a la entidad o a la autoridad o vecino encargado, se plantean puntos de acuerdo y se pactan las acciones que den paso a solucionar el problema.

Evaporación: debido a que el problema puntual ya está solucionado y todo vuelve a la calma, el grupo puede disminuir la intensidad de sus encuentros, sin descuidar el seguimiento de la relación.



Un paso central, que complementa de manera esencial este ciclo, es el de fortalecimiento. La solución pactada avanza y se le hace seguimiento a través del relacionamiento oportuno, genuino, asertivo y en grupo. Esto hace que se refuercen los nexos tanto con el actor como con el grupo.



Verificar la calidad de la relación: *monitoreo del estado general del cultivo*

En agricultura, para saber cómo va el cultivo, es necesario monitorearlo y hacer recorridos para ver cómo está el follaje, de tal forma que si algo no está bien, se puedan realizar los cuidados y conseguir los nutrientes más útiles para repararlo. En el relacionamiento, es necesario hacer la misma evaluación y tomar medidas a tiempo para que la relación no se vea afectada. Es importante entender que los encuentros por sí solos no son señal de que el vínculo ya está consolidado. Hay que seguir regando. Algunas preguntas que se pueden tener en cuenta son: ¿la persona me contesta el teléfono?, ¿atiende a las reuniones de buena manera?, ¿es agradable la reunión?, ¿se aprecia un interés mutuo? Si la respuesta es sí, la relación va por buen camino; si es no, quizás haya algunas cosas que se puedan ajustar, bien sea para sanear la relación o para desecharla, y usar la experiencia alcanzada para intentarlo nuevamente con alguien distinto. En el relacionamiento como en la naturaleza ¡todo es aprovechable!



Saber lo que puede deteriorar la relación: *revisión de deficiencias, identificación de plagas y/o enfermedades*

Las plagas en el vivero y en el campo se alimentan de hojas y raíces, causando muerte total o parcial de la planta. Para evitarlas o controlarlas, es necesario reconocer sus efectos, cómo actúan y encontrar la solución apropiada. En el relacionamiento, las plagas también causan graves daños en la relación y hasta la deterioran por completo. Las más frecuentes son los malentendidos y las críticas sin fundamento.

La información incompleta o imprecisa termina creando los rumores. Aquí entran las verdades a medias o noticias falsas, que pueden generar mucha incertidumbre en los otros y molestia en nosotros mismos, pues las personas terminan por alejarse sin mayor explicación.

Infortunadamente, la desinformación viaja mucho más rápido, porque las personas no se toman el tiempo de verificar lo que se está diciendo. Además, la crítica sin fundamento, que es otra plaga, generalmente se da porque la otra persona no conoce lo que hago, ni el esfuerzo con el que lo hago, y le resulta más sencillo destruir que aportar. La rabia que esto causa puede impulsarnos a buscar una rectificación inmediata, sin cuidar el manejo de nuestras emociones.

Si bien el enojo es una reacción natural, es importante mantener la calma y el control para aplacar la plaga. ¿Cómo se hace? Lo que se sugiere es tratar de aclarar la situación o la información, antes de llegar a alguna conclusión o compartirla con otras personas. Para eso se puede hacer una llamada o agendar una reunión, y preguntar directamente si es cierto o falso, aprovechando que existe una confianza previamente construida.

Esta acción, aunque no lo creamos, es agradecida porque da la oportunidad de negar o confirmar la circunstancia, y adicionalmente si es el caso, de explicarla. Por otro lado, también trae un beneficio: al conocer de primera mano la información, se abre la mente para pensar en otras rutas que solucionen, y no que contribuyan a que el problema sea público y cada vez mayor. Esto se conoce como no escalar el conflicto.

Ahora bien, si este camino no resulta porque no hay confianza o porque no logramos saber quién creó el rumor, es posible recurrir a un aliado para que nos dé apoyo y armar un plan que nos permita desmentir la situación, sin entrar en reclamos que terminen cortando de raíz todo lo avanzado. Incluso ante la mentira se debe sostener la empatía, es decir, ponernos en el lugar del otro, y procurar atacar el problema y no a la persona. Combatir la plaga, pero no acabar con la planta entera.



Foto: Jhon Marlon Malpica. Un sorbo dulce de vida. Primer puesto categoría social. Quinto Concurso Nacional de Fotografía Ambiental y Social en Zonas Palmeras.

Si tenemos la voluntad de continuar la relación, y sabemos que es posible comunicarnos y defender nuestras ideas de manera asertiva, sin salir perjudicados, no debemos tomarnos nada de manera personal y continuar nuestros procesos de relacionamiento con aquellos que estén dispuestos a oír la otra versión y a difundirla, desde su propia experiencia y testimonio. Por eso es tan importante ampliar nuestro círculo de relaciones y contar nuestra historia palmera a personas de diversos grupos, de otros sectores, para que ellos sean esos aliados que nos ayuden a validar ante los demás.

Si definitivamente estamos seguros de que no es posible seguir con la relación por el daño que esa persona está causando, debemos recordar que en el relacionamiento, como en la naturaleza, todo es aprovechable y se debe usar la experiencia para intentarlo nuevamente, pero con alguien distinto.



Despejar la mente y dar espacio a que prospere la relación:
control de malezas

Cuando hemos logrado combatir la plaga es normal que la relación pueda quedar resentida. Aun así, tenemos que hacer un esfuerzo y dar espacio para que siga prosperando y no vuelva a recaer. La maleza compite con el cultivo de la palma por luz, agua y nutrientes. Además, da refugio a plagas y agentes que causan enfermedades, por lo que es necesario podarla. En el relacionamiento también hay malezas que perjudican el crecimiento del vínculo, y muchas veces creemos que deben ser retiradas por el otro y no por cuenta de nosotros mismos.

Al vivir en entornos donde, por lo general, todos tenemos conocidos en común, puede suceder que ya se tenga una opinión formada sobre la otra persona y no nos hayamos puesto a pensar de dónde viene o cómo se llegó a crear esa imagen. Igualmente pasa con quienes nos conocen o nos han ido conociendo a partir del rumor. Simplemente asumieron que era así. Lo cierto es que, hasta no acercarme y contarle al otro sobre la palma de aceite, no se puede saber con certeza cuál es su opinión particular sobre el cultivo, ni mucho menos cambiarla. Por lo tanto, es necesario ir modificando esas ideas a partir de nuestra propia insistencia por contar las nuestras, e ir abriéndole campo al relacionamiento.

Se debe mantener una mente abierta para establecer de manera continua nuevos escenarios de relacionamiento. En lugar de rechazar la posición del otro, debemos tratar de hacerle ver la necesidad de encontrar un punto de vista que nos satisfaga a los dos.

Paso 3: cuidado de la relación ► manejo de plagas y enfermedades (manejo fitosanitario)



Consolidar la relación: *llevar libro de registro de labores de control*

Una vez la plántula ha crecido, el clima es propicio y vemos que está saludable, se debe verificar cuáles han sido las labores de control que han permitido llegar a este punto. Así mismo, cuando la relación ya esté más fuerte y haya confianza, puedo hacer un balance de cuáles son los cuidados que le he dado, con cuáles debo continuar y de cuáles podría prescindir o bajar en intensidad: se puede reducir la cantidad de nutrientes que se le den y adicionalmente la relación será más resistente a las plagas. No obstante, eso no significa que la relación no necesite de ningún cuidado. Es preciso continuar con los pasos que venimos trabajando: regar, nutrir, hacer seguimiento, mantener el nexo con otros palmicultores, revisar malentendidos, remover maleza, etc. En la prevención y en la anticipación está la clave para la continuidad del relacionamiento.



Continuar conversando, los primeros acuerdos no son los acuerdos finales: *verificar la eficacia de las medidas de control*

Nuestro principal objetivo en el relacionamiento es poder estar cerca a las personas, conocerlas y que nos conozcan como seres humanos. El segundo es divulgar el mundo de la palma de aceite, el trabajo y sus beneficios. En algunos casos y con ciertas personas, el primer acercamiento no es suficiente para tener una relación cercana o de amistad, mucho menos para convencerlos de las bondades del cultivo.

Así como en la palma de aceite es necesario hacer podas sanitarias o verificar las medidas de control, y continuar revisando y evaluando los pasos a seguir, en las relaciones se debe hacer un proceso similar. Por ejemplo, puede suceder que una persona tenga ya opiniones sobre el mundo palmero y con un primer acercamiento aclare muchas de sus inquietudes, pero aun así no está totalmente convencido. Es importante seguir trabajando en el relacionamiento y continuar el proceso de apaciguar sus dudas. También explorar si es posible una relación desde la diferencia, es decir: "no compartes el valor que tiene la palma de aceite de la misma manera en que yo lo hago, pero no por eso tienes que atacarla".

Tal vez este proceso cueste mucho tiempo, esfuerzo y dinero, pero es el comienzo para que a futuro sea mejor. Lo apropiado es darle tiempo a la persona para que procese la información, y poco a poco, manteniendo el relacionamiento, en el futuro se pueda lograr una relación fuerte, aunque no se esté de acuerdo en todo.



Diálogo para la concertación, intercambio de ideas, intereses y opiniones para enriquecer la relación: *atender las recomendaciones del asistente técnico y exponer mis inquietudes y experiencias ante él con franqueza*

En el relacionamiento es muy importante empezar a intercambiar ideas que nos pueden ayudar a reconocer errores o a mejorar actitudes de las que no somos plenamente conscientes. Por ejemplo, no acudir al presidente de JAC o al personero para manejar una controversia vecinal, porque creemos que no es útil o porque yo no hago parte como tal de esa comunidad, es un error nuestro. Sin duda, hay momentos en los que los temas complicados o delicados nos lleven a recurrir a otras personas más capacitadas o con mayor influencia para resolverlos, pero esta práctica no debe volverse la regla general, pues nos impide a la larga ampliar el círculo del relacionamiento. La habilidad está en saber reconocer cuándo puedo solucionar un asunto, desde mis propias herramientas y mi propio intercambio de ideas y opiniones con los otros, en un ambiente de respeto.



Saber cuándo abandonar una conversación: *tomar la decisión de eliminar una planta enferma*

En algunas ocasiones, aunque hayamos hecho todo lo posible por salvar una planta, puede que la enfermedad sea muy fuerte o que la palma sea estéril, por lo que llegado el momento será necesario tomar la decisión de eliminarla. Así mismo sucede en las relaciones: cuando se lleva un tiempo de relación, hay temas que ya se vuelven viejos, que se han planteado múltiples veces a la otra persona y no se han podido resolver. Un indicador de que es momento de dejar el asunto a un lado es que cada vez que se le menciona, la persona da respuestas poco profundas, cambia el tema, se incomoda o incluso se molesta. Cuando esto sucede es preciso no retomarlo pues se puede perder la relación. Eso no significa que en otro tiempo no se pueda replantear, pero es mejor hacerlo cuando llegue la oportunidad de oro.

PASO 4: HACER QUE LA RELACIÓN PERDURE

► COSECHA Y TRANSPORTE

Después de haber sembrado, cuidado y pasado por las duras y las maduras, es posible empezar a buscar el momento indicado para recolectar los frutos de la relación.



Recoger los frutos de la relación: *corte y transporte de racimos*

El fruto de la relación es poder tener reglas de juego compartidas, en donde no necesariamente se estén de acuerdo con las actuaciones de todos, pero sí hay espacio para el diálogo y la comunicación, y en ciertos casos también ayuda y apoyo mutuo.

En el relacionamiento, no todos los frutos tienen la misma forma, como quizás suceda en la palma de aceite. La cuestión es que, aunque pueda parecernos que no han madurado, sí son útiles. Por ejemplo, una alianza, una ayuda en tiempos difíciles con los vecinos u otros palmicultores para conseguir mano de obra para una labor en el pueblo, puede ser circunstancial, pero es fruto de la unión. No bloquear la vía sino buscar la manera de solucionar y manejar sus preocupaciones agendando una cita con el núcleo, con una asociación o con una autoridad, en lugar de abrirse camino por otro lado, es fruto de concertación. En ambos casos, se logró que las reglas de juego sean las mismas y haya una mejor relación. Sin ser los mejores amigos, han tendido puentes para que se conozca y se entienda el mundo palmero, y se benefician los demás.

Tender puentes es también esencial en el relacionamiento. Cuando el fruto ya está maduro es necesario cortarlo y llevarlo en el menor tiempo posible para su procesamiento, de lo contrario pierde calidad. Con las relaciones debemos saber cuándo es momento de aterrizar ese fruto a la tierra, cuándo podemos abordar un problema nosotros y cuándo recurrir a alguien más experto, por ejemplo, al núcleo. Aunque, muchas veces creemos que, por acudir al más grande, el problema se soluciona más pronto, lo cierto es que nosotros mismos también podemos contribuir a igualar el terreno: si tenemos las herramientas para responder, cooperar y hacemos ver en el otro que soy un interlocutor válido, todos nuestros esfuerzos por buscar el encuentro, por contar mi experiencia sobre el mundo palmero, por limar asperezas, habrán dado fruto.

El relacionamiento debe servirnos para mantener una mecánica de cooperación que tenga utilidad para mí y para los que están a mi alrededor.



Comprometernos con nuestra parte del acuerdo: *pagar los jornales o los insumos solicitados*

En el relacionamiento también es necesario que nos comprometamos con una parte. La confianza se construye a partir de:

Tener credibilidad: que se cuente con los conocimientos necesarios, es decir conocer el mundo palmero y evidenciar lo que se sabe.

