

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA SENSIBILIDAD AL CONFLICTO Y LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Descargo de responsabilidad

No se proporciona ninguna declaración o garantía, ya sea expresa o implícita, con relación a la exactitud, integridad o confiabilidad de la información contenida en este documento. Ninguno de los miembros del personal de Anglo American ni de sus filiales, asesores o representantes asumirá cualquier responsabilidad (ya sea por negligencia u otro motivo) por cualquier pérdida resultante del uso de este material, o de otra manera relacionada con éste.

Terminología del Grupo

En este material, las menciones a “Anglo American”, el “Grupo Anglo American”, el “Grupo”, “nosotros” y “nuestro” se utilizan para hacer referencia a Anglo American plc y a sus filiales, y/o a aquellos que trabajan para estas entidades en términos generales, o cuando no es necesario hacer referencia a entidades o personas específicas. Estos términos genéricos sólo se utilizan en este documento por comodidad y de ninguna manera reflejan la forma en que el Grupo Anglo American o cualquiera de sus entidades se estructura, se maneja o se controla. El Grupo Anglo American está compuesto por entidades jurídicas independientes. Las “filiales” son entidades que el Grupo Anglo American puede controlar directa o indirectamente, y las entidades que el Grupo Anglo American controla de manera conjunta se denominan “joint ventures”. Las “joint ventures manejadas” son las entidades en las que el Grupo Anglo American tiene el control de la gestión o puede dirigir las actividades cotidianas.

Propiedad intelectual

Somos titulares de todas las marcas registradas, nombres comerciales, razones sociales, marcas de servicio, marcas de diseño, patentes, derechos de invenciones, de autor y otros derechos relacionados, derechos de presentación, fondo de comercio, derechos de bases de datos y todos los demás derechos de propiedad intelectual que aparecen o figuran en este material.

Salvo lo que se estipula expresamente a continuación: (a) el uso del material no le otorga ningún derecho, título, interés o licencia con relación a cualquiera de las propiedades intelectuales que aparecen o figuran en las herramientas de este material; (b) queda estrictamente prohibido el uso o reproducción de la propiedad intelectual; y (c) nada de lo que contiene este material será interpretado como una concesión, por implicación, impedimento legal u otro medio, de cualquier licencia o derecho de uso de las propiedades intelectuales de este material.

Le concedemos una licencia revocable, intransferible, no exclusiva y libre del pago de derechos para que utilice este material, así como toda la propiedad intelectual nuestra que contiene.

No ofrecemos ninguna garantía o declaración expresa o implícita: (a) de que tengamos el derecho de conceder la licencia establecida anteriormente y de que esta licencia se conceda únicamente con base en los derechos que realmente poseemos; (b) de que la propiedad intelectual contenida en las herramientas sea válida o aplicable; y (c) de que el uso de este material no infrinja los derechos de propiedad intelectual de terceros.

© 2020 Anglo American

Anglo American™, ™, y ™ son marcas registradas de Anglo American

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA SENSIBILIDAD AL CONFLICTO Y LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Esta herramienta se debe utilizar para evaluar la sensibilidad al conflicto del sitio, así como su capacidad de manejar conflictos.

Definiciones:

Conflicto: en el contexto del uso de esta herramienta, se debe considerar como una situación de desacuerdo grave y en curso entre el sitio y las partes interesadas externas y/o entre las partes interesadas externas, en que las cuestiones que han provocado o exacerbado el conflicto están relacionadas con las actividades y/o la presencia del sitio. (Consulte la sección 4J.1 para ver una definición completa de "conflicto").

Sensibilidad al conflicto: se refiere a las estructuras, la cultura y las capacidades que tiene una organización para entender los conflictos en el contexto en que opera y cómo sus operaciones afectan o generan situaciones de conflicto, así como a su capacidad para responder con eficacia a los conflictos, de manera que se puedan mitigar las consecuencias negativas y mejorar las positivas.

Cómo utilizar esta herramienta:

Al aplicar la herramienta, siga las orientaciones disponibles en la Sección 4J .2, Tarea 2.

Esta herramienta está organizada en tres temas, a saber, la gobernanza, los recursos humanos y la integración. Cada tema está organizado en asuntos, con requisitos de capacidad relacionados. La tercera columna de la herramienta describe el resultado esperado si se cumple con el requisito de capacidad.

Los sitios deben evaluar si los requisitos de capacidad de estos tres temas se encuentran establecidos, para determinar su nivel de madurez en materia de sensibilidad al conflicto en una escala del uno al tres (consulte la leyenda a continuación para ver más detalles)

La puntuación se establece por tema y se determina de la siguiente manera:

- Puntuación de 3: Se cumple con todos los requisitos de capacidad con una calidad suficiente
- Puntuación de 2: No más de una preocupación o brecha de calidad importante en comparación con los requisitos
- Puntuación de 1: Hay dos o más preocupaciones o brechas de calidad importantes en comparación con los requisitos de capacidad

Con base en esta puntuación, se proporciona una calificación general de madurez, como se indica a continuación:

- Madurez 3: Puntuación de 3 en todos los temas
- Madurez 2: Puntuación de 2 o más en todos los temas; ningún tema con una puntuación de 1
- Madurez 1: Uno o más temas con una puntuación de 1

Se requiere una puntuación de madurez mínima de 2 en los sitios en los que se ha incluido en la evaluación previa el requisito 4J – Conflicto y los impactos o riesgos relacionados con el conflicto son de niveles 1-3,

según el SHIRA y la Matriz de Riesgos de ORM. Se requiere una puntuación de 3 en los sitios en los que los impactos o riesgos potenciales relacionados con conflictos son de nivel Alto o Mayor (CALIFICACIÓN 4 o 5 en la Matriz de Riesgos de ORM).

Cuando se haya identificado una capacidad inadecuada en un sitio, el Plan de Gestión de conflictos (descrito en la Sección 4J, Tarea 5), así como el Plan de Recursos de Desempeño Social, cuando éste sea necesario, deberán incluir objetivos y acciones conexas para aumentar la capacidad de sensibilidad al conflicto.

Leyenda de la escala de madurez	
Nivel	Descripción
<p>1. Básico: Se dispone de cierta comprensión del concepto de "gestión de conflictos", pero no de cómo es aplicable en el contexto del sitio. La gente dice: "He oído hablar de esto, pero necesito más información sobre cómo aplicarlo". El sistema no está estructurado para considerar activamente los conflictos. Se hace cierto esfuerzo para informar sobre los escenarios de conflicto, pero la evaluación es reactiva y el análisis es mínimo. Los escenarios de conflicto relacionados con el sitio se aceptan o se consideran como algo inevitable.</p>	<p>Se requiere un esfuerzo moderado o significativo para aumentar la capacidad y fortalecer la sensibilidad al conflicto. Se recomienda obtener apoyo externo (consultoría o área de Desempeño Social del Grupo) para identificar los cambios prioritarios necesarios, establecer objetivos y desarrollar un plan de acción. El plan de acción debe integrarse en el Plan de Gestión de Conflictos.</p> <p>Esta herramienta debe revisarse cada seis meses, hasta que se hayan eliminado todas las brechas.</p>
<p>2. Intermedio: Se entienden los principios y la teoría de la gestión de conflicto. La gente dice: "Entiendo la teoría y cómo aplicarla, pero aún necesito ponerla plenamente en práctica". El sistema puede considerar y responder a este tema. Se recurre a cierto análisis y uso del monitoreo/revisión para identificar potenciales escenarios de conflicto.</p>	<p>Se requiere un pequeño nivel de esfuerzo para aumentar la capacidad y fortalecer la sensibilidad al conflicto. El SPMC y el equipo de desempeño social del sitio deben identificar acciones para eliminar brechas y fortalecer la sensibilidad al conflicto y la capacidad correspondiente con base en los resultados de esta evaluación, e incorporar estas acciones al Plan de Gestión de Conflictos, obteniendo apoyo externo si fuera necesario.</p> <p>Esta herramienta debe revisarse cada seis meses, hasta que se hayan eliminado todas las brechas.</p>
<p>3. Avanzado: Capacidad de aplicar con confianza la teoría en un ambiente de trabajo y definir el enfoque de mejores prácticas. La gente dice: "Hago esto de manera frecuente y eficaz como parte de mi rol. Las personas se me acercan para aprender al respecto". Los sistemas se utilizan activamente para responder a conflictos y contribuir a la gestión de conflictos de una manera integrada que promueve la sensibilidad al conflicto en todos los otros elementos del desempeño social y de la gestión del sitio.</p>	<p>Se cuenta con los requisitos de capacidad, que operan de manera óptima y agregan valor a la gestión de los impactos y riesgos relacionados con conflictos.</p> <p>No se requiere ninguna acción correctiva. En la medida de lo posible, se deben aprovechar las oportunidades de intercambiar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas. Esta herramienta se debe revisar una vez al año.</p>

1. Gobernanza

El objetivo de esta sección es determinar si el sitio dispone del liderazgo, los mecanismos de rendición de cuentas y la cultura que se requieren para posibilitar la sensibilidad al conflicto.