Ser fiable: al adquirir compromisos o prometer acciones, y llevarlos a cabo. Es decir: “cumplir lo que se promete”, “tener palabra”.

Ser cercanos y genuinos: como se mencionó anteriormente, la relación de humano a humano es fundamental, preocuparse por cómo está la otra persona y por su bienestar, hace la diferencia.

Estos tres puntos aportan y consolidan la confianza en las relaciones. Por el contrario, mostrarse interesado únicamente por las motivaciones propias y lograr lo que uno quiere, es uno de los factores que más desconfianza generan. Por este motivo, es necesario evidenciar nuestro compromiso tanto con la relación como con los intereses de los demás. Esto significa hacer un esfuerzo propio por aumentar nuestra credibilidad y fiabilidad, ser genuinos y defender las motivaciones colectivas más allá de las individuales.



Las relaciones difíciles: ¿Qué hacer con los desechos? *Aplicar tusa al plato de la palma/entregar envases vacíos de productos agroquímicos a la empresa autorizada*

Como se ha visto, el relacionamiento es un esfuerzo que se da a lo largo de un periodo de tiempo, buscando construir desde cero una relación con una persona a través de la empatía.



Foto: Toro, F. 2019.

Es posible que después de múltiples intentos no sea posible generar esa conexión de forma genuina y humana: no por falta de esfuerzo propio, sino por la postura radical de con quien intenté hacerlo.

Esto puede suceder, por ejemplo, con opositores de tipo ambientalista que tienen argumentos muy arraigados y no están dispuestos a considerar que hay otra posición. Están convencidos de que su opinión es la correcta; es la última y única verdad y buscan que las cosas se hagan solo como ellos dicen. Otro caso similar se da con frecuencia en el sector político. Por ejemplo, el alcalde para ser elegido ataca a la palma de aceite en su discurso, y por estrategia o por coherencia, se mantiene en esa idea hasta lograr su objetivo.

A este tipo de personas se les conoce como contraparte ideologizada o fundamentalistas, y debido a su postura siempre encuentran argumentos en contra o razones por las cuales no van a creer lo que estamos diciendo, ni para qué lo estamos diciendo. No importa lo que digamos o hagamos.

En estas situaciones es muy difícil cultivar el relacionamiento, ya que la otra persona o grupo no está interesado y ha cerrado todas las vías de comunicación. No significa que no deba explorarse el camino y poner en práctica la empatía. Pero sí, que sepamos reconocer que no es un terreno fácil y que posiblemente, si decidimos abonar, tengamos que recoger solamente la experiencia de haber aprendido que no había tierra fértil disponible.

En otras palabras, lo recomendable es aceptar su postura y entender que no podremos modificar su opinión por nosotros mismos. Quizás se pueda buscar otra persona con la que sea posible hacer el puente. Por ejemplo, en el caso de ese alcalde cerrado acudamos entonces a un secretario de despacho, o bien a nuestros aliados, con los que sí hemos podido construir relación, para que sean una voz que logre hacer más eco de lo bueno que ya conocen, y no de lo malo que el otro está empeñado en mantener.

¿Con quién tengo que relacionarme?

Los grupos de interés

En este punto ya sabemos cómo relacionarnos. Ahora, es el momento de poner en práctica con quién podría ser más estratégico hacerlo. Como dijimos al inicio, el relacionamiento es una práctica de interacción basada en la demostración del interés genuino por conocer al otro, y establecer una conexión profunda para crear reglas de juego compartidas que faciliten una convivencia más armónica en todos los sentidos. Al requerir esta tarea de voluntad, interés, tiempo y tolerancia, es importante entender que no nos es posible gestar un relacionamiento con todos, ni al mismo tiempo, ni con la misma intensidad, pero sí es fundamental saber quiénes me rodean y con quién resulta más provechoso hacer esa inversión de largo plazo.

Por esta razón, presentamos a continuación los grupos de personas que están presentes, de manera general, en cualquier entorno - grupos de interés³-. Dentro de ellos, incluimos a los que deberían permanecer en el radar de pequeños y medianos cultivadores, para enriquecerse en la práctica del relacionamiento.

Grupos de interés: quiénes son, cómo los identifico y cómo los abordo

Referidos a 12 grandes grupos. Las personas o colectivos que los integran están reunidos, generalmente de manera espontánea, en torno a un interés y a una actividad común que los identifica ante ellos mismos y ante los demás, como una colectividad organizada.

3 El nombre de cada grupo de interés corresponde al de la tipología de DMZ. La selección de los actores específicos que pertenezcan a estos grupos, se reagruparán y clasificarán de manera distinta, con una denominación más coloquial, para que de ese modo sea mejor comprendido por los destinatarios del protocolo.

Grupo de interés: Comunidades con intereses sociopolíticos y ambientales

Definición tipo	Grupos sociales de base, generalmente organizados por su propia iniciativa, y con el propósito de promover o defender sus modos de organización, sus convicciones y su entorno natural, o para rechazar iniciativas que los amenacen.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▷ Juntas de Acción Comunal (JAC) ▷ Asojuntas ▷ Organizaciones culturales y folclóricas ▷ Veedurías comunitarias ▷ Organizaciones de víctimas, de mujeres y de jóvenes

Denominación en el protocolo: COMUNIDAD VECINA

Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: MUY ALTO

Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	Se reconocen como grupos que tienen unos intereses que podrían verse como legítimos, al perseguir una necesidad auténtica para su desarrollo vital: tierra, trabajo, actividad económica, tejido social. Deben tener una atención prioritaria, pues su interés genuino está ligado a la defensa de asuntos concretos que impactan su vida, y que además consiguen llamar la atención de otros actores externos, que ven en el proyecto/ actividad palmera una oportunidad para figurar o ganar réditos políticos, económicos, etc. Los presidentes de JAC suelen manejar un discurso de querer ayudar a la articulación de la comunidad, y dicen no seguir intereses particulares. Algunos sí tienen una vocación comunitaria y promueven los procesos participativos por su arraigo con el territorio. Otros, puede que busquen obtener beneficios políticos a futuro (aspiración a alcaldías locales, concejos municipales, entre otros). Así, detrás de su accionar hay intenciones de publicidad o reconocimiento ante la comunidad. Facilita mucho el trato cuando se le hace ver que él es una autoridad en el territorio por ser parte de este, y que su opinión es muy valiosa bien porque representa a la comunidad o porque puede transmitirla al resto de ella. En las iniciativas que se concreten con la JAC y con otras organizaciones, es importante darles protagonismo como cocreadoras, mencionarles su capacidad de liderazgo en el territorio y hacerles notar que se necesita su apoyo, así no lo creamos.
--	---

Grupo de interés: Comunidades con intereses económicos

Definición tipo	Grupos sociales de base, generalmente organizados por su propia iniciativa, con el propósito de defender sus modos de subsistencia, sus condiciones de bienestar material o los beneficios prestacionales que reciben del Estado.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▸ Asociaciones productivas ▸ Cooperativas ▸ Organizaciones informales productivas ▸ Empresas ancla /núcleos palmeros
Denominación en el protocolo: VECINOS Y TRABAJADORES DEL MUNDO PALMERO	
Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: MUY ALTO	
Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	Suelen estar muy concentrados en el buen curso de sus actividades, y cuidar y mantener sus beneficios (relacionados con su negocio), por lo que no tienen tan presente el foco en lo comunitario. Son grupos que prefieren fortalecer sus lazos internos, más que darle valor al relacionamiento con otros grupos de interés. Para llegar a ellos es clave que las ideas o propuestas tengan alguna relación de beneficio particular, pero también apuntando al bien común.

Grupo de interés: Comunidades con presencia de grupos étnicos

Definición tipo	Grupos sociales de base, generalmente organizados por su propia iniciativa, cuyos miembros tienen en común la pertenencia a un grupo étnico o afirman tenerla, y sus demandas y posiciones se apoyan directa o indirectamente en la identidad étnica.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▸ Resguardos ▸ Cabildos ▸ Consejos comunitarios ▸ Asociaciones de resguardos, cabildos, consejos comunitarios ▸ Comunidades campesinas y/o vulnerables sin reconocimiento ▸ Organizaciones de defensa de intereses étnicos
Denominación en el protocolo: COMUNIDADES INDÍGENAS Y NEGRAS	
Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: ALTO	

Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	Se reconocen como grupos que tienen intereses que podrían verse como legítimos, al perseguir una necesidad auténtica para su desarrollo vital: tierra, trabajo, actividad económica, tejido social. Tienen una atención prioritaria, pues su interés genuino está ligado a la defensa de asuntos concretos que impactan su vida, y que además consiguen llamar la atención de otros actores externos, que ven en el proyecto/ actividad palmera una oportunidad para figurar o ganar réditos políticos, económicos, etc. Son grupos fuertemente ideologizados, no necesariamente desde lo político, pero sí muy comprometidos e identificados con sus valores o condiciones diferenciadoras: la etnia, sus tradiciones, sus costumbres ancestrales, aun cuando ya estén mezcladas con el mundo occidental. Para ellos, la visión del mundo y su relación con la naturaleza (cosmogonía) y el concepto del tiempo es esencial. Llegar a demostrar que no se tiene respeto o consideración por ella, con o sin intención, o mencionar que eso no es relevante, es el primer obstáculo para el relacionamiento, y es difícil de superar en otros encuentros. Valoran mucho la autoridad de su grupo y menos la institucional, por lo que en conversaciones difíciles no es útil recurrir a visiones de país, nación o a cómo funciona el mundo occidental. Se requiere mucha paciencia pues suelen ser duros en sus negociaciones, aprovechando que están reconocidos como minorías protegidas.
--	--

Grupo de interés: Contratistas

Definición tipo	Empresas o personas que desarrollan labores propias del proyecto, en nombre de la entidad dueña o promotora de este.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▸ Proveedores ▸ Transportadores

Denominación en el protocolo: VECINOS Y TRABAJADORES CONTRATADOS POR EL MUNDO PALMERO

Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: MUY ALTO

Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	Su relación está principalmente mediada por el beneficio económico y puede que tengan un sentido de pertenencia más bajo. Su foco está puesto en asuntos de productividad, en el mantenimiento de sus buenas condiciones laborales, por lo que si esto funciona bien estarán satisfechos. No suelen reconocer fácilmente sus incumplimientos o se justifican en condiciones externas (no han pagado, no hay buenas carreteras, el clima...).
--	---

Grupo de interés: Proyectos vecinos de alto impacto

Definición tipo	Iniciativas empresariales, de construcción, de desarrollo o de infraestructura, con grandes dimensiones. Se realizan en áreas cercanas a la del proyecto y tienen al igual que este un impacto social, político y regional.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▷ Minería ▷ Hidrocarburos ▷ Energía ▷ Infraestructura ▷ Agroindustria ▷ Fundaciones de proyectos vecinos de alto impacto ▷ Hídrico

Denominación en el protocolo: VECINOS Y TRABAJADORES DE GRANDES PROYECTOS NO PALMEROS

Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: MODERADO

Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	Trabajadores del sector minero energético, principalmente, a quienes generalmente los vinculan con multinacionales y los califican de manera negativa en función de su actividad, por ser esta de alto impacto en lo social y en lo ambiental. Su relacionamiento con el entorno suele basarse en inversión social, por lo que crean precedentes de obligación con la comunidad o los confunden con las funciones que debe ejercer el Estado. Están muy concentrados en el buen curso de sus actividades, y cuidar y mantener sus beneficios, que tienen que ver con su negocio. No tienen tan presente el foco en lo comunitario hasta que surge un problema. Por esto mismo, son grupos que prefieren fortalecer sus lazos internos, más que darle valor al relacionamiento con otros grupos de interés. Para llegar a ellos es clave que las ideas o propuestas tengan alguna relación de beneficio particular, pero también apunten al bien común. Sus representantes no suelen estar en terreno, sino en donde se encuentran los sitios de operación o en las capitales, por lo que es clave identificar un enlace local en caso de que se necesite recurrir a ellos.
--	--

Grupo de interés: Gobierno y autoridades públicas

Definición tipo	Dependencias que ejerzan autoridad pública en cualquiera de sus niveles. Incluye las ramas del poder público, las entidades de control, los organismos autónomos y las autoridades de entes territoriales. No agrupa las autoridades étnicas.
------------------------	---

Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▷ Gobernación ▷ Alcaldía y secretarías locales ▷ Juntas Administradoras Locales o su equivalente ▷ Asamblea ▷ Concejos municipales ▷ Procuradurías delegadas ▷ Personerías ▷ Defensoría del Pueblo ▷ Corporaciones Autónomas Regionales, CAR ▷ Instituto Colombiano Agropecuario, ICA ▷ Agencia de Restitución de Tierras ▷ Sena ▷ Agencia de Desarrollo Rural, ADR ▷ Agencia para la Renovación del Territorio, ART
Denominación en el protocolo: AUTORIDADES	
Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: BAJO – nacional-MODERADO – regional ALTO - local	
Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	Tienen la doble condición de representar a la institucionalidad, pero a la vez a sus partidos políticos, por lo que sus intereses y posiciones cambian rápidamente. Establecer acuerdos con ellos suele llevar tiempo, especialmente si no hay muestras de confianza y reciprocidad anteriores, y también por su volatilidad en el cargo. En ese sentido, suelen abanderar más los intereses particulares que las causas comunitarias, pero es importante al menos tenerlas como invitadas y garantes de procesos de diálogo. Es frecuente que se den importancia, demostrándolo en su inaccesibilidad: agenda llena y poco tiempo para atender encuentros, por lo que hay que ser persistentes y creativos para lograr la continuidad del relacionamiento. El trato hacia estos actores debe darse con: 1. identificación previa de la postura u opinión política frente al tema por el que se relaciona. 2. Identificación de asuntos que pudieran ser sensibles en nuestras pretensiones, porque si estos van en detrimento de la persona con la que nos vamos a relacionar seguramente no se podrá establecer una relación asertiva. 3. Determinar intereses particulares de la persona para abrir y mantener la relación: gustos, programa político, proyectos que tenga en mente. 4. Proponerle una agenda, ser puntual y mostrar claridad en el requerimiento, solicitud o ayuda que se le pida.

Grupo de interés: Fuerza Pública

Definición tipo	Son las fuerzas militares que tiene el Estado para velar por la defensa y el orden en los territorios.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▸ Ejército ▸ Armada ▸ Policía ▸ Fuerza Aérea

Denominación en el protocolo: FUERZA PÚBLICA

Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: MODERADO

Grupo de interés: Grupos armados al margen de la ley (GAML)

Definición tipo	Organizaciones con estructura de mando y jerarquía, con un número significativo de integrantes, dotadas de armamento y que realizan actividades ilegales. Incluye a los grupos guerrilleros, los paramilitares y las bacrim.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▸ Disidencias de las FARC ▸ ELN ▸ Bacrim ▸ Delincuencia común organizada

Denominación en el protocolo: GRUPOS ARMADOS

Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: No aplica por su condición de ilegalidad

Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	No se consideran para el relacionamiento, solo para el mapeo. Las propuestas de relación con estos actores deben ser rechazadas. Se tiene en cambio que fortalecer el trato y la relación con la institucionalidad para informarla permanentemente de cualquier riesgo.
--	---

Grupo de interés: Sindicatos

Definición tipo	Organizaciones de trabajadores formadas de acuerdo con la ley para la promoción y defensa colectiva de los intereses de sus miembros/la defensa de un interés laboral.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▷ Líderes sindicales ▷ Centrales sindicales ▷ Sindicatos de industria ▷ Confederación de sindicatos ▷ Sindicatos de gremios

Denominación en el protocolo: SINDICATO

Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: DE BAJO A MODERADO

Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	Son grupos ideologizados, muy rígidos en sus posturas e ideas, pero generalmente siempre están abiertos a negociar. Hacerlos cambiar de opinión solo con uno o dos encuentros es prácticamente imposible, por lo que en este relacionamiento se necesita, además de habilidades de empatía, persuasión, tolerancia y tiempo.
--	--

Grupo de interés: ONG y activismo

Definición tipo	Personas u organizaciones que afirman representar por cuenta propia causas de interés común, en asuntos como el medioambiente, los derechos humanos y laborales, y la integridad étnica.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▷ Ambientales ▷ Agrarias/campesinas ▷ Derechos Humanos ▷ Asuntos étnicos ▷ Antiextractivas

Denominación en el protocolo: ONG

Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: MODERADO

Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	Su implicación e interés por el desarrollo y por los resultados de un determinado proyecto o de las actividades de un sector, tiene que ver con la capacidad que creen que puedan desplegar para afectarlo ante la opinión pública, y de este modo obtener una figuración política, social o económica, conveniente para su actividad y ejercicio profesional.
--	--

Grupo de interés: Medios de comunicación y líderes de opinión

Definición tipo	Órganos de transmisión de información y noticias, que pueden ser impresos, radiales, de televisión o en internet. Incluye a personas que mediante su actividad influyen en la opinión pública, dirigiendo y orientando actitudes.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▷ Radio ▷ Prensa ▷ TV ▷ Redes sociales ▷ Columnistas ▷ Documentalistas ▷ Reporteros ▷ Rectores y profesores de colegios

Denominación en el protocolo: MEDIOS Y LÍDERES DE OPINIÓN

Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: MODERADO

Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	Su implicación e interés por el desarrollo y por los resultados de un determinado proyecto o de las actividades de un sector, tiene que ver con la capacidad que creen que puedan desplegar para afectarlo ante la opinión pública, y de este modo obtener una figuración política, social o económica, conveniente para su actividad y ejercicio profesional. Suelen apropiarse de un tema o una causa y ser muy selectivos en la información que difunden, por lo que es clave tener un contacto con ellos en buenos términos, para proporcionarles información verídica desde nuestro lado y que no sean sesgados cuando se necesite activarlos. Resulta más efectivo suministrarles información por anticipado, así no la usen, que dársela cuando ya esté un problema o rumor circulando, pues es frecuente que tomen partido por aquellas causas que han sido promocionadas por los afectados y que logran más empatía entre la sociedad.
--	--

Grupo de interés: Iglesias

Definición tipo	Confesiones religiosas con cualquier grado de organización y sus líderes de acuerdo con su jerarquía.
Actores relevantes para palmicultores que lo integran	▷ Párrocos ▷ Pastores

Denominación en el protocolo: IGLESIA

Grado de importancia estratégica para el relacionamiento: DE ALTO A MUY ALTO

Perfil del interlocutor ¿cómo puedo identificarlo desde sus rasgos de comportamiento?	Se le reconoce por ser el grupo de interés más neutral de todos: los párrocos o pastores locales suelen ser buenos aliados con los cuales construir relacionamiento anticipado, por su disposición a escuchar y colaborar, más cuando se incorpora al discurso de aproximación temas de igualdad social y moralidad pública. Puede que existan algunos que estén ideologizados, pero se tiene la ventaja de su inclinación al diálogo, y se sienten honrados cuando son mediadores de algún proceso.
--	--

Además de los rasgos para identificar a los grupos de interés, es útil hacer un ejercicio de empatía: ponerme en los zapatos del otro, analizando cómo creo que les impacta la actividad palmera, y viceversa, cómo ellos consideran que les está afectando. El siguiente comparativo muestra un ejemplo de ello.

Grupo de interés: Comunidad vecina

Cómo los grupos de interés creen que los impacta la palma de aceite	Cómo el palmicultor cree que la palma de aceite impacta al entorno
▷ Afecta negativamente al medioambiente por ser un monocultivo. ▷ Requiere mucha agua y/o deforestar, para llevar a cabo su desarrollo. ▷ Fomenta el uso aéreo de herbicidas y aumenta la vulnerabilidad a plagas y epidemias en las cosechas. ▷ Deteriora otros terrenos productivos. ▷ Ha tenido que ver con apropiación de tierras ilegal o forzosamente.	▷ Su práctica trae aparejado desarrollo para la comunidad, que se ve en mejores vías, puestos de salud, escuelas, transporte, entre otros. ▷ Ofrece empleo formal y mejor remunerado en la zona, con posibilidad de construir un proyecto de vida personal y familiar, incluso con opción a una pensión. ▷ Ayuda a la equidad, ofreciendo oportunidades laborales a las mujeres.

Cómo los grupos de interés creen que los impacta la palma de aceite

- ▷ Crea divergencias entre el campesinado por la diferencia de salarios.
- ▷ No promueve la integración comunitaria, porque son aislados o reservados.

Cómo el palmicultor cree que la palma de aceite impacta al entorno

- ▷ Fortalece social y económicamente a los territorios, y ayuda a erradicar cultivos ilícitos.
- ▷ La siembra masiva de un mismo tipo de alimento permite alcanzar grandes volúmenes a costos más bajos.
- ▷ El cuidado de los cultivos se hace utilizando técnicas y maquinarias con tecnología de punta para sembrar, fertilizar, controlar plagas, cosechar, en forma estandarizada y sostenible.

Grupo de interés: Comunidades indígenas y negras

Cómo los grupos de interés creen que los impacta la palma de aceite

- ▷ Afecta negativamente al medioambiente y a la comunidad por ser un monocultivo.
- ▷ Su práctica contribuye al progresivo deterioro (y desaparición) de los ecosistemas naturales.
- ▷ Estropea otros terrenos productivos.
- ▷ Su llegada y su actividad no tienen en cuenta delimitaciones espaciales, que son importantes para las comunidades ancestrales.
- ▷ Deforestación.
- ▷ No respeta o promueve el equilibrio y la sostenibilidad ambiental, abusa de los recursos naturales.

Grupo de interés: Vecinos y trabajadores del mundo o (incluye a Fedepalma y Cenipalma)

Cómo los grupos de interés creen que los impacta la palma de aceite

- ▷ Es una buena fuente de ingreso y estabilidad económica para los palmicultores y para el municipio.
- ▷ Crea empleo formal.
- ▷ Brinda alternativas a los cultivos ilícitos.
- ▷ Ofrece oportunidades de desarrollo social, educación, etc., para quienes hacen parte del mundo de la palma de aceite.
- ▷ Genera desarrollo sostenible a través de prácticas de responsabilidad social certificadas por la RSPO.

Grupo de interés: Autoridades

Cómo los grupos de interés creen que los impacta la palma de aceite según su posición frente a la palma de aceite	Cómo el palmicultor cree que la palma de aceite impacta al entorno
▷ Contribuye a la erradicación de cultivos ilícitos y a generar empleo formal y de calidad, con beneficios para la economía local y nacional. ▷ Posiciona a Colombia como líder de producción de palma de aceite en América Latina. ▷ Ocasiona graves impactos socioambientales por deforestación, en especial en la Amazonía, uso abusivo de recursos naturales (agua) y desigualdad campesina. ▷ Tiene un pasado vinculado con el despojo de tierras, el latifundismo y/o el paramilitarismo.	▷ Es un generador de empleo formal, organizado, legal, bien remunerado, que genera dividendos sociales. ▷ Favorece la construcción de un país en paz. ▷ Transforma el territorio de la ilegalidad a la legalidad. ▷ Contribuye a la erradicación de cultivos ilícitos. ▷ Fortalece social y económicamente a los territorios.

Grupo de interés: Fuerza Pública

Cómo los grupos de interés creen que los impacta la palma de aceite	Cómo el palmicultor cree que la palma de aceite impacta al entorno
▷ Contribuye a la erradicación de cultivos ilícitos. ▷ Crea estabilidad social y económica en los territorios en donde se encuentra.	▷ Transforma el territorio de la ilegalidad a la legalidad. ▷ Favorece la construcción de un país en paz.

Grupo de interés: Grupos armados

Cómo los grupos de interés creen que los impacta la palma de aceite	Cómo el palmicultor cree que la palma de aceite impacta al entorno
▷ Destruye el medioambiente. ▷ Actividad asociada a grandes terratenientes y/o con vínculos con el paramilitarismo. ▷ Favorece el despojo de tierras.	▷ No aplica.

Grupo de interés: Sindicato

Cómo los grupos de interés creen que los impacta la palma de aceite	Cómo el palmicultor cree que la palma de aceite impacta al entorno
▷ Es un modelo empresarial vertical que respalda solo a quienes hacen parte de él, a quienes invierten y no a los pobladores. ▷ Los trabajadores y pensionados del sector palmero tienen infinidad de problemas de salud por accidentes de trabajo, desgaste de articulaciones y sordera por el ruido de las plantas extractoras. ▷ No promueve o no favorece la unidad sindical (sindicalización), al decir que ofrece garantías y buenas condiciones laborales, cuando por ejemplo, en las cooperativas no todo el trabajo palmero está formalizado. ▷ La violencia contra los sindicatos de la agroindustria ha sido sistemática y selectiva por el hecho de defender a los trabajadores y sus condiciones.	▷ Es un generador de empleo formal, organizado, legal, bien remunerado, con posibilidad a una pensión en el futuro y que genera dividendos sociales. ▷ Favorece la libre asociación de trabajadores y los convierte en dueños de su propio negocio. ▷ Mejora la atención del sistema de salud por la afiliación a EPS. ▷ El modelo de agroindustria palmera, organizado por núcleos y las alianzas estratégicas productivas, es efectivo. ▷ Una gran cantidad de producción palmera en Colombia está certificada como sostenible, bajo estándares internacionales.

Grupo de interés: ONG y Medios y líderes de opinión

Cómo los grupos de interés creen que los impacta la palma de aceite	Cómo el palmicultor cree que la palma de aceite impacta al entorno
▷ Afecta negativamente al medioambiente y a la comunidad por ser un monocultivo que requiere mucha agua, impacta el ciclo hidrológico, degrada los suelos y precisa de la deforestación para su desarrollo. El uso de químicos perjudica la salud. ▷ Su práctica contribuye al progresivo deterioro (y desaparición) de los ecosistemas naturales. ▷ Fomenta el uso aéreo de herbicidas y aumenta la vulnerabilidad a plagas y epidemias en las cosechas.	▷ La siembra masiva de un mismo tipo de alimento permite alcanzar grandes volúmenes a costos más bajos. ▷ El cuidado de los cultivos se hace utilizando técnicas y maquinarias con tecnología de punta para sembrar, fertilizar, controlar plagas y cosechar, todo en forma sostenible. ▷ La agroindustria de la palma de aceite contribuye a la mitigación del cambio climático, al poder ofrecer una alternativa de energía limpia a través del biodiésel / cogeneración de energía eléctrica a partir de la biomasa resultante del proceso de extracción. ▷ Favorece la construcción de un país en paz.

Grupo de interés: Iglesia

Cómo los grupos de interés creen que los impacta la palma de aceite

- Por la riqueza que genera y más cuando es confundida o equiparada con la actividad extractiva, genera descomposición del tejido social.
- Contribuye a erradicar cultivos ilícitos.

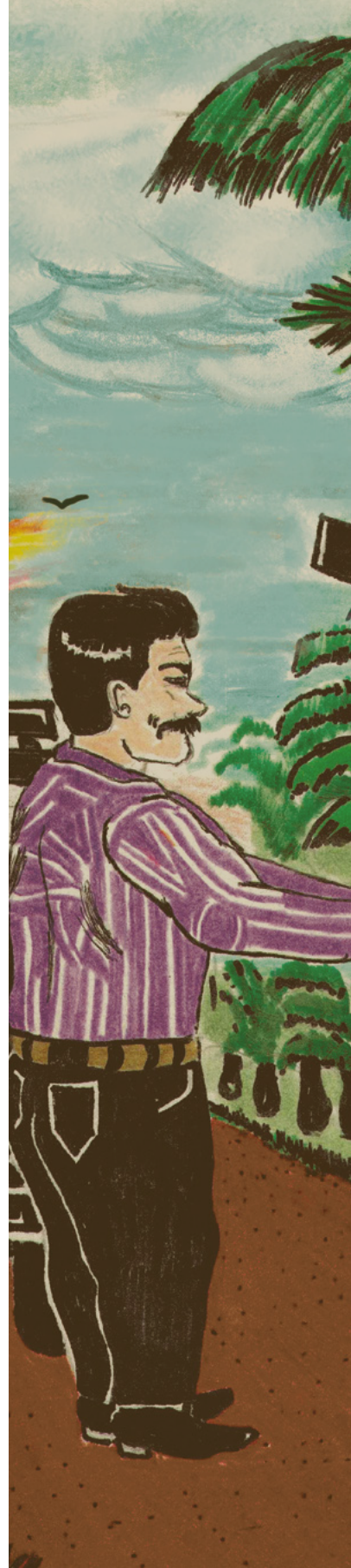
Cómo el palmicultor cree que la palma de aceite impacta al entorno

- Transforma el territorio de la ilegalidad a la legalidad.
- Favorece la construcción de un país en paz.



Foto: Carlos Andrés Martínez. Salto en el Mira. Mención especial. Quinto Concurso Nacional de Fotografía Ambiental y Social en Zonas Palmeras.

Ilustración: Edwin Alfonso Romero Ayala, trabajador labores agrícolas, Palmeras La Estrella S. A. S., Zona Oriental



III. Sección final. Consejos e ideas prácticas para el manejo de la conflictividad y las conversaciones difíciles



III. Sección final. Consejos e ideas prácticas para el manejo de la conflictividad y las conversaciones difíciles

Este apartado contiene consejos e ideas prácticas para establecer comunicación en casos críticos, facilitando el abordaje y manejo de una conversación difícil (discusiones, enfrentamientos, negociaciones, construcción de acuerdos...)

En cualquier conversación, tenga en cuenta:

Todo comportamiento es una forma de comunicación, así que importa tanto *lo que se dice*, como el *cómo se dice*: las palabras, acompañadas de la corporalidad, los gestos, las señas, la mirada, etc., emiten un mensaje y tienen la capacidad de generar reacciones y consecuencias.

No manifestar nuestras opiniones no hará que el problema desaparezca.

Así que:

- No tenga miedo a perder la relación, a que la persona se distancie emocionalmente de usted.
- No piense de antemano que será objeto de rencor o que, si lo perciben como “mala persona”, eso no tiene arreglo: no queremos ser el blanco de las quejas de alguien por haberlo confrontado, pero cuanto más lo evitemos más lo alimentamos.

Antes de cualquier encuentro o negociación, aclare sus motivaciones: estas pueden tener sentido para usted, pero no necesariamente para los demás.

Sea directo: cuando se necesita que alguien sea consciente de un problema, el mejor enfoque es la claridad y la puntualidad del argumento. No pierda nunca la amabilidad.

Sea suave con la persona, para poder ser fuerte con el problema: cuando usted sabe por qué confronta, contribuye a que se mantenga enfocada la conversación en el problema y no en la persona.

Sea creativo, tenga sentido común y autoestima: son requisitos indispensables para abordar una conversación difícil y salir exitoso. El principal obstáculo de la comunicación, por lo general, es usted mismo.

A la hora de debatir o tener una conversación difícil:

- ▷ No se tome nada personal, controle su conducta y si le dicen “NO” no se sienta atacado.
- ▷ Sea impecable con las palabras. Haga siempre su máximo esfuerzo.
- ▷ Hasta que pueda averiguar más, asuma que una persona es inocente de tener malas motivaciones o intenciones. No suponga: *“yo sé todo lo que necesito saber para entender qué paso”*; *“yo sé lo que ellos pretendían hacer”*.
- ▷ Use el factor sorpresa: haga lo contrario de lo que el otro espera de usted.
- ▷ Reconozca sus errores y sus faltas. Esto le permitirá ganar en autoridad.
- ▷ Sea empático: en lugar de rechazar la posición del otro, debe tratar de aceptar lo que le dice, llevándolo al contexto de la conversación propositiva. Esto es, convencerlo de la utilidad de encontrar un punto de vista común, en el que se satisfagan los intereses de ambas partes, junto con la posibilidad de ceder en ellos de manera equilibrada.

Crea en el valor y la efectividad de la reciprocidad: esto se relaciona con la sensación de estar en deuda con otra persona, pues por regla general, los seres humanos tendemos siempre a responder y corresponder. Así, en aras de obtener respuestas positivas, es preciso “HACER” algo que sea realmente valioso y significativo para quien lo recibe. La reciprocidad añade valor a la relación, promueve la confianza y establece una deuda moral.

Acciones básicas ante la presentación de una vía de hecho

Basadas en los principios de derechos humanos: proteger, actuar, remediar.

1. Genere un espacio que permita entender las motivaciones que llevaron al evento. Es importante escuchar, antes que dar explicaciones o respuestas. En este caso, es necesario identificar los liderazgos comunitarios que están al frente del bloqueo y acercarse a ellos en aras de comprender sus inconformidades. Así mismo, resulta de utilidad conversar con líderes que no estén en contra del bloqueo para que sirvan de apoyo en el ejercicio de persuasión y disuasión ante la comunidad, y así blindarse con mayor legitimidad. Apóyese en la Asociación, con los demás palmicultores, y busque una persona

que pueda, o que por su cargo, deba permanecer neutro: el personero o el párroco suelen cumplir con ese perfil.

2. Una vez se ha comprendido el escenario y el marco de las inconformidades, se debe propiciar y establecer un canal de comunicación que permita dialogar sobre lo sucedido y tratar de dar trámite, con el fin de buscar una solución concertada que permita el levantamiento de la contingencia o bloqueo. Para esto, resulta clave la práctica del relacionamiento porque abre las puertas al diálogo. Si nunca me relaciono, es difícil que la otra parte quiera hablarme.
3. Es importante establecer un mecanismo de atención y seguimiento a lo acordado, con el fin de prevenir una futura acción. También dejar claro, entre ambas partes, quién lidera y puede tomar decisiones, para así facilitar la interlocución y evitar que múltiples voces intervengan. Para esto se puede dar paso a la firma de un acta de compromiso e, incluso, a la conformación de un comité de monitoreo integrado por las partes, que debe tener una retroalimentación y comunicación periódica sin extenderse más allá de 15 días desde ocurrido el evento.
4. No pretenda resolver todo solo y no actúe cuando ya esté desatado el evento. Es importante mantener informadas a las autoridades pertinentes o al núcleo, desde que conozca el riesgo o sobre la situación presentada, para que en caso de necesitar destrabar el diálogo o requerir refuerzos cuente con un apoyo más efectivo. Solicite la intervención en terreno de estas personas cuando la conversación directa haya sido insuficiente, máxime si esto se refiere al pie de Fuerza Pública.

3.1 Identificar y comprender el valor y eficacia del relacionamiento preventivo en situaciones concretas: casos prácticos

Los siguientes casos están inspirados en hechos reales del mundo palmero, usando nombres ficticios. Si bien sabemos de antemano que para su solución es necesario considerar realidades económicas y de seguridad, propias de cada zona, estos ejemplos se focalizan en la importancia del relacionamiento preventivo y tienen por objeto identificar comportamientos y plantear soluciones, de acuerdo con los consejos e ideas prácticas mencionadas anteriormente, y siguiendo la secuencia del protocolo de ecorrelacionamiento.

Recordemos su proceso en esta tabla de equivalencia:

Desde el relacionamiento	Desde el cultivo de palma de aceite	
PASO 1: IDENTIFICAR LOS DETALLES PARA CONSTRUIR LA RELACIÓN QUE ESPERO	► ESTABLECIMIENTO DEL CULTIVO	
Determinar cómo es mi entorno y quiénes están a mi alrededor		Condiciones agroecológicas y materiales para la siembra
Alistar el relacionamiento		Plantar la semilla
La oportunidad de oro		Un buen clima
Prepararse para el momento del encuentro		El sustrato
PASO 2: INICIAR LA RELACIÓN Y EMPEZAR A SOSTENERLA	► SIEMBRA Y MANTENIMIENTO DEL CULTIVO	
El encuentro		Plantar la semilla
Abonar y nutrir la relación - Mostrar un genuino interés por el otro, como persona - Comunicación efectiva y asertiva - Dar y recibir, una relación es bidireccional - Informalidad y espontaneidad		Fertilización
El seguimiento		Toma de muestra de análisis foliar y de suelo
Dosificar y distribuir los esfuerzos		La lluvia
Verificar la calidad de la relación		Monitoreo general del cultivo
Saber lo que puede deteriorar la relación - Malentendidos y vacíos de información - Tomarse todo de manera personal		Revisión de deficiencias, identificación de plagas y/o enfermedades
Despejar la mente y dar espacio a que prospere la relación		Control de malezas
PASO 3: CUIDADO DE LA RELACIÓN	► MANEJO DE PLAGAS Y ENFERMEDADES (MANEJO FITOSANITARIO)	
Cuando la relación está más consolidada		Llevar libro de registro de labores de control
Continuar conversando: los primeros acuerdos no son los acuerdos finales		Verificar la eficacia de las medidas de control

Desde el relacionamiento	Desde el cultivo de palma de aceite
Diálogo para la concertación, intercambio de ideas, intereses y opiniones	Atender las recomendaciones del asistente técnico, y exponer mis inquietudes y experiencias ante él con franqueza
Saber cuándo abandonar una conversación	Tomar la decisión de eliminar una palma enferma
PASO 4. HACER QUE LA RELACIÓN PERDURE	► COSECHA Y TRANSPORTE
Recoger los frutos de la relación	Corte y transporte de racimos
Comprometernos con nuestra parte del acuerdo	Pagar los jornales o insumos solicitados
Las relaciones difíciles ¿qué hacer con los desechos?	Aplicar tusa al plato de la palma/ entregar envases vacíos de productos agroquímicos a la empresa autorizada



Foto: Enrique Gómez Alonso. Mis amigos. Segundo puesto categoría social. Séptimo Concurso Nacional de Fotografía Ambiental y Social en Zonas Palmeras.

Caso 1. Relacionarme para prevenir conflictos y crear buena reputación

Desde hace meses, la organización ambientalista Buen Riego viene recogiendo las quejas que la comunidad del municipio manifiesta sobre usted y la forma cómo usa el agua para regar su cultivo de palma de aceite. Esa entidad nunca se ha comunicado, por lo que usted y el resto de los palmicultores ignoran que la queja existe. Sin embargo, Buen Riego sí se ha comunicado con Rosa, la Secretaria Ambiental de la Alcaldía, y los rumores sobre el desperdicio de agua que ocasionan los palmicultores están ahora por todo el pueblo.

Un día, sus hijos le cuentan que mientras estaban tomando tinto les gritaron: “allá van esos que se creen que por ser ricos tienen el derecho a dejar sin agua al pueblo”. Usted les ha explicado varias veces que el agua que se usa para regar la palma no es potable, ni siquiera es apta para los animales, y que estén tranquilos. Además, los de la Asociación también le han dicho que las cosas se están haciendo bien y que no han recibido ninguna queja, por lo que no hay de qué preocuparse.

Sin embargo, cada día y cada vez que hace más sol, la gente protesta por el desperdicio de agua y se van creando más rumores y desinformación alrededor de esto. Tanto que sus hijos le cuentan que la comunidad está pensando en hablar con la Alcaldía y el comandante de la Policía para hacerle un bloqueo a todo el que riegue, más si es en época de verano. Es el momento de buscar a otros cultivadores y pensar en una solución.

Consejos para analizar y afrontar el caso, aplicando los cuatro pasos que integran el protocolo.

Identificar los detalles para construir la relación que espero (establecimiento del cultivo). Estime el impacto de los comentarios negativos: no los sobrevalore, pero tampoco los infravalore. No se hable a sí mismo, ni piense que alguien más del sector ya tiene eso controlado. Si hay una queja rodando, aunque usted crea que lo que hace está bien, es importante que contribuya a aclararla.

- ▷ Tenga interés en identificar a la ONG, qué defiende y cuáles son sus reclamos. Busque con quién podría hablar para comentarle la situación desde su punto de vista.
- ▷ Si no lo sabe, averigüe quién es y cómo es la Secretaria de Ambiente, y piense qué puede comunicarle usted vs. la información que a ella le llegó.

- ▷ Pida una cita en la Alcaldía, antes de que el rumor crezca más, y especialmente si no ha logrado ubicar a alguien de la ONG.
- ▷ Reúnase con otros palmicultores y planee una estrategia para ir a contarle la situación a la Secretaria y/o para crear unas mesas en donde se explique el proceso de riego a la ONG y a la Alcaldía.

Iniciar la relación y empezar a sostenerla (siembra y mantenimiento del cultivo)

- ▷ En la cita con la Secretaria de Ambiente, acuda con los palmicultores con quien planeó su ruta de acción. Preséntese, mencione que usted escuchó rumores y quiere contarle sobre el cultivo de la palma de aceite y el uso del agua, para que así tenga la información de primera mano. Si el primer encuentro no resuelve el problema, no se desanime ni se enoje.
- ▷ Piense creativamente e invite a la Secretaria, o alguno de sus delegados, para hacer un recorrido por la plantación y que conozca a profundidad el cultivo y el agua que se utiliza en él.
- ▷ Proponga a la Secretaria un encuentro con la ONG para que se pueda entablar una conversación tripartita, donde la Alcaldía pueda ser garante.

Cuidado de la relación (manejo fitosanitario)

- ▷ Deje los datos donde lo puedan ubicar y muestre disposición para solucionar cualquier duda, así como por contactar a la ONG.
- ▷ Cuando consiga la reunión con la ONG y con la Alcaldía, escuche atentamente cuáles son las preocupaciones (sin juicios o prevenciones), no interrumpa así la acusación sea falsa, pero tome nota y manifieste con claridad todas sus respuestas cuando sea su turno. Reciba sugerencias de cómo se puede hacer un mejor uso y cuidado del agua, según lo que sea posible en la plantación. A su vez, comunique con el ejemplo invitándolos a que conozcan su plantación y sus buenas prácticas.
- ▷ En el caso hipotético de que la relación con la ONG no pueda consolidarse y la comunicación no surja debido a que, por ejemplo, su postura frente al uso del agua sea muy radical, es importante mantener el contacto con la Secretaria de Ambiente de la Alcaldía y continuar cultivándolo más allá de esta queja. Así, la Alcaldía está enterada y eventualmente será un aliado o un jugador neutral ante nuevas quejas. Igualmente, acuda a las JAC para

proponer realizar estas mesas de diálogo a partir de la experiencia que ya tuvo, y que así ellos también cuenten con la información precisa.

- ▷ Hable con la Alcaldía y/o con el representante de la ONG para pedirles amablemente que cuando existan nuevas quejas o rumores, se los hagan saber lo antes posible, de tal forma que se puedan tomar medidas preventivas y aclarar malentendidos antes de que haya conflictos más grandes. Establezca usted mismo ese canal, por ejemplo, a través de la Asociación nombrando a un delegado que se encargue de las comunicaciones.
- ▷ Busque la manera de difundir las buenas prácticas palmeras entre la mayor cantidad de gente posible para que circule esa información que, si no aplaca los rumores, al menos motivará la duda entre los demás. Piense que ya habrá ganado credibilidad al haberse reunido con la Alcaldía.

Hacer que la relación perdure (cosecha y transporte)

- ▷ Mantenga comunicación con la Alcaldía y con la ONG si fructificó la relación, a partir de hechos y datos sobre la palma de aceite, diferentes al que suscitó la queja.
- ▷ Cumpla con lo acordado en las mesas de diálogo de riego y de retroalimentación. Proponga algún encuentro periódico para que los otros también se sientan involucrados.



Foto: Julio Cesar Florez López. Cuando la amistad nace en el cultivo. Segundo puesto categoría social. Sexto Concurso Nacional de Fotografía Ambiental y Social en Zonas Palmeras.

Caso 2. Relacionarme para solucionar un conflicto

La carretera por la que deben circular los camiones para el transporte de la fruta está por terminar de ser repavimentada, gracias a una colecta que hicieron entre todos los palmicultores, después de unas fuertes lluvias que la dejaron como una trocha. Sin embargo, es un arreglo provisional y es posible que no dure mucho, pues otros camiones que llevan carga más pesada también circulan por allí. La comunidad, que mientras estuvo la vía cerrada había descansado del ruido, está molesta por el arreglo ya que pronto permitirá nuevamente el paso de camiones. A ellos no les importa que los palmicultores hayan puesto de su bolsillo ni que la vía pueda ser utilizada de nuevo, incluso en beneficio de los demás habitantes del pueblo, y deciden bloquear justo cuando ya están retirando los últimos materiales de obra. Uno de los palmicultores que participó en la colecta se entera de esto y decide intervenir.

Consejos para analizar y afrontar el caso, aplicando los cuatro pasos que integran el protocolo

Identificar los detalles para construir la relación que espero (establecimiento del cultivo)

- ▷ Determine los liderazgos más representativos que están impulsando el bloqueo de la vía.
- ▷ Busque otros liderazgos que no quieran participar del bloqueo y explique con claridad la utilidad de la carretera, no solamente desde el beneficio para el palmicultor sino en pro de todos.
- ▷ Reúnase con palmicultores para ver qué puntos tratar con los líderes de la comunidad, qué aspectos positivos resaltar y cuáles, aunque usted crea que son valiosos, no mencionar (ej. resaltar que la obra se realizó con plata del bolsillo de los palmicultores).
- ▷ Recuerde el factor sorpresa. En reunión con palmicultores establezcan cuáles son los acuerdos que se le pueden proponer a la comunidad, como por ejemplo, horarios para el paso de los camiones que no afecten otras actividades (de 8:00 a.m. a 11:30 a.m. y de 3:00 p.m. a 6:30 p.m.), o rociar con agua no potable la vía antes y después del paso de los camiones para que no se disperse el polvo.
- ▷ Agende una cita con los líderes de la comunidad proponiendo llegar a un arreglo para el uso y mantenimiento de la vía, a través de un comité.

- Identifique quién en la Alcaldía o Gobernación podría ayudarlo ante una eventual situación de bloqueo e informe anticipadamente de su iniciativa de diálogo con la comunidad. Encuentre algún garante para que esté presente en el comité de diálogo.

Iniciar la relación y empezar a sostenerla (siembra y mantenimiento del cultivo)

- En las reuniones con los líderes: escuchar atentamente cuáles son los motivos del bloqueo y buscar darles solución, teniendo en cuenta la conversación previa entre los palmicultores. Mencionar ventajas del peso de la carga de los palmicultores en contraposición a la de otros camiones. Acordar medidas de cuidado y mantenimiento de la vía a cargo tanto de la comunidad como de los palmicultores. Vea en la calamidad una oportunidad de unión: los aguaceros afectan a todos por igual.
- Tenga presente que puede necesitarse más de una reunión. Deje constancia en acta de los acuerdos realizados y manifieste en los otros encuentros su voluntad de cumplirlos.

Cuidado de la relación (manejo fitosanitario)

- Busque un aliado o garante de estos procesos: iniciar relacionamiento con la Alcaldía, presentar la situación crítica de la vía, llevar datos sobre cuántas personas la usan diariamente, los beneficios que trae a la comunidad que la vía esté en buen estado. Solicitar expresa y amablemente su apoyo en el mantenimiento de la vía. Si es el caso, llevar una carta y firmas de los vecinos que hacen la solicitud.
- Deje siempre claro que la Alcaldía o el garante designado debe ser neutral para evitar polarizaciones.
- No pierda el contacto con los líderes del bloqueo, tanto mientras dura la negociación como después de solucionado el evento.

Hacer que la relación perdure (cosecha y transporte)

- Cumpla con los acuerdos y también vigile quién no los cumple, para así informar a la otra parte y al garante.
- Busque comunicar buenas prácticas del sector palmero, una vez superado el evento, con los liderazgos con los que se reunió. Esté abierto a sugerencias.

Caso 3. Relacionarme creando conflicto: qué no hacer

Doña Myriam es la dueña de un cultivo de palma de aceite que empezó con 10 hectáreas. Recientemente compró un terreno hasta completar las 20 hectáreas. Como su plantación creció, decidió cercarla para evitar que otros puedan cultivar a su alrededor o entrar a su propiedad, pues no todos deben saber que ella es la nueva dueña.

Después de poner la cerca, cree importante avisar a los de la Junta de Acción Comunal para que así sepan que ese terreno ahora hace parte de su plantación. En el salón comunal de la JAC la reciben amablemente, pero le dicen en tono burlón: "Buenas, aquí está doña Myriam, la doña de la palma que dizque agrandó la finca". Aunque esto le molesta, ella solo explica que quiso ir a contarles que ya estaba cercado el nuevo terreno y que ese era el límite ahora. El Vicepresidente de la JAC se levanta y le dice que por qué cerró si esa parte servía para que el párroco del pueblo acortara camino para llegar a la iglesia. Al final, dirigiéndose al resto, añade: "Pues qué le vamos a hacer. Esos de la palma solo piensan en ellos mismos. Ahora el padrecito se va a embejucar. Pero ella verá..."

Doña Myriam se altera y les responde a gritos que ella compró ese terreno y que por eso tiene todo el derecho a cerrarlo. Que más bien agradecieran que les estaba avisando, porque donde lo invadan la cosa ya no sería con la JAC sino con la autoridad. Mientras regresa a su plantación, de muy mal humor, doña Myriam piensa que el párroco no se va a molestar, tal y como le dijeron, porque él la conoce y sabe quién es. Además, después de lo que le dijeron en la JAC, ni se le ocurre que deba contarle a nadie más, pues ella no tiene que dar explicaciones.

Consejos para analizar y afrontar el caso, aplicando los cuatro pasos que integran el protocolo

Qué NO hacer

- ▶ Caer en el juego de la JAC y no controlar la conducta: en este caso se quería incomodar a doña Myriam, y ella al contestar ofuscada, logró quedar mal tal y como lo quería el Vicepresidente.
- ▶ Contestar a gritos, amenazar: este tipo de comportamientos le restan credibilidad y confianza a doña Myriam, por lo que ante estas situaciones es mejor mantener la calma y contar por qué quiso avisarle a la Junta de Acción Comunal.



Foto: Jhonny Harold Giraldo. Un lugar para cultivar la esperanza. Mención especial. Sexto Concurso Nacional de Fotografía Ambiental y Social en Zonas Palmeras.

Identificar los detalles para construir la relación que espero (establecimiento del cultivo)

- ▷ Determinar qué personas se podrían ver afectadas por el cerramiento de las 10 hectáreas nuevas, y analizar con cuáles es clave comunicar el hecho. NO es pedir permiso, es darle valor a la anticipación y una oportunidad a la reciprocidad.
- ▷ Agendar una cita con dichas personas, especialmente con las que se tiene mayor cercanía como es el caso del párroco.

Iniciar la relación y empezar a sostenerla (siembra y mantenimiento del cultivo)

- ▷ En la reunión con el párroco: explicarle que por motivos de seguridad se debe cercar el terreno y por lo tanto ya no podrá pasar por ahí.

Cuidado de la relación (manejo fitosanitario)

- ▷ Informar a la Junta de Acción Comunal el cambio y que es un requisito por seguridad. Así mismo, contar que el párroco ya sabe de la situación y entendió. Escuchar atentamente lo que tengan que decir, y respirar profundo si el Vicepresidente sale con un comentario negativo.

Hacer que la relación perdure (cosecha y transporte)

- ▷ Continuar la relación con el párroco en buenos términos y de forma directa.
- ▷ Sentar un precedente de relacionamiento con la JAC, al comunicar una buena práctica.

Caso 4. Buscar una oportunidad para relacionarse sin que se lo estén pidiendo

Alberto acaba de llegar al pueblo. Es el sobrino de don Pedro Martínez, el Presidente de la Junta de Acción Comunal, quien por cierto de un tiempo para acá, habla mal del cultivo de la palma de aceite. En el pasado eran buenos amigos, pero desde que usted decidió dedicarse a la palmicultura e interesarse por certificarse en RSPO, la amistad quedó apenas en el saludo. Usted oyó que don Pedro necesita que su sobrino trabaje, y por eso decide acercarse nuevamente a él para ofrecerle empleo. Su plantación es de pocas hectáreas, pero como transportador, piensa que puede serle útil.

Un día lo ve en un café en el pueblo y antes de que pague la cuenta, usted se acerca, lo saluda y le cuenta que podría brindarle trabajo a su sobrino. Sorprendido, don Pedro le dice que ya mismo llama a Alberto para que hablen los tres, pero usted le sugiere que el encuentro sea en su plantación para que Alberto y él conozcan el terreno.

Don Pedro y Alberto llegan a la cita 25 minutos después de lo acordado. A pesar de que es usted quien tiene algo que ofrecerles a ellos, es paciente y los recibe amablemente con un café. Don Pedro apenas se excusa por su tardanza y dice que tiene que irse, así que usted se queda con Alberto explicándole el trabajo. Él acepta, pero dice que durante toda su vida se ha negado a usar uniformes, y si para trabajar tiene que utilizar uno prefiere seguir tranquilo en la casa de su tío.

Usted le explica que solo deberá llevar la camisa bien puesta y el tapabocas, a lo que Alberto le responde que no porque aquí hace mucho calor, así que camisa abierta y ¡ni hablar del tapabocas! Para él, los protocolos de seguridad por el COVID-19 no son tan importantes como su comodidad a la hora de manejar.

Usted cree que como ya hizo el ofrecimiento a su viejo amigo, debe darle el empleo a Alberto. Además, sería una excelente oportunidad para que él cambie su visión sobre la palma de aceite. Sin embargo, los protocolos son realmente importantes, tanto por la certificación RSPO como por la salud de todos. Se pregunta entonces qué hacer.

Consejos para analizar y afrontar el caso, aplicando los cuatro pasos que integran el protocolo

Identificar los detalles para construir la relación que espero (establecimiento del cultivo)

- ▷ Determinar quiénes son los actores relevantes y su valor estratégico: don Pedro, antiguo amigo y Presidente de la Junta de Acción Comunal.
- ▷ Oportunidades de oro: encontrárselo en un café en el pueblo, poder invitarlo a la plantación. Adicionalmente, también es una excelente ocasión para acercarse a don Pedro al ofrecerle un empleo a su sobrino. Su acción, además de ser un factor sorpresa, va a crear reciprocidad en beneficio posterior de la reputación palmera.

Iniciar la relación y empezar a sostenerla (siembra y mantenimiento del cultivo)

- ▷ No se desanime si la oportunidad de oro que usted pensó no surge: en el encuentro con don Pedro y su sobrino en la plantación, el primero tiene que irse y usted no encontró el momento para contarle sobre el mundo palmero. Sin embargo, Alberto sí se queda, así que además de mostrarle las condiciones de su trabajo, puede darle a conocer toda la dinámica palmera al ser una persona “no contaminada por desinformación”.
- ▷ Preste atención al hecho de que Alberto mencione que quiere acatar las normas, y aproveche para explicarle la relevancia del cuidado frente al coronavirus, -no la certificación RSPO-, generando conciencia y empatía. Si no lo consigue, como en el ejemplo, pause la reunión y recurra a un tercero para que persuada.
- ▷ Busque ese nuevo encuentro con don Pedro para contarle lo sucedido con Alberto, explicarle la relevancia de las normas de cuidado por coronavirus y la dinámica que tiene un trabajo formal, junto con sus beneficios. Aproveche siempre la conversación, para que él vea esas bondades del mundo palmero que es el que le está dando la oportunidad a su sobrino de emplearse.
- ▷ Traslade la responsabilidad a don Pedro de convencer a su sobrino, luego de explicarle esos puntos. Si él no accede, usted igual ha mostrado el gesto con don Pedro y ya ha ganado en reciprocidad.
- ▷ Si accede, pacte un compromiso de acuerdo entre don Pedro, Alberto y usted, en el que se cumplan las medidas de seguridad y se establezcan las consecuencias del incumplimiento.

Cuidado de la relación (manejo fitosanitario)

- ▷ Hacer seguimiento del comportamiento.
- ▷ No pasar por alto incumplimientos y comunicarlos de forma asertiva. Si se presentan no tema llamar la atención, y si Alberto cumple, recálquese-lo en forma positiva y aproveche nuevamente para hablar con don Pedro y llevarle las buenas noticias.

Hacer que la relación perdure (cosecha y transporte)

- ▷ Nuevo acercamiento a don Pedro y fortalecimiento de la relación.
- ▷ Transportador que entiende cómo funciona la plantación y comunica con el ejemplo.



Coordinación editorial
Yolanda Moreno Muñoz
Esteban Mantilla

Diseño y diagramación
Ximena Díaz Ortiz

Impresión
Estudio 45-8 S. A. S.

ISBN: 978-958-5492-17-2

Bogotá, D.C.-Colombia
Marzo de 2021

Esta publicación es propiedad de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, Fedepalma, por tanto, ninguna parte del material ni su contenido, ni ninguna copia del mismo puede ser alterada en forma alguna, transmitida, copiada o distribuida a terceros sin el consentimiento expreso de la Federación. Al realizar la presente publicación, la Federación ha confiado en la información proveniente de fuentes públicas o fuentes debidamente publicadas. Contiene recomendaciones o sugerencias que profesionalmente resultan adecuadas e idóneas con base en el estado actual de la técnica, los estudios científicos, así como las investigaciones propias adelantadas. A menos que esté expresamente indicado, no se ha utilizado en esta publicación información sujeta a confidencialidad ni información privilegiada o aquella que pueda significar incumplimiento a la legislación sobre derechos de autor. La información contenida en esta publicación es de carácter estrictamente referencial y así debe ser tomada y está ajustada a las normas nacionales de competencia, Código de Ética y Buen Gobierno de la Federación, respetando en todo momento la libre participación de las empresas en el mercado, el bienestar de los consumidores y la eficiencia económica.

Federación Nacional de Cultivadores
de Palma de Aceite, Fedepalma
Calle 98 # 70-91 | PBX: (57-1) 313 8600
Bogotá, Colombia
www.fedepalma.org

Síguenos en:



Sucursal Transmisión



Estrategia



Nuestro Negocio



Logros de Transmisión



Cifras y Crecimiento



Resultados Financieros



Sostenibilidad y Valor Compartido



Desafíos e innovación



Estructura Organizacional



(...) las nuevas generaciones no quieren invertir o comprar en empresas que únicamente se enfocan en la rentabilidad económica de corto plazo (...) capitalismo de las partes interesadas (...)

Klaus Schwab, fundador y CEO WEF



(...) la creación de valor compartido lleva a las empresas a considerar los problemas sociales, ambientales y de gobernanza al momento de la toma de decisiones, pasando de la gestión de riesgos a tomar decisiones diferentes que sus competidores para obtener una ventaja competitiva a largo plazo, incorporando un impacto social distintivo en sus modelos de negocio (...)

M. Porter, M. Kramer, cofundadores FSG



(...) la sociedad está esperando cada vez más que las compañías, tanto públicas como privadas, aborden asuntos sociales y económicos apremiantes, desde la protección del ambiente hasta la eliminación de la desigualdad de género y racial, entre otros aspectos (...)

Larry Fink, CEO BlackRock

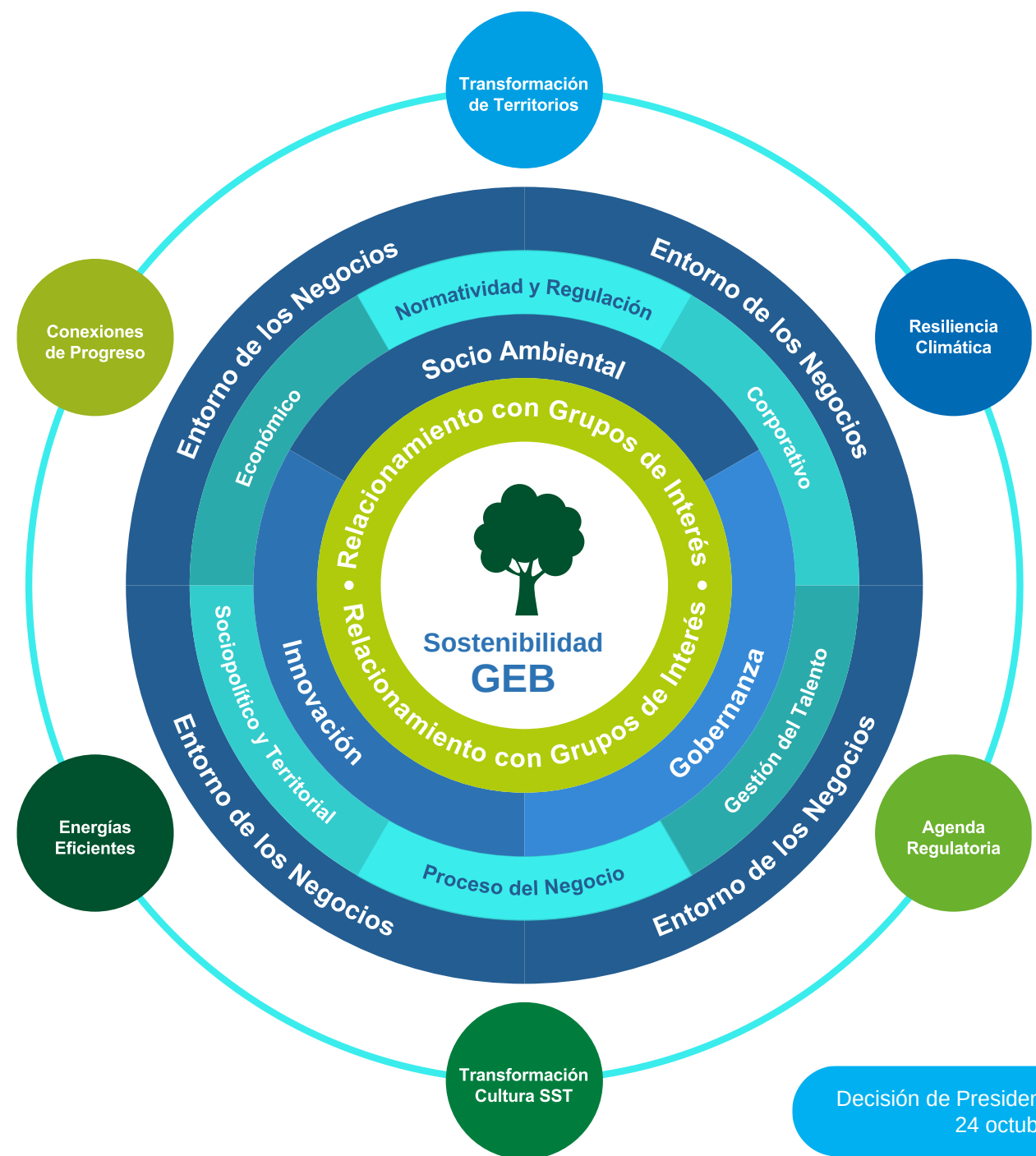


¿Qué significa la Sostenibilidad para nuestro Grupo?

Habilidad del GEB de entender y gestionar su **entorno**, innovar y adaptar sus **negocios**, creando **rentabilidad** y compartiendo **beneficios** en los territorios donde opera, con visión de largo plazo

Modelo de Sostenibilidad

Establecer los lineamientos y estrategias generales que determinan **la desempeño Ambiental, Social y Gobernanza**, para que el Grupo Energía Bogotá - GEB y sus filiales implementen y desarrollen la política de sostenibilidad, y se constituyan como un actor legítimo de **progreso y generación de valor** para sus grupos de interés en los territorios donde desarrolla sus negocios

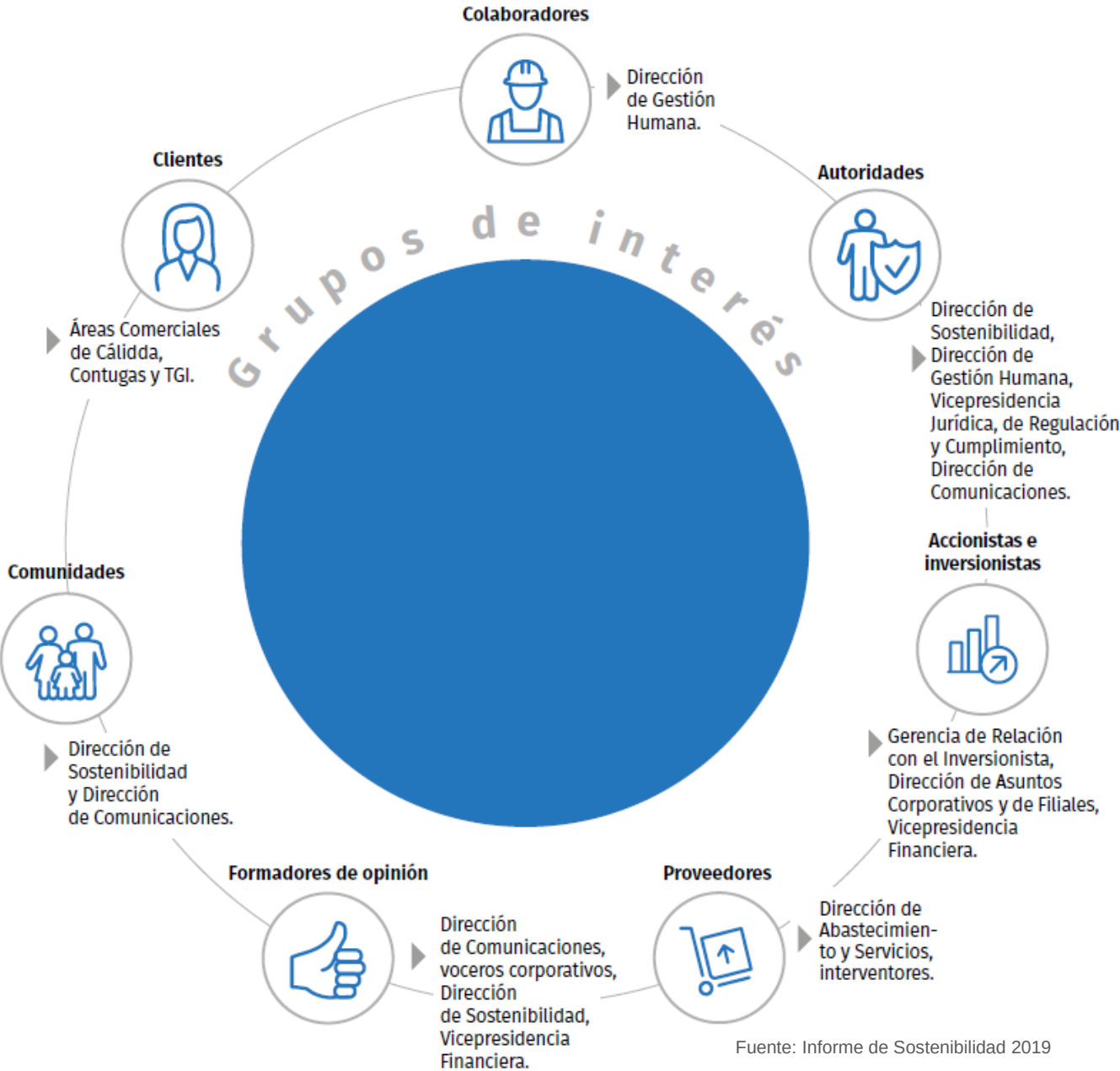


Grupos de Interés

El relacionamiento con los **grupos de interés** constituye un elemento fundamental del Plan Estratégico Corporativo, y de la política y modelo de sostenibilidad adoptada por el GEB

Grupos de interés y canales de relacionamiento

(102-40) (102-42)



Nuestros programas de valor compartido buscan: “**mejorar la competitividad** de una empresa mediante el **avance de las condiciones económicas y sociales** en las comunidades donde opera”

Valor Compartido, Foundation Strategy Group FSG, 2019



Molino de viento para suministro de agua
Proyecto Ballena – Barrancas, Gasoducto - TGI
Departamento de La Guajira

Relacionamiento

Con más de 246 comunidades étnicas en nuestras áreas de influencia en Colombia, contamos con participación permanente y genuina con un profundo respeto y entendimiento de las costumbres locales, los lugares sagrados y los territorios



Comunidad Suratena, resguardo Embera Chamí
Marsella, Risaralda

Programas de Creación de Valor Compartido



La Octava Maravilla – Regional Centro

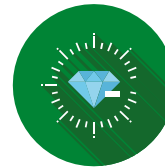
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) PRIORIZADOS



Energía para
aprender



Energía para
el bienestar



Energía para la
transformación



Conexiones
ancestrales

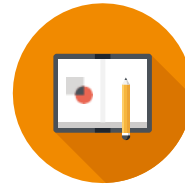


Energía para la
competitividad



Energía
para la Paz





PROGRAMA Energía para aprender

Programa que reconoce la **educación como detonador del desarrollo** individual, familiar y colectivo. Busca llevar herramientas y metodologías de vanguardia que **mejoren la calidad**, aseguren la pertinencia, equidad y contribuyan a aumentar la **cobertura y calidad en la educación** para combatir la pobreza y la desigualdad favoreciendo la inclusión social.



Herramienta pedagógica proyecto Aulas Solares Interactivas

Energía para aprender

Educación solar interactiva

Implementamos en primer
trimestre de 2020:

6 aulas, que benefician a
2.234 alumnos y **54 profesores**

Adicionalmente implementaremos
en el 2020 y primer trimestre 2021:

18 aulas, beneficiando cerca
de **2.500 alumnos**



La educación
es de todos

Mineducación



TGI
Grupos Energía Bogotá

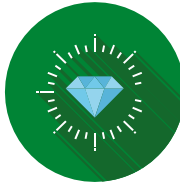


Grupo
Energía
Bogotá

VIDEO



Paneles solares alumbrado público
Circasia, Quindío



PROGRAMA Energía para la transformación

Busca **proteger el ecosistema y reducir las emisiones de gases efecto invernadero**, fomentando en las comunidades **tecnologías eficientes y el acceso a energías limpias y de baja emisión**; protegiendo, conservando y restaurando ecosistemas y asegurando que nuestra infraestructura tiene en cuenta su relación con el entorno natural, por medio de acciones de preservación, restauración y uso sostenible de los recursos naturales.



Energía para la **transformación**

Mejorando las condiciones familiares y comunitarias

Apoyamos cerca de 5.300 personas a través de estufas ecoeficientes, gas domiciliario, iluminación de vías rurales, polideportivos y salones comunales.

Molinos de viento en La Guajira, Colombia





Cultivos área de influencia Proyectos Transmisión



PROGRAMA Energía para la competitividad

Programa que mejora la calidad de vida de las comunidades estimulando el **desarrollo económico rural, la asociatividad, la generación de capacidades, la infraestructura para la productividad, la generación de empleo y el fomento del emprendimiento**. Priorizando las cadenas productivas locales, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la economía naranja y diversificación productiva.

Fortalecemos las **actividades agrícolas, turísticas y productivas en el marco de la economía naranja** de nuestras áreas de influencia.



Energía para la **Competitividad**

Desarrollo económico

Fortalecemos capacidades técnicas y administrativas de nuestras comunidades y apoyamos emprendimientos en economía naranja y en actividades productivas rurales

Apoyamos cerca de 5.700 personas, de manera que puedan generar ingreso para ellas mismas y sus familias por medio de infraestructura para la productividad, capital semilla y asistencia técnica agropecuaria y ecoturístico.



Placa huella vereda Aldea, Planadas Tolima



PROGRAMA Energía para el bienestar

Programa que busca impactar en el bienestar y la calidad de vida de los habitantes de los territorios, mediante el mejoramiento de las condiciones habitacionales, de **acceso al agua potable** como derecho fundamental, el fomento y **mejoramiento de espacios para la actividad física**, el **uso adecuado del tiempo libre** y sensibilización frente a buenas prácticas para tener hábitos de vida saludable que permitan a las comunidades disfrutar y compartir.



Parque Biosaludable Vereda El Jordán, Proyecto Armenia

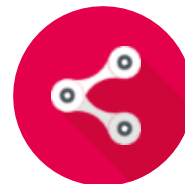
Energía para el **Bienestar**

Mas de **16.000 personas beneficiadas** por mejoramiento del tejido social en salones comunales, espacios recreo-deportivos, mejoramiento aulas ambientales y parques biosaludables y /o gimnasios al aire libre.





Recuperación memoria gastronómica
Consejo comunitario: Julio Cesar Altamar Muñoz.



PROGRAMA Conexiones ancestrales

Programa que reconoce la diversidad cultural y la importancia de la autodeterminación las comunidades que convergen en los territorios. Busca apoyar iniciativas que permitan la **promoción y recuperación de la memoria histórica cultural, el fortalecimiento de saberes y prácticas, el rescate de la identidad étnica, la preservación y continuidad de tradiciones ancestrales** de las diferentes comunidades para la materialización de sus formas propias de desarrollo. En este marco lideramos **actividades arqueológicas** en las zonas de influencia de nuestros proyectos y **protegemos el patrimonio** y la historia de los territorios.





Conexiones ancestrales

Apoyamos cerca de 1.200 personas, mediante proyectos de recuperación de memoria histórica cultural en el Valle del Cauca, Tolima y Cesar

Conexión con las tradiciones

Respetamos y participamos en rituales y ceremonias de armonización con nuestras comunidades indígenas principalmente en el Cesar, Risaralda y Huila.

Relacionamiento comunidad Wiwa en el departamento del Cesar



Mujeres Afro

Ayudamos a preservar la cultura de nuestras comunidades a través de las tradiciones gastronómicas mediante la recopilación de saberes, técnicas y costumbres ancestrales.

Recuperación memoria a través de gastronomía Mujeres Consejo Comunitario Julio Cesar Altamar



Conexiones Ancestrales

*Recuperación y conservación
del patrimonio arqueológico*

Nuestro equipo de arqueólogos ha realizado hallazgos en Nueva Esperanza y Santa Rosa de Cabal, Armenia.



Hallazgo Nueva Esperanza



Hallazgo Santa Rosa de Cabal

Piezas arqueológicas en
Tumbas Cancel,
elaboradas con lajas de
andesitas volcánicas.



Visita técnica verificación equipo técnico.
Planadas, Tolima



PROGRAMA Energía para la Paz

Programa que contribuye a la **construcción de la paz** en los territorios, **empoderando las comunidades para que sean líderes de su desarrollo, recuperando el tejido y el capital social**, fortaleciendo la gestión institucional, generando capacidades y facilitando la recuperación de los territorios, mediante la identificación de entornos seguros, que proporcionen bienestar y equilibrio en las áreas de influencia de los proyectos.





Energía para **Paz**

Este programa incluye más de **82 veredas** y **5 organizaciones étnicas** en iniciativas sociales, ambientales, de liderazgo y protección de la vida que beneficia a más de **17.000 personas** en zonas donde anteriormente había conflicto

Esfuerzos operacionales de desminado a lo largo de **190 km** y desminado humanitario con **vistas de verificación en 46.542 hectáreas** de las cuales **7.288 hectáreas** son **verdes libres de minas**.

Más de **300** líderes sociales capacitados y docentes. **660** en proceso de formación en habilidades para la Paz.

Remoción de minas antipersonal en Planadas, Tolima

Hechos relevantes 2019, primer y segundo trimestre 2020

- Gestión Social

- **Consolidación y regionalización** del equipo de la Gerencia Social y Valor Compartido
- Desarrollo de procesos y procedimientos: **anexo HSE, plan de gestión social, reasentamiento, inversión social y creación de valor compartido, entre otros**
- **Posicionamiento interno** como área de apoyo y profundización del atributo cultural de **conciencia social**
- Más de **18 mil** actividades en campo
- Convenio con aporte del **Ministerio de Educación de 400 millones** para la implementación del proyecto **Educación Solar Interactiva**. En estructuración modificación de convenio con **aporte del MEN de 1.425 millones** para la Guajira.
- Se sanearon los **pasivos** de proyectos como Tesalia - Alférez y Armenia: **117 proyectos**
- Gestionamos los **bloqueos y paros** y **viabilizamos** la construcción en San Fernando, Refuerzo Suroccidental, Tesalia, Mocoa y Armenia
- Se apalancaron **\$580 millones** en recursos de contrapartida de aliados, para el desarrollo de proyectos de valor compartido
- Inicio de **consulta previa** en tres proyectos: Colectora, Loma 110 y Refuerzo Suroccidental con más **de 246 comunidades étnicas**
- Continuación de los **proyectos de creación de valor compartido** concertados con las comunidades- Nuevos aliados

Hechos relevantes 2019 - Gestión Social

Reconocimientos externos por gestión social y contribución al progreso de las comunidades



- Premio **Women Together 2019**
- Reconocimiento del **Women Economic Forum (WEF)** en la categoría 'Empresas icónicas que crean un mundo mejor para todos'
- Reconocimiento **“Empresa Inspiradora 2019”** que otorga la ANDI, USAID, ACDI VOCA y la consultora internacional FSG
- Reconocimiento **“Experiencias Significativas”** otorgado por el Ministerio de Minas y Energía, la Agencia Nacional de Hidrocarburos y la Agencia Nacional de Minería en la categoría “Inversión social”
- Presentación en el segundo **Foro de Transporte de Energía Eléctrica, Guatemala**
- El Grupo Energía Bogotá (GEB) se encuentra en el **listado de las 100 empresas con mejor reputación corporativa en Colombia**, según el Informe Anual de la firma Merco, dedicada al análisis de reputación corporativa en América Latina y España

Hechos relevantes 2020 - Gestión Social

Reconocimientos externos por gestión social y contribución al progreso de las comunidades



- **Gran premio ANDESCO a la Sostenibilidad 2020**; Categoría: Empresa Grande – Sector Servicios Públicos

Evaluación Índice Dow Jones de Sostenibilidad



Mejorar desempeño Ambiental, Social y Gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) del Grupo



GEB ha liderado el Índice de DJSI en la categoría de mercados emergentes en el sector “Gas Utilities” desde el año 2012

En 2020, 3° inclusión consecutiva en Anuario de Sostenibilidad de SAM

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**

In collaboration with



Desafíos en Sostenibilidad

1. Fortalecer la relación con nuestras comunidades a través del relacionamiento genuino, permanente y transparente, y nuestros programas de inversión social y creación de valor compartido
2. Desarrollar competencias en la organización para que la creación de valor compartido trascienda la dirección de sostenibilidad

Lo estamos haciendo con líneas de trabajo interdisciplinario

Ruta 1. Incorporación de tecnologías e innovación

Ruta 2. Aprovechamiento de Corredores Verdes

Factores clave identificados

- **Identificar adecuadamente las necesidades** de las comunidades
- **Articular** demás grupos de interés que apalanquen: Gobierno, multilaterales, embajadas, entre otros



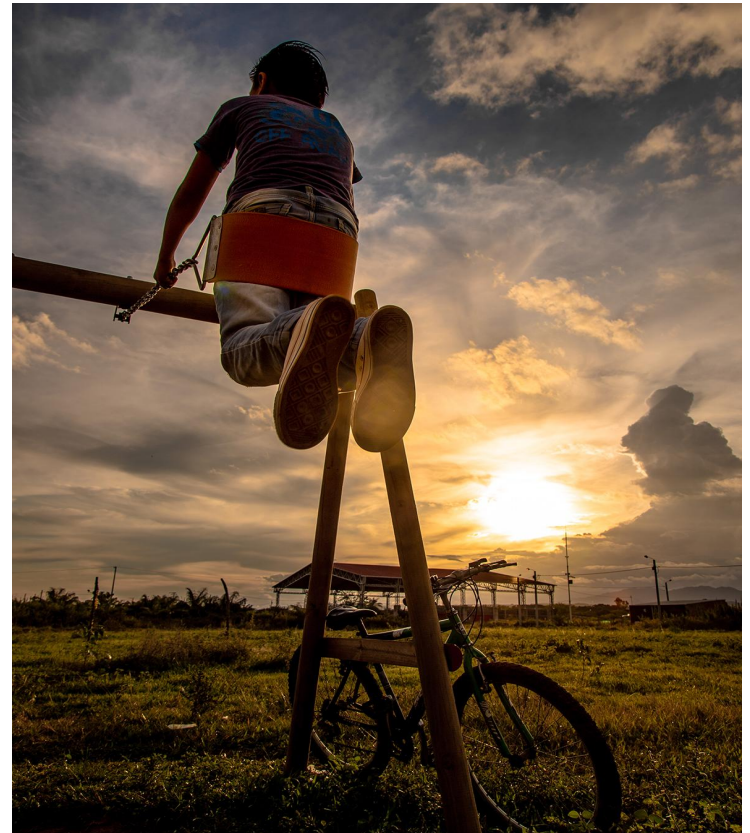
RELACIONAMIENTO DE FRONTERA ENERGY CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

¿CÓMO SE RELACIONA FEC CON SUS GRUPO DE INTERÉS?

En Frontera, trabajamos bajo los conceptos de Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible, integrados en todos los aspectos de nuestro negocio. La Sostenibilidad se encuentra en el centro de nuestros valores corporativos y busca "realizar negocios de una manera segura, ética y socialmente responsable, promover el desarrollo de nuestras comunidades, trabajar en armonía con el medio ambiente y maximizar nuestro desarrollo económico asegurando resultados confiables que generen valor a largo plazo".

En el marco de nuestra política de Sostenibilidad hemos adquirido 6 compromisos:

1. Actuamos con coherencia y transparencia.
2. Operamos con excelencia.
3. Desarrollamos el talento al máximo potencial profesional y personal.
4. Promovemos una cadena de abastecimiento sostenible.
5. **Contribuimos al desarrollo sostenible de las comunidades.**
6. Trabajamos en armonía con el medio ambiente.



CONTRIBUIMOS AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES.

¿Qué buscamos?

Crear territorios competitivos en las áreas donde operamos, ejecutando iniciativas de valor con nuestras comunidades.

¿Porqué?

Entendemos que somos actores fundamentales para aportar a la construcción de territorios cada vez más desarrollados, competitivos y sostenibles, y esto nos ayuda a tener una operación armónica con las personas y el entorno, y, favorece la consecución de nuestros objetivos estratégicos.

¿Cómo nos relacionamos?

Relacionamiento cercano, oportuno, respetuoso y transparente con las comunidades vecinas, y, con las autoridades locales, regionales y nacionales, con quienes buscamos trabajar conjuntamente para honrar los compromisos que hemos pactado, a la vez que incrementamos progresivamente el impacto positivo de nuestras intervenciones sociales y el empoderamiento de las comunidades como gestoras de su propio desarrollo.

.Principios de actuación

1. Cumplimiento. Aplicamos de manera estricta los requerimientos de ley, así como, los compromisos regulatorios y otros que hayamos acordado.

2. Respeto. Protegemos los derechos humanos y preservamos interacciones sociales armoniosas para ser reconocidos como un interlocutor legítimo.

3. Transparencia. Mantenemos relaciones basadas en la honestidad y la visibilidad de nuestras acciones a fin de cimentar relaciones constructivas y de largo plazo.

4. Eficiencia. Invertimos en proyectos eficientes y de alto impacto a la vez que hacemos buen uso de los recursos y tiempos programados.

PROYECTOS DE RELACIONAMIENTO EN TERRITORIO

- Durante el 2019 y 2020 dentro de la estrategia de relacionamiento de Frontera, se evidenció la necesidad de crear puentes de comunicación permanente con el territorio para **apalancar los proyectos de la compañía** liderados por las áreas de RSC y HSEQ especialmente, así como la **familiaridad y confianza** de las comunidades frente a la compañía, basándonos en la premisa de comunicación transparente.

1. FAMILIARIDAD Y CONFIANZA:



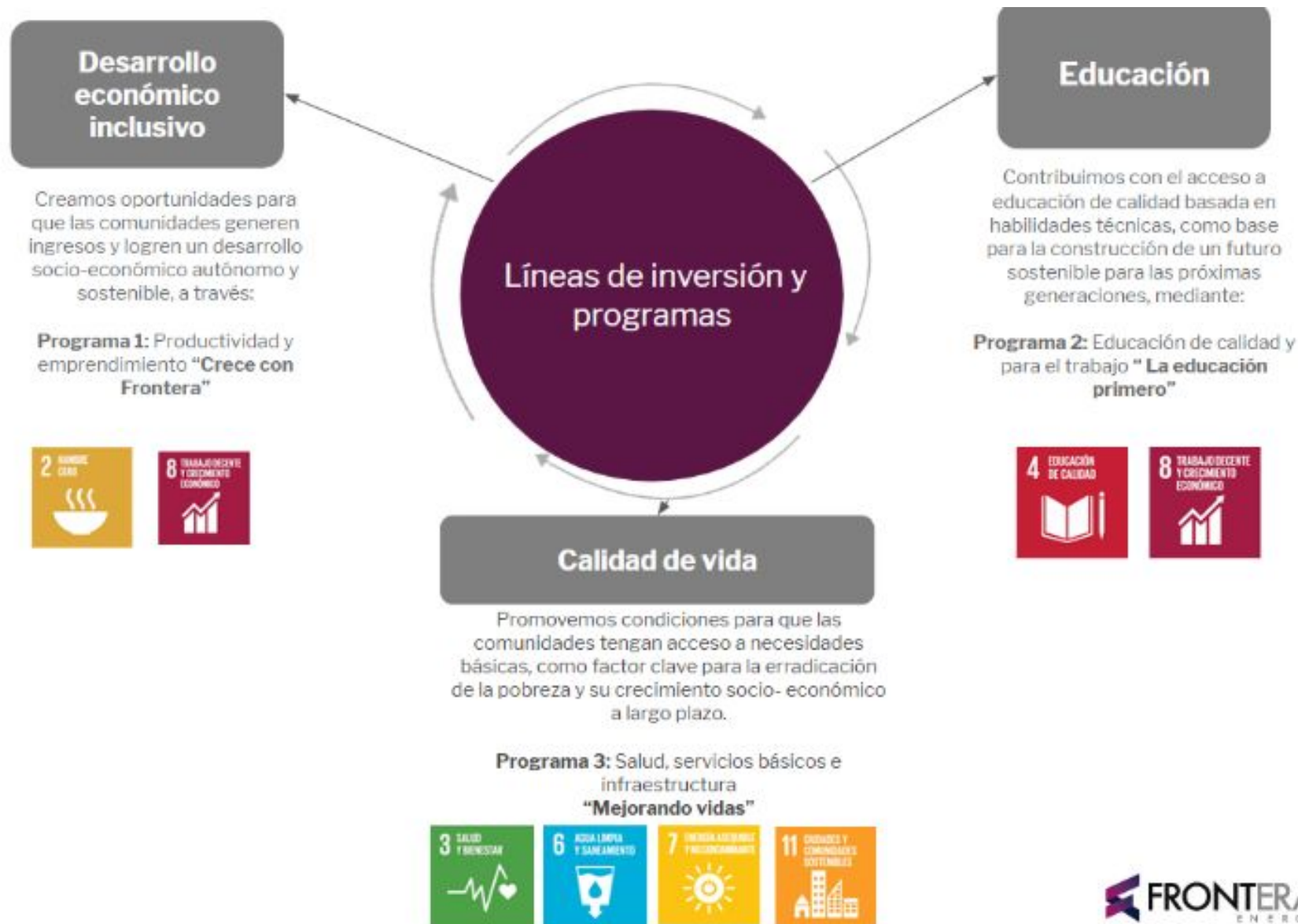
- FRONTERA ESCUCHA: un modelo de comunicaciones que busca fortalecer el relacionamiento con las comunidades locales. A través de nuestros pregoneros establecemos una relación de confianza y cercanía en territorio.
- Tiene como objetivo es establecer un canal de comunicación de doble vía entre la compañía y la comunidad, en el cual, a través del ejercicio de escucha permanente se establecer relaciones directas y duraderas. Se hace a través de WhatsApp, tertulias presenciales (en condiciones normales) y telefónicas durante la emergencia del COVID-19.
- AUDIENCIAS: Líderes de JAC, miembros generales de comunidad.

2. CUMPLIMIENTO REGULATORIO:



- Nace entonces el portal de información FRONTERA CUENTA Y CAPACITA para fortalecer el relacionamiento con nuestras comunidades para que pueda enterarse de los aspectos relevantes de la operación, proyectos y aspectos destacados.
- Adicionalmente apoya el cumplimiento regulatorio que por licencia debe seguir Frontera para cumplir con lo estipulado en las Licencias ambientales y requerimientos normativos de los Proyectos de FEC a nivel nacional en cuanto a comunicación, socialización y capacitación en territorio.
- AUDIENCIAS: autoridades locales, ambientales y regulatorias, presidentes JAC, comunidad clave.
- <https://cuentaycapacita.fronteraenergy.ca/>

MARCO DE INVERSIÓN SOCIAL



PROGRAMA DE PROVEEDORES LOCALES

Pretendemos **la inclusión económica y la mejora de la productividad y la competitividad de las empresas de las regiones donde operamos**, y con esto vemos una oportunidad de **generar mayor empleo e ingresos**, apoyamos la **recuperación económica de forma sostenible** en los territorios y nos ayuda a **mantener un relacionamiento armónico** con el entorno social.

Identificamos **4 actores claves**:

1. Frontera Energy Colombia.
2. Proveedores locales.
3. Contratistas.
4. Entorno Institucional.



ANEXO CONTRACTUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA CONTRATISTAS.





REUNIÓN COMITÉ SECTORIAL OIL & GAS, ENERGÍA, AGROINDUSTRIA Y CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA RED LATINOAMERICANA DE CUMPLIMIENTO

RELACIONAMIENTO CON LAS COMUNIDADES EN LOS TERRITORIOS

Reunión virtual, 25 de noviembre de 2020

REUNIÓN COMITÉ SECTORIAL OIL & GAS, ENERGÍA, AGROINDUSTRIA Y CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA RED LATINOAMERICANA DE CUMPLIMIENTO

RELACIONAMIENTO CON LAS COMUNIDADES

Conversatorio inicial para que las empresas compartan entre ellas lo pertinente y expongan sus enfoques y políticas, experiencias, sus problemas o dificultades y preocupaciones sobre este importante asunto.

Línea base para la agenda de trabajo y reuniones del
Comité en 2021

TABLA DE PARTICIPANTES: NOMBRES, CARGOS, EMPRESAS

#	NOMBRE	APELLIDO	CARGO	EMPRESA/ENTIDAD	SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO
	MARÍA	RUEDA MALLARINO	Lider Social	FEDEPALMA	1	
	EDNA CAROLINA	HERNANDEZ TIUSABA	Jefe de Gestión de Riesgo y Oficial de Cumplimiento	FEDEPALMA	1	
	LUZ MARÍA	ZEZ CABRERA	Chief Compliance Officer	FRONTERA ENERGY CORP	1	
	DIANA	FUENTES	Gerente Responsabilidad Social y Gestión Inmobiliaria	FRONTERA ENERGY CORP	1	
	ALEXANDRA	LAURENS	Asesora de Cumplimiento	GRUPO ENERGÍA BOGOTÁ		1
	SEBASTIAN	DEVIS	Gerente Social	GRUPO ENERGÍA BOGOTÁ		1
	NATALI	LEAL GÓMEZ	Gerente de Asuntos Legales e Institucionales	OPAÍN S.A.	1	
	LUIS RODOLFO	HERNÁNDEZ	Gerente de Cumplimiento	SUMMUM	1	
	LILIANA	DURÁN	Directora Asuntos Corporativos	SUMMUM	1	
	YAISENITH	MAYORCA	Jefe Responsabilidad Social	SUMMUM	1	
	MARIA	DAVILA RESTREPO	Oficial de Cumplimiento	MINESA	1	
	ANA MILENA	HERRERA REYES	Vicepresidente Financiera y Administrativa	PAVIMENTOS COLOMBIA S.A.S.	1	
	MONICA	MESA	Director Social y SST	PAVIMENTOS COLOMBIA S.A.S.	1	
	JUAN CARLOS	RESTREPO PIEDRAHITA	Director Legal y de Asuntos Externos	BRITISH AMERICAN TOBACCO	1	
	DIEGO JOSÉ	ORTEGA ROJAS	Abogado	VOLUNTARIO INSTITUTO ANTICORRUPCIÓN	1	
8 empresas participantes					12	2

PLANIFICACIÓN

CULTURAL

INTERNACIONAL

POLÍTICA Y MILITAR

HISTÓRICA

REALIDAD

ECONÓMICA

SOCIAL

AMBIENTAL

TERRITORIAL

CULTURA
Totalidad, forma de vida y reproducción de la sociedad

DIMENSIONES DE LA DINÁMICA SOCIAL

- Cultural
- Política y militar
- Económica
- Social
- Ambiental
- Territorial
- Histórica
- Internacional

REALIDAD
Intersección en el territorio de la TOTALIDAD de las DIMENSIONES DE LA DINÁMICA SOCIAL

MAPA FÍSICO - POLÍTICO

CONVENCIONES BÁSICAS

LEGENDA

ESCALA 0 100 KM

SIGAC

Grafico de Rafael Enciso