Tema	Requisito de capacidad	Resultados esperados	¿Está disponible con calidad suficiente?
Orientación de la gerencia/liderazgo	El liderazgo y la gerencia del sitio entienden y promueven la importancia de la sensibilidad al conflicto, y pueden explicar por qué esta sensibilidad es pertinente	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia está consciente de la sensibilidad al conflicto y es capaz de describirla de manera exacta • La gerencia comunica la importancia de la sensibilidad al conflicto a nivel de sitio y a las partes interesadas externas • El compromiso de la gerencia se traduce en la contribución a la toma de decisiones, la asignación, etc., factores que respaldan la sensibilidad al conflicto 	
Mecanismos de rendición de cuentas	El sitio dispone de mecanismos de rendición de cuentas que impulsan la sensibilidad al conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Se explicita dónde están la rendición de cuentas y la responsabilidad para los diferentes aspectos de la sensibilidad al conflicto • Los sistemas de monitoreo del desempeño consideran las prácticas de sensibilidad al conflicto del personal • Se cuenta con un sistema para registrar y monitorear las actividades que ignoran o no abordan de manera adecuada la sensibilidad al conflicto • Los sistemas de incentivos no estimulan inadvertidamente al personal a evitar las prácticas de sensibilidad al conflicto 	
Toma de decisiones	La sensibilidad al conflicto está integrada en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Se da una prioridad alta a la sensibilidad al conflicto en la toma de decisiones 	

Tema	Requisito de capacidad	Resultados esperados	¿Está disponible con calidad suficiente?
		<ul style="list-style-type: none"> • Hay comprobaciones de sensibilidad al conflicto en el proceso de aprobación de actividades del proyecto/sitio • Los procesos de toma de decisiones consideran las consecuencias imprevistas de cada decisión, lo que incluye cómo ésta podría llevar a un conflicto mayor 	
Apertura y transparencia para debatir sobre los conflictos	Existen "espacios seguros" en los que las personas pueden debatir abiertamente sobre dónde les parece que los programas/actividades pueden tener consecuencias negativas en términos de conflictos y compartir las lecciones aprendidas relacionadas con la sensibilidad al conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son claras respecto a lo que se debe hacer cuando se tiene la impresión de que un proyecto o actividad operacional puede contribuir al conflicto • La gerencia demuestra liderazgo respecto al reconocimiento y al debate sobre los riesgos e impactos de los conflictos con el personal en el sitio • Se investigan los incidentes relacionados con los conflictos y se comparten las lecciones aprendidas 	
Reflexión y análisis	El sitio promueve una cultura de reflexión que empodera al personal y lo anima a analizar y a pensar sobre las posibles consecuencias imprevistas que tienen las actividades de los proyectos y los sitios sobre el conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso de reflexión sobre el contexto de los conflictos está institucionalizado y se promueve activamente como parte de la planificación y la toma de decisiones 	
Evaluación de capacidad <i>2 o más brechas: Puntuación igual a 1</i> <i>1 brecha: Puntuación igual a 2</i> <i>Ninguna brecha Puntuación igual a 3</i>			

2. Recursos

El objetivo de esta sección es determinar si el personal dispone de la consciencia y las habilidades necesarias en materia de sensibilidad al conflicto.

Tema	Requisito de capacidad	Resultados esperados	¿Está disponible con calidad suficiente?
Sensibilidad al conflicto en los roles del sitio	Las expectativas respecto a lo que se requiere de diferentes roles y funciones para lograr la sensibilidad al conflicto son claras	<ul style="list-style-type: none"> • En los perfiles de los roles, se mencionan explícitamente las responsabilidades de sensibilidad al conflicto para el personal o los equipos pertinentes • Las competencias de sensibilidad al conflicto se incluyen en los perfiles de los roles de las funciones de apoyo pertinentes • El personal está consciente de las implicaciones de la sensibilidad al conflicto para sus roles 	
Competencia en materia de sensibilidad al conflicto	El personal es competente para cumplir con las expectativas de sensibilidad al conflicto de sus roles	<ul style="list-style-type: none"> • El personal dispone del conocimiento, las habilidades y las actitudes que se requieren para cumplir con las expectativas de sensibilidad al conflicto de sus roles • El personal está consciente de las actitudes y los comportamientos adecuados para la sensibilidad al conflicto y tiene la capacidad de explicarlos • Las competencias de sensibilidad al conflicto se incluyen en el proceso de reclutamiento para los miembros pertinentes del personal y la gerencia • Las competencias de sensibilidad al conflicto se incluyen en los procesos de evaluación para el personal y los equipos pertinentes 	
Sensibilidad al conflicto	El sitio cuenta con un nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal clave con responsabilidades 	

Tema	Requisito de capacidad	Resultados esperados	¿Está disponible con calidad suficiente?
básica	básico de consciencia y comprensión de la sensibilidad al conflicto	<p>de gestión de conflictos puede proporcionar una buena descripción básica de la sensibilidad al conflicto y de por qué es importante</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal que trabaja en funciones de apoyo también considera que la sensibilidad al conflicto es pertinente para su trabajo (por ejemplo, Cadena de Suministro, Medio Ambiente, Recursos Humanos) 	
Capacitación y desarrollo de capacidades en materia de sensibilidad al conflicto	El sitio se asegura de que se proporcione capacitación cuando se identifican deficiencias en los conocimientos o habilidades actuales, así como para reforzar las competencias de sensibilidad al conflicto	<ul style="list-style-type: none"> La capacitación inicial del personal incluye la sensibilidad al conflicto, con un resumen de las cuestiones sobre conflictos pertinentes para las áreas de responsabilidad de funciones específicas La competencia para la sensibilidad al conflicto se evalúa como parte del proceso de evaluación de los recursos del sitio, para identificar deficiencias y responder a éstas de manera sistemática El personal recibe apoyo para desarrollar habilidades y promover la sensibilización en los ámbitos en los que hay deficiencias 	
Sensibilidad al conflicto de los contratistas y socios	En el proceso de selección, se entiende y se tiene en cuenta la capacidad de sensibilidad al conflicto de los contratistas y socios pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> Los requisitos de sensibilidad al conflicto se indican explícitamente en las licitaciones, la documentación contractual o los memorandos de entendimiento con los contratistas y socios, si corresponde. Se solicita a los contratistas y socios que detallen los recursos (tiempo y 	<ul style="list-style-type: none">

Tema	Requisito de capacidad	Resultados esperados	¿Está disponible con calidad suficiente?
		presupuesto) necesarios para cumplir con las expectativas de sensibilidad al conflicto, si corresponde.	
Evaluación de capacidad <i>2 o más brechas: Puntuación igual a 1</i> <i>1 brecha: Puntuación igual a 2</i> <i>Ninguna brecha Puntuación igual a 3</i>			

3. Integración

El objetivo de esta sección es determinar si la sensibilidad al conflicto está integrada a las actividades del sitio.

Tema	Requisito de capacidad	Resultados esperados	¿Está disponible con calidad suficiente?
Compromiso con la sensibilidad al conflicto en los planes, las estrategias y los procedimientos fundamentales	Los principios de sensibilidad al conflicto están integrados a las estrategias, los documentos de planificación y los procedimientos operacionales pertinentes.	<ul style="list-style-type: none"> Se hacen referencias a la sensibilidad al conflicto en los planes, las estrategias y los procedimientos fundamentales del sitio (por ejemplo, aquellos relacionados con las compras, el reclutamiento, la planificación de SED, el relacionamiento con las partes interesadas y la protección). 	
Integración de la sensibilidad al conflicto	La sensibilidad al conflicto está integrada a las actividades de planificación y operacionales del sitio	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos fundamentales de planificación del sitio consideran e informan sobre la interacción entre los conflictos y las actividades del sitio Se dispone de una evaluación y un reporte periódicos sobre las actividades del sitio, que utilizan criterios de sensibilidad al conflicto para entender y manejar cualquier impacto/riesgo (imprevisto) relacionado con los conflictos. 	
	La sensibilidad al conflicto	<ul style="list-style-type: none"> La planificación de los 	

Tema	Requisito de capacidad	Resultados esperados	¿Está disponible con calidad suficiente?
	<p>está integrada a la planificación y la implementación de los proyectos (incluidos los nuevos proyectos de capital, los cambios organizacionales y el cierre de sitios)</p>	<p>proyectos considera e informa sobre la interacción entre los conflictos y las actividades de los proyectos en cada etapa del ciclo del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de una evaluación y un reporte periódicos sobre las actividades de cada proyecto, que utilizan criterios de sensibilidad al conflicto para entender y manejar los impactos/riesgos (imprevistos) relacionados con los conflictos durante la implementación del proyecto. 	
	<p>¿La sensibilidad al conflicto está integrada al diseño y la implementación de las actividades de desempeño social?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las revisiones del contexto interno y externo incluyen un análisis de conflictos • Los procesos de análisis de las partes interesadas tienen en cuenta el potencial rol en los conflictos o la sensibilidad al conflicto de las partes interesadas • La interacción entre los conflictos y las otras actividades de desempeño social se revisa y se examina en los planes pertinentes, según corresponde. • El monitoreo y la evaluación de las actividades de desempeño social consideran los criterios de sensibilidad al conflicto para entender cualquier impacto/riesgo (imprevisto) relacionado con los conflictos 	
<p>Recursos para sensibilidad al conflicto</p>	<p>La sensibilidad al conflicto dispone de recursos adecuados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos para la sensibilidad al conflicto (tiempo del personal y presupuesto) se incluyen en los presupuestos de cada sitio, equipo y proyecto 	

Tema	Requisito de capacidad	Resultados esperados	¿Está disponible con calidad suficiente?
Evaluación de capacidad <i>2 o más brechas: Puntuación igual a 1</i> <i>1 brecha: Puntuación igual a 2</i> <i>Ninguna brecha Puntuación igual a 3</i>			

Calificación de madurez de sensibilidad al conflicto: