

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

“Terrenos por trabajo”: Estrategias de inserción laboral de la Comunidad  
Campesina de Huaraucaca y la Sociedad Minera El Brocal.

Tesis para optar el Título de Licenciada en Sociología que presenta:

Tania Risco Ruiz

Asesor: Marcel Valcárcel Carnero

Octubre, 2015



## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
1.1 PAUTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.1.1 <i>Planteamiento del problema sociológico</i> .....	9
1.1.2 <i>Justificación</i> .....	13
1.1.3 <i>Revisión de la literatura</i> .....	14
1.1.4 <i>Pregunta de investigación, objeto de investigación y objetivos</i> .....	18
1.1.5 <i>Objetivos</i> .....	19
1.2 MARCO TEÓRICO .....	20
1.3 HIPÓTESIS.....	43
1.4 METODOLOGÍA.....	45
1.4.1 <i>Diseño de investigación y herramientas metodológicas</i> .....	45
1.4.2 <i>Dificultades en el proceso de recojo de información</i> .....	51
<b>CAPÍTULO 2: PERFIL DE LOS ACTORES</b> .....	<b>53</b>
2.1 LA COMUNIDAD CAMPESINA DE HUARAUCACA: CARACTERÍSTICAS, ORGANIZACIÓN Y NORMATIVA SOCIAL .....	53
2.2 LAS EMPRESAS COMUNALES: SU ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN.....	67
2.3 LA SOCIEDAD MINERA EL BROCAL (SMEB) .....	76
2.4 MUNICIPALIDAD DISTRITAL FUNDICIÓN TINYAHUARCO .....	81
<b>CAPÍTULO 3: RESULTADOS</b> .....	<b>83</b>
3.1 RECONSTRUCCIÓN SOCIO-HISTÓRICA DE LA DINÁMICA MINERA EN HUARAUCACA.....	83
3.1.1 <i>La hacienda Fernandini durante el auge de la producción minera         en Cerro de Pasco a principios del siglo XX (1890-1960)</i> .....	83
3.1.2 <i>Reforma(s) agrarias: el nacimiento de la comunidad campesina de         Huaraucaca y el fortalecimiento de la SMEB</i> .....	86
3.1.3 <i>La reforma neoliberal y el paso a la “nueva minería” (1990-2015)</i> .....	90
3.2 ROL DE LA SOCIEDAD MINERA EL BROCAL (SMEB) EN HUARAUCACA.....	93
3.2.1 <i>Necesidades operativas de la SMEB</i> .....	93
3.2.1.1 <i>Uso del territorio</i> .....	93
3.2.1.2 <i>Oferta y demanda de fuerza de trabajo: convenios laborales</i> .....	99
3.2.2 <i>Implementación de la política de responsabilidad social</i> .....	102
3.2.3 <i>Nuevos hallazgos</i> .....	109
3.2.3.1 <i>Consecuencias inadvertidas y el futuro de los territorios             comunales</i> .....	109
3.2.3.2 <i>Tensiones laborales en la SMEB: productividad vs legitimidad</i> . .....	112
3.2.3.3 <i>Permisividad a la contaminación ambiental de la SMEB</i> .....	113

3.3 TRANSFORMACIÓN DE ESTRATEGIAS LABORALES PARA LA REPRODUCCIÓN SOCIAL: IMPACTOS EN LA INSTITUCIONALIDAD COMUNAL .....	114
3.3.1 <i>Estrategia individualizada de inserción al mercado laboral minero y la débil institucionalidad comunal (1990-1998)</i> .....	114
3.3.1.1 Débil institucionalidad comunal .....	117
3.3.2 <i>Estrategia comunal de inserción laboral y la redefinición de la institucionalidad comunal (1998-2015)</i> .....	119
3.3.3 <i>Nuevos hallazgos: relaciones laborales y diferenciación social entre mineros</i> .....	128
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>138</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>151</b>



## Resumen

La presente tesis estudia el proceso de transformación de las estrategias de inserción laboral adoptadas por los comuneros de Huaraucaca entre 1998 y 2015, para articularse al encadenamiento productivo generado por la Sociedad Minera El Brocal (en adelante SMEB) en el distrito Fundación Tinyahuarco, Pasco. Asimismo, estudiamos las condiciones estructurales de la industria minera peruana y su mercado laboral, a través de la política de responsabilidad social de la SMEB. También enfatizaremos los cambios institucionales de la comunidad campesina de Huaraucaca, luego de consolidar empresas comunales de intermediación y tercerización de labores mineras a la SMEB.

Se adoptó una metodología cualitativa de perspectiva histórica, teniendo como unidades de análisis a los comuneros y líderes comunales de Huaraucaca. Asimismo, complementamos la mirada del problema estudiado con las perspectivas de los representantes de la SMEB y funcionarios de la Municipalidad Distrital Fundación Tinyahuarco. La reconstrucción histórica de las estrategias de inserción laboral y el impacto en la institucionalidad comunal se basa en dos momentos en la historia comunal: antes y después de la formación de empresas comunales en 1998. Además, estudiamos el rol de la SMEB a través de dos variables importantes: las necesidades operativas de la empresa minera y la implementación de una política de responsabilidad social en dicha empresa.

Los resultados de la investigación señalan la transición de una estrategia individualizada de inserción laboral (1990-1998) hacia una estrategia comunal

basada en la consolidación de empresas comunales. Asimismo, los hallazgos muestran que el fortalecimiento institucional de la comunidad campesina de Huaraucaca ha significado la re-valorización de la comunidad como organización empresarial de inserción laboral; sin embargo, también se evidencia des-continuidades en prácticas comunitarias como las faenas comunales.

La estructura de la presente tesis consta de tres capítulos centrales. El primer capítulo se divide en cuatro secciones: pautas de investigación, marco teórico, metodología e hipótesis de investigación. El segundo capítulo expone las características de los actores centrales en el problema de investigación, los cuales son: la Comunidad Campesina de Huaraucaca y sus empresas comunales, la Sociedad Minera El Brocal y la Municipalidad Distrital de Tinyahuarco.

El tercer capítulo presentamos los resultados obtenidos a partir de la metodología escogida, comprendiendo, en primer lugar, el rol de la SMEB en el proceso histórico de transformación de estrategias de inserción laboral, a partir de sus necesidades operativas y la implementación de una política de responsabilidad social. En segundo lugar, exponemos las estrategias de inserción laboral de los comuneros de Huaraucaca, diferenciándolas en el proceso histórico de fortalecimiento institucional (1998-2015). Asimismo, en ambas subsecciones, abrimos el espectro de la investigación al mostrar nuevos hallazgos como las transformaciones en las relaciones laborales, diferenciación social intra-comunal y lógicas de territorialidad entre las comunidades campesinas de Tinyahuarco. Por último, exponemos las

principales conclusiones a las que ha llegado la presente tesis, finalizando con preguntas para próximas investigaciones.

## **Dedicatoria y agradecimientos**

A Sayuri, Andrea y Viviana, hoy niñas; mañana, próximas lideresas de Huaraucaca. Espero que esta tesis ayude a la construcción de la historia comunal y que, en el futuro, puedan utilizarla como instrumento en su propio desarrollo.

Mis mayores agradecimientos a toda la familia Mandujano Raráz. En especial a la señora Nicolasa Mandujano, por abrirme las puertas de su casa y considerarme parte de su familia. A Paulina Raráz (Mamata), quien me entregó su cálido afecto para enfrentar las gélidas noches de la puna pasqueña. Mamata, a pesar de la distancia, siempre te llevo conmigo, por enseñarme lo que significa entregar amor al desconocido, sin esperar nada a cambio.

Por su gentil apoyo y tiempo dedicado a responder todas mis preguntas, agradezco a todos los comuneros y comuneras, líderes y directivos de la Comunidad Campesina de Huaraucaca. Sin su confianza, esta humilde empresa no hubiese sido posible. Asimismo, por brindarme las facilidades de acceso y permitir la observación de sus labores cotidianas, estoy agradecida

con David de la Riva Agüero, quien dirigió mi visita por las instalaciones de la Sociedad Minera El Brocal en Huaraucaca y Colquijirca.

A Olinda Cruz Mostacero Morales (Mamanina), por enseñarme lo que significa ser una mujer aguerrida en este mundo cambiante. A Luis Antonio Ruiz Bocanegra (abuelito Miguel), por trazar la ruta de mi destino por Huaraucaca. Quién diría que muchas décadas después, tu nieta transitaría las mismas tierras que caminaste para llevar educación a los niños de Tinyahuarco.

Agradezco a mis padres, Zoila Ruiz Mostacero y Carlos Risco Franco, por su apoyo incondicional en este gran proyecto de mi vida. A mi madre, por ser uno de los grandes pilares de mi fortaleza emocional. A mi padre, por plantearme nuevas preguntas y motivarme a continuar este camino. A mi tía Marlene Ruiz Mostacero, porque sin sus cuidados no habría sido posible escribir los últimos renglones de esta tesis. A mis hermanos, Carlos Lorenzo y Nataly, por darme energías cuando más lo necesitaba.

Agradezco a mi asesor, Marcel Valcárcel, por la motivación constante para ponerle punto final a la tesis. También, mis agradecimientos a Silvana Vargas, por brindarme amablemente su soporte en los momentos más difíciles. A Orlando Plaza, quien apoyó considerablemente las primeras etapas de esta tesis. Espero, profesor, que esta humilde “muchacha loca”, como solía decirme, haya cumplido con sus expectativas.

De manera especial, agradezco a Omar Manky, quien contribuyó considerablemente los últimos arreglos de esta tesis al brindarme una mirada desde la sociología del trabajo y de la empresa. Gracias por tu tiempo, Omar.

Finalmente, fue posible culminar esta difícil, aunque satisfactoria, etapa “with a little help from my friends”. Gracias Eduard Torres, Diego Sponza, Sebastián Zárate, María Jesús Jauler, Hans Burkli, José Castro, Gabriela Stockli, María Fernanda Díaz Rodríguez, Javier Aguilar, Mariela Díaz y Geraldine Huacachi.





# Capítulo 1: Introducción

## 1.1 Pautas de Investigación

### 1.1.1 Planteamiento del problema sociológico

En el Perú la conflictividad social ha estado vinculada a la expansión de la industria minera y los impactos que esta puede generar en las poblaciones asentadas en los territorios a transformar. La posición neoliberal del Estado peruano, intensificada desde la década de 1990 hasta la actualidad, ha dado lugar a un marco legal que brinda facilidades tributarias para la inversión privada en minería, además de poner en venta gran parte del territorio peruano<sup>1</sup>. Ante ello, las comunidades campesinas han sido las principales afectadas por la expansión minera, planteando a respuestas colectivas para asegurar su reproducción social (Diez 2014).

Las comunidades campesinas son las organizaciones sociales de mayor reconocimiento legal ante Estado peruano<sup>2</sup>; las mismas que atraviesan transformaciones institucionales para hacer frente a las situaciones conflictivas con las industrias extractivas (Damonte 2011). A partir del giro neoliberal que adoptó el gobierno Fujimorista en 1990, las comunidades campesinas interactúan con grupos económicos interesados en aprovechar el nuevo contexto jurídico de inversión en actividades extractivas de minerales, gas natural, petróleo, pesquería y tala de árboles. Entre ellas la actividad

---

<sup>1</sup> Las concesiones mineras son altamente cuestionadas por la crítica nacional e internacional por la reducción de los estándares medioambientales para el desarrollo de la actividad minera.

<sup>2</sup> Según el antropólogo Alejandro Diez , existen más de 6000 comunidades campesinas y 1500 comunidades nativas reconocidas por el Estado peruano, pero dispersas desigualmente en el territorio nacional (2011:26).

minera es el subsector extractivo que tuvo una gran expansión en los últimos años<sup>3</sup>.

Uno de los principales problemas que afecta las relaciones comunidad-empresa son las expectativas insatisfechas de inserción laboral a la dinámica minera (Glave y Kuramoto 2002). La transformación productiva y organizacional de la actividad minera generó la institucionalización del sistema de contratación indirecta para conciliar la eficiencia económica y la elevación del grado de especialización en las labores mineras (De Echave y Ospina 2002:88), reduciendo el número de trabajadores “en planilla”. En este contexto, quienes logran insertarse al mercado laboral minero, asumen las características de la subcontratación de labores, la inseguridad laboral y la elevada desigualdad de salarios según el tipo de contratación minera (directa o indirecta).

Teniendo en cuenta las características del mercado laboral minero nos preguntamos: ¿es posible que toda la población local pueda insertarse al mercado laboral minero? ¿qué recursos utilizan para beneficiarse de la dinámica minera? ¿cuál es el papel de las organizaciones sociales, en especial las comunidades campesinas, en el problema de desempleo local?

Por su parte, las empresas mineras buscan asegurar la sostenibilidad y eficiencia de su producción industrial para alcanzar mayores beneficios

---

<sup>3</sup> El subsector minero es uno de los sectores económicos más importantes en la economía peruana, al ser el principal sector de las exportaciones tradicionales con 73% de participación (SUNAT 2014), a pesar de su limitada contribución de 11.8% al PBI nacional (BCR 2015).

financieros de la extracción mineral. Por lo cual, suelen adecuar el desarrollo de sus actividades productivas a las demandas de inserción laboral con el fin de evitar situaciones conflictivas que pongan en peligro la productividad de sus operaciones (Damonte 2008). Nos preguntamos, ¿en qué manera las empresas mineras pueden conciliar sus necesidades operativas a las demandas de inserción laboral? ¿de qué mecanismos se sirven?

En función a la problemática planteada consideramos relevante estudiar el caso de la Comunidad Campesina de Huaraucaca y sus relaciones con la Sociedad Minera El Brocal, en Tinyahuarco – Pasco, porque plantea una larga historia de producción minera y de proletarización de las poblaciones locales.

En un contexto político y económico cambiante, particularmente desde las reformas neoliberales del gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000) y la transformación productiva de la industria minera, las relaciones entre dichos actores pasaron a caracterizarse por la mutua conveniencia de la concesión de terrenos comunales por oportunidades laborales en la cadena productiva de la SMEB en la zona. Dicha transformación estuvo orientada por la búsqueda de legitimidad en la producción minera, a nivel local, nacional e internacional, por parte de la SMEB, además de la asimilación de una lógica de mercado y competitividad empresarial, por parte de los líderes comunales de Huaraucaca.

La comunidad campesina de Huaraucaca evidencia distintas estrategias de inserción laboral a la dinámica minera generada por la SMEB entre 1998 y 2015, revelando la redefinición institucional de la comunidad como un agente

central en el desarrollo económico de la zona en la actualidad. Hoy en día, Huaraucaca es considerada una de las comunidades más exitosas de la zona, al haber logrado facturar más de 45 millones de dólares en contrataciones a la SMEB; cifra comparativamente mayor a otras empresas comunales del entorno (El Brocal 2013). Ello ha sido posible a partir de la adopción del modelo de intermediación y tercerización laboral en las empresas comunales, basada en la economía de costos laborales (menores sueldos y mayor inestabilidad laboral) y el aprovechamiento del marco legal para comunidades campesinas (exoneradas de impuestos fiscales).

El caso en mención plantea la resolución del conflicto social, a través del diálogo directo entre comunidad y empresa minera, develando la inoperancia del Estado peruano como ente regulador. Por tanto, la presente tesis busca aportar evidencias empíricas sobre el desarrollo histórico de las soluciones planteadas al conflictivo vínculo comunidad-empresa minera, sin la mediación de las instituciones gubernamentales (gobierno subnacional, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción, entre otros).

Asimismo, un aspecto poco tratado en la literatura sobre conflictos sociales son las expectativas de inserción laboral por parte de las poblaciones locales. Si bien a nivel nacional el sentimiento antiminero es el más visibilizado, a nivel local estamos dejando de ver procesos donde las poblaciones pasan por un proceso de adaptación a la dinámica minera, donde “lo laboral” toma formas particulares en sus estrategias de vida.

### 1.1.2 Justificación

La presente tesis es resultado del interés en la Comunidad Campesina de Huaraucaca, el cual surgió al participar en el programa “Comunidades de Aprendizaje”; iniciativa promovida por alumnos y profesores de la PUCP en el 2012. Participé en un proyecto de investigación para la empresa minera Milpo, quienes solicitaron un estudio comparativo entre la Comunidad Campesina de Huaraucaca y la Comunidad Campesina de San Francisco de Asís de Yarusyacán; ambas en el departamento de Pasco.

El caso de Huaraucaca mostraba un rostro distinto de la ruralidad y “lo comunal”. Al indagar en las experiencias de los comuneros y los representantes administrativos de las empresas comunales se evidenciaban procesos de interés general entre las poblaciones rurales: las expectativas laborales, la inestabilidad de la economía familiar, la legitimidad de las autoridades comunales, la percepción sobre las empresas mineras y rol del gobierno distrital en el desarrollo económico de la comunidad.

Si bien Huaraucaca no es la única comunidad con empresas comunales en la zona (Helfgott 2013), el gran éxito económico que logró la comunidad a través de sus empresas comunales ECOSEM y ESG, manifiesta la historia de un colectivo que consolidó un proyecto empresarial a partir de los intereses productivos Sociedad Minera El Brocal, debiendo asimilar una lógica de mercado. A diferencia de sus pares en la región Pasco, y a pesar de tener enfrentamientos internos en la comunidad, Huaraucaca se muestra como una comunidad que ha generado competitividad empresarial a raíz del particular relacionamiento estratégico con la SMEB.

Por tanto, el hecho que la comunidad sea un importante contratista de la empresa minera incentivó una serie de preguntas respecto a la dependencia comunidad-empresa: ¿Por qué los comuneros eligieron el proyecto empresarial contratista respecto a otros proyectos productivos usuales entre las comunidades campesinas? ¿Cómo y por qué se consolidaron acuerdos o convenios laborales entre la comunidad y la empresa minera? ¿Cómo lograron volverse agentes competitivos en el mercado de empresas contratistas del eslabonamiento productivo de la SMEB en la zona?

Son estas las razones por las cuales el caso de Huaraucaca es de gran relevancia para la comprensión de la realidad social de instituciones sociales que, más allá de una sola forma de reproducirse, presentan distintas estrategias para vincularse con el -cada vez más- cambiante mundo capitalista.

### **1.1.3 Revisión de la literatura**

Las investigaciones en torno a las transformaciones por las que atraviesan las comunidades campesinas son diversas y datan desde principios del siglo XX, bajo la corriente del indigenismo (Castro Pozo, 1924). Luego, los impactos de las reformas agrarias en la reproducción social de las familias campesinas de todo el Perú motivaron investigaciones sobre las comunidades campesinas, las SAIS, las cooperativas y las empresas comunales (Barrios 1985; Tumi 1990). Los argumentos se referían a los casos de éxito y fracaso de modelos de desarrollo productivo impulsados por el gobierno Velasquista.

En la última década, la convulsión de conflictos sociales entre comunidades campesinas y empresas mineras atrajo la atención de los académicos sobre las consecuencias de la actividad minera en territorios comunales, así como también las formas de acción colectiva que empleaban las comunidades campesinas - tales como huelgas, paralizaciones, enfrentamiento con las fuerzas policiales, entre otros (Martin Scurrah, 2008; Gil, 2009; Bebbington, 2011, Defensoría del Pueblo, 2014).

Arellano Yanguas (2011) realiza un análisis de la correlación entre la distribución del canon minero y la mayor conflictividad social en el Perú. Los resultados lo llevan a concluir que la falta de capacidad de gestión e información para ejecutar proyectos de inversión pública en zonas afectadas por la minería es la principal causa del descontento social. El autor identifica el caso de la comunidad campesina de Huaraucaca como la evidencia de la dependencia de la comunidad campesina sobre la SMEB, en donde un aspecto central es la disponibilidad y oferta de empleo de los comuneros de Huaraucaca. Sin embargo, lo que el autor deja de lado es la evidente transformación institucional de la comunidad y la adaptación estratégica a las transformaciones productivas de la SMEB.

Gerardo Damonte (2012) menciona que el desarrollo socioeconómico y urbano de un territorio vinculado a la minería es similar al de un “desarrollo de enclave”. El autor refiere a las minas como un foco de atracción económica, pero que no son espacios de desarrollo puesto a que no se basan en dinámicas socioeconómicas preexistentes (2012:102). Sin embargo, contrastamos esta idea con el concepto de “clusters mineros” desarrollado

por Kuramoto (1999) el cual define las aglomeraciones productivas bajo el supuesto de que las actividades económicas no se desarrollan aisladamente, sino que, por el contrario, el crecimiento de cada una de ellas impulsa el de actividades conexas. En el caso estudiado por la autora, la Compañía Minera Yanacocha (Cajamarca) establece escasos vínculos productivos y comerciales con agentes cajamarquinos, mientras que establece mayor vinculación con instituciones limeñas o internacionales (1999:3).

Para Kuramoto, las empresas contratistas de servicios generales (alojamiento, transporte de personal, limpieza, entre otros) a nivel local y regional, tienen un rol importante, aunque no fundamental, en la provisión de servicios a medida que la empresa minera va incrementando su capacidad operativa (1999:53-54). La principal característica de estas empresas es la débil demanda de conocimiento especializado, por lo que a nivel local (en el caso expuesto) no se promueve la competitividad y ni la intensificación del conocimiento tecnológico.

Por otro lado, la tesis de doctorado de Serafín Osorio (2013) presenta un análisis sobre la conformación de empresas comunales como estrategia de acción colectiva ante la limitación de recursos en la comunidad de Catac, Ancash. Dicha comunidad ha diversificado sus actividades económicas, integrando y facilitando la actividad agropecuaria de las familias comuneras, basándose en la construcción de acuerdos institucionales para la inversión en empresas comunales. Asimismo, Osorio evidencia la disputa de intereses entre grupos de poder al interior de la comunidad, los cuales pueden ser condicionantes de la acción colectiva.



Nos serviremos de la perspectiva de las empresas comunales como estrategia colectiva para abordar la conformación de actividades empresariales de tercerización e intermediación laboral en Huaraucaca. Sin embargo, evidenciaremos las características particulares de la flexibilización laboral en el seno comunal; distintas al caso estudiado por Serafín Osorio.

Por tanto, abordaremos a las empresas comunales como un agente participante de la aglomeración productiva en torno a la Sociedad Minera El Brocal, haciendo hincapié en la transformación organizacional y la acumulación de conocimiento tecnológico y empresarial para lograr su consolidación como una empresa competitiva en el rubro de servicios generales para la industria minera local y nacional.

La bibliografía citada muestra la comprensión de los conflictos sociales y cambios institucionales de las comunidades campesinas dentro de un contexto político y económico cambiante; sobre todo aquel referido a la dinámica de producción minera. Sin embargo, el interés de esta tesis es dar a conocer el caso de la comunidad campesina de Huaraucaca como el resultado de la transformación de las estrategias de inserción laboral y del rol institucional de la comunidad como organización social. Por ello, se utilizan algunos de estos textos y, en particular, el análisis desarrollado por Osorio (2013) para la construcción del marco teórico.

#### 1.1.4 Pregunta de investigación, objeto de investigación y objetivos

Las preguntas que orientan esta investigación son:

- *¿Cómo fue el proceso histórico de transformación de estrategias de inserción laboral a la dinámica minera generada por la Sociedad Minera El Brocal en la Comunidad Campesina de Huaraucaca, entre 1998 y 2015?*
- *¿Cuáles fueron las condiciones estructurales que dieron lugar a la transformación de estrategias de inserción laboral?*

Las preguntas secundarias son:

- *¿Qué implicancias institucionales asumió la comunidad como organización social?*
- *¿Cuál fue/es el rol de la Sociedad Minera El Brocal en dicho proceso?*
- *¿En qué manera el Estado peruano participó (o no) como “ente regulador” de las relaciones comunidad-empresa, desde las diferentes instancias gubernamentales?*

El objeto de estudio se enuncia como: *Estrategias de inserción laboral que adoptaron los comuneros de Huaraucaca para ingresar a la dinámica minera local generada por la Sociedad Minera El Brocal, entre 1998 y 2015.*

### 1.1.5 Objetivos

Los objetivos centrales y específicos son:

1. Caracterizar el proceso histórico de transformación de las estrategias de inserción laboral, a partir de la formación de empresas comunales de servicios mineros entre 1998 y 2015.
  - 1.1 Comprender el contexto socio-histórico del vínculo comunidad-empresa.
  - 1.2 Identificar las principales estrategias de inserción laboral adoptadas por los comuneros de Huaracaca, antes y después de la formación de empresas comunales desde 1998.
2. Describir el rol de la SMEB y del Estado peruano en la transformación de las estrategias de inserción laboral de los comuneros de Huaracaca, a partir de la implementación de una política de Responsabilidad Social.
3. Indagar en los cambios institucionales de la Comunidad Campesina de Huaracaca, desde la formación de las empresas comunales entre 1998-2015.

## 1.2 Marco Teórico

### 1.2.1 Estrategias de vida en las poblaciones rurales del Perú: estrategias laborales en contextos de minería

En las últimas décadas, a nivel nacional e internacional, se ha investigado las soluciones que encuentran las familias rurales (campesinas y no campesinas) a las condiciones de pobreza estructural<sup>4</sup>. En ese sentido nos preguntamos: ¿qué hace posible la existencia física y social de poblaciones rurales bajo condicionantes económicas (productivas), ambientales, políticas y sociales adversas a su reproducción social? ¿cuáles son las rutas de acción que emplean para asegurar la trascendencia familiar y colectiva?

La literatura peruana ha desarrollado diversas miradas (desde la antropología, las ciencias políticas y la economía) sobre las estrategias campesinas desplegadas ante el cambiante panorama, producto del avance de industrias extractivas y comerciales (Bebbington 2011, Salas 2008, Gil 2009, Damonte 2010, Koc 2001, entre otros).

El concepto de “estrategias de vida” ha estado asociado a las respuestas campesinas producto de la descapitalización de las economías familiares, basadas en actividades agropecuarias<sup>5</sup> (como medios y formas de reproducción social), y la asimilación de la diversificación económica como

---

<sup>4</sup> DIEZ, Alejandro. “Cambios en la ruralidad y en las estrategias de vida en el mundo rural. Una relectura de antiguas y nuevas definiciones” Pp. 19-85. En: *Perú: El Problema Agrario en Debate. SEPIA XV*. Lima: SEPIA, 2014

<sup>5</sup> FIGUEROA, Adolfo. “La economía campesina de la sierra sur del Perú”. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

resultado de la necesidad de la integración al mercado capitalista (semi-consolidado) en el país.

Sin embargo, los cambios en las formas de tenencia de tierra (individuales, colectivas y privadas), en parte producido por venta del territorio para industrias extractivas, y la concentración de tierras para la agroindustria, está profundizando el empleo (asalariamiento) rural como la principal fuente de subsistencia entre muchos campesinos peruanos.

En particular, la industria minera ha generado una masa de asalariados articulados al modo de vida urbana de los complejos mineros (Sulmont y Valcárcel 1993), quienes abandonaron la actividad agropecuaria para obtener jornales mineros comparativamente más rentables. El caso emblemático de la ciudad minera de Cerro de Pasco plantea la orientación de la fuerza de trabajo local hacia la minería, como la principal actividad económica de los pobladores desde los inicios de la Cerro de Pasco Copper Corporation (1902), manejada en la actualidad por la compañía minera Volcan.

Por tanto, el empleo minero se viene presentando como una importante estrategia económica de acumulación monetaria para la reproducción social y material de las familias rurales. Sin embargo, los cambios estructurales en los modos de producción minera a partir del giro neoliberal de la economía peruana en la década de 1990 han planteado importantes transformaciones en la oferta y demanda de trabajo minero (De Echave y Ospina 2002).

En consecuencia, la expansión de antiguos proyectos mineros y la apertura de nuevas inversiones mineras ha generado descontento popular por la

oferta limitada de puestos laborales en el núcleo de operaciones mineras (Glave y Kuramoto 2002).

#### *1.2.1.1 Flexibilización laboral en la industria minera: segmentación productivo- organizacional.*

La política neoliberal implementada por el gobierno fujimorista para enfrentar la crisis económica heredada por el gobierno de Alan García (1985-1990), significó la adopción de las directrices del Consenso de Washington a fin de promover la mayor liberalización del mercado y el retroceso de la injerencia del Estado en las relaciones de mercado (Valcárcel 2006). Entre estas políticas, la *flexibilización laboral* causó grandes transformaciones en las relaciones laborales al introducir la figura de la “subcontratación”. Dicha política estaba orientada a incrementar los beneficios y facilidades en el desarrollo empresarial peruano, razón por la cual se procedió a transformar la estructura de empleo en el país.

En ese contexto, la industria minera, al igual que otras industrias, cambió el paradigma productivo “fordista” por el modelo “toyotista”. Según Villavicencio, dicha transición implicó la ruptura del modelo de centralización de todas las funciones productivas en la empresa (modelo fordista), para pasar hacia un modelo donde la empresa concentra solo las actividades nucleares y externaliza las funciones periféricas a empresas contratistas (2004:144).

Figura 1. Comparativo anual del número de trabajadores en el mes de marzo (sector minería)



Fuente: Primer Trimestre. Avance estadístico del subsector minero. Lima: MINEM, 2015.

En la Figura 2, se muestra la evolución del empleo generado en el sector minero. El empleo minero ha incrementado de manera considerable, pasado de 117 mil 660 trabajadores al 2007, hasta llegar al 2015 con 192 mil 975 trabajadores, mostrando una variación porcentual de 64,01%, con año base 2007. Sin embargo, al revisar las cifras desagregadas del empleo minero encontramos que la inserción de nuevos trabajadores se realiza en las filas de las empresas contratistas (intermediarias o tercerizadoras).

Cuadro 1. PERÚ: Promedio Anual Empleo en el sector minería según tipo de empleador. 2006-2014.

**EMPLEO DIRECTO  
PROMEDIO SEGÚN EMPLEADOR**

Año	Compañía	Contratista	Total
2006	40,633	67,860	108,493
2007	54,613	80,368	134,981
2008	60,783	66,243	127,026
2009	58,987	67,096	126,083
2010	67,575	97,956	165,531
2011	61,263	111,882	173,145
2012	68,330	139,441	207,771
2013	67,949	140,433	208,382
2014	63,109	132,252	195,361

Fuente: Primer Trimestre. Avance estadístico del subsector minero. Lima: MINEM, 2015. Pp.22 Un aspecto poco tratado en los estudios sobre el mercado laboral minero en la actualidad son las diferencias de género entre los trabajadores mineros. Como se aprecia en la Cuadro 2, el empleo ha ido creciendo año a año entre hombres y mujeres, gracias a la plataforma laboral de las empresas contratistas. Sin embargo, la diferencia porcentual entre la cantidad de hombres y mujeres trabajando para una misma actividad es mayor al 80%, a favor de los primeros.



Cuadro 2. PERÚ: Promedio Anual Empleo en el sector minería según tipo de empleador y género, 2004-2013. (Porcentaje)

2004 - 2013 : EMPLEO DIRECTO SEGÚN GÉNERO Y TIPO DE EMPLEADOR  
DIRECT EMPLOYMENT BY GENDER AND TYPE OF EMPLOYER

EMPLEADOR	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Employer</i>										
Compañía / Company	36,401	37,839	40,633	54,613	60,783	58,987	67,575	73,257	85,470	67,950
Varones / Men	34,360	35,553	38,352	50,612	56,823	55,198	63,731	68,443	78,934	n.d.
Mujeres / Women	2,041	2,286	2,281	4,001	3,960	3,789	3,844	4,814	6,536	n.d.
Contratista / Contractor	54,488	60,864	67,860	80,368	66,243	67,096	97,956	102,073	128,521	140,433
Varones / Men	53,514	60,139	66,048	77,774	64,012	64,776	92,786	97,093	120,981	n.d.
Mujeres / Women	974	725	1,812	2,594	2,231	2,320	5,170	4,980	7,540	n.d.
<b>TOTAL</b>	<b>90,889</b>	<b>98,703</b>	<b>108,493</b>	<b>134,981</b>	<b>127,026</b>	<b>126,083</b>	<b>165,531</b>	<b>175,330</b>	<b>213,991</b>	<b>208,383</b>

Fuente: MINEM – Boletín Anual de Minería. Pp. 70. 2013

Asimismo, a partir de la implementación de las políticas de flexibilización laboral (aquellas que hasta el día de hoy no han sido transformadas de manera considerable), los derechos de negociación colectiva fueron sustancialmente reducidos. A consecuencia de la reducción de trabajadores en la planilla central de la industria minera, se redujo también la cantidad de empleados sindicalizados (Manky 2011; De Echave y Ospina 2002).

Por otro lado, el sentido del “trabajo” ha cambiado en las zonas rurales, evidenciando el retroceso del trabajo agrícola como integración social de las comunidades rurales, para dar paso al “empleo” como forma de insertarse a los modos de vida más urbanos y mestizos (Gouley 2005). El estado de trabajador obrero viene caracterizado por un capital simbólico basado en la integración a la cultura urbana, moderna y mestiza en las poblaciones rurales (Sulmont y Valcárcel 1993). Las posibilidades de acumulación de patrimonio económico es el soporte de la diferenciación social entre campesinos y obreros mineros.

En conclusión, las poblaciones rurales que tienen expectativas por insertarse al mercado laboral minero (Kuramoto y Glave 2002), deberán buscar la asimilación laboral dentro del contexto de fragmentación productiva (empresa central y empresas contratistas) del sector minero y las nuevas condiciones de contratación laboral (inestabilidad laboral). Asimismo, concordamos con Durand (2006) en que la posición retraída de los sindicatos de trabajadores (principal actor social en las relaciones entre empresarios y trabajadores) ha dado lugar al posicionamiento de otras organizaciones sociales para viabilizar las expectativas laborales; entre las cuales, resalta la comunidad campesina.

#### *1.2.1.2 Estrategias laborales en contexto de minería*

Las estrategias de vida desplegadas por la población rural asalariada persiguen la inserción al mercado laboral como una fuente sustancial de soporte a la economía familiar. Entre ellas, la emigración suele ser una alternativa para asegurar la reproducción familiar, ya sea para poder encontrar un empleo o desarrollar alguna actividad económica (Diez 1999:261).

Consideramos importante abordar las estrategias de inserción laboral desplegadas por la población rural por la insuficiente rentabilidad de actividades agropecuarias y la atracción al empleo remunerado en el actual desarrollo del capitalismo del Perú.

Hablar del empleo significa distinguir las relaciones sociales que se construyen en el espacio físico-temporal como son los centros laborales mineros. Por tanto, definimos las relaciones laborales como “las instituciones,

reglas y normas que regulan la vida social en la empresa y la economía en general, la interacción entre actores individuales (empresario-empleado) y colectivos (asociados patronales, sindicales, con la intervención del Estado)” (Kholer 2007:56).

En ese sentido, el vínculo laboral entre empleador-empleado alude a la celebración de un acuerdo mutuo de carácter legal estipulado mediante la firma de un contrato. En dicho documento se establecen las condiciones laborales y las principales actividades que desarrollará el empleado, en función de las necesidades económicas del contratante y los parámetros remunerativos que sitúa el mercado laboral local.

Sin embargo, las relaciones laborales se extienden más allá del contrato como referente legal. Un elemento importante es el manejo del poder de la relación dual empleador- empleado, y la participación de otros actores como el Estado-nación. Formalmente, el poder de decisión sobre el contrato social lo tiene el empleador. Sin embargo, en función de los recursos políticos y económicos, además del grado de asociación (sindicalismo) de los trabajadores, éstos últimos podrán situar condiciones laborales más acordes a sus intereses particulares y colectivos (Crozier 1990). En la práctica cotidiana, las relaciones laborales están configuradas y parametradas por las políticas económicas de los Estado-nación y las particularidades que van adoptando según el modelo de desarrollo económico nacional (Manky 2011).

Entonces, por **estrategias de inserción laboral** entendemos las líneas de acción objetivamente orientadas que los agentes del entramado laboral (empleador, empleado, colectivos y Estado-nación) construyen a través de

acuerdos o convenios para promover la creación de empleo, utilizando recursos de pre-negociación colectiva (Sulmont 1990; Bourdieu 2011; Kholer 2007). Nos referimos principalmente a las estrategias de inserción laboral adoptadas por personas en búsqueda de acceder a puestos laborales que les son dificultosos, debido al grado de especialización requerida o experiencia laboral previa. En función del marco legal de legitimación de los sindicatos (colectivos laborales), la población interesada debe conciliar con los representantes empresariales a través de convenios del sindicato u otro colectivo social.

Principalmente, nos referimos a estrategias de inserción laboral empleadas en el contexto de desarrollo industrial de extracción minera. Ello implica comprender las características de la producción minera y las relaciones laborales que se han transformado a partir de las políticas nacionales de flexibilización laboral y de inversión privada en las industrias extractivas.

### 1.2.2 Comunidades campesinas: definición y problemáticas

¿Qué estrategias despliegan las comunidades campesinas como organización social que busca asegurar la reproducción social de sus integrantes?

La principal organización social en las áreas rurales del Perú son las denominadas comunidades campesinas o indígenas. Diversos son los estudios dedicados a esta institución (Castro Pozo, 1924; Mariátegui, 1968; Mossbrucker, 1990; Plaza y Francke, 1981; Diez, 2012) en tanto hereda la

historia y tradición del *ayllu* como espacio de convivencia entre familias dentro de un mismo territorio, quienes además comparten prácticas productivas basadas en la reciprocidad, el compadrazgo y de identidad cultural. Las comunidades campesinas no son entidades anacrónicas, por el contrario, se muestran en constante transformación organizacional e institucional, mostrándose casos donde se observa la sostenibilidad y reproducción de las prácticas culturales en situaciones de integración a la economía de mercado (Salas 2008).

Plaza y Francke (1986) identificaron elementos centrales que definen a la comunidad campesina como organización social, los cuales son: a) la organización y control de los recursos naturales fundamentales para la producción y reproducción del campesinado (la tierra y el agua); b) la organización y control de los recursos sociales para la producción en conjunto, la fuerza de trabajo y el ejercicio del control social, y la aplicación de justicia; c) una función ideológica de identidad y sentido de pertenencia; y, d) representación y defensa de la comunidad campesina (1986:58).

En los últimos años la comunidad campesina ha pasado a situarse en el foco de la discusión de la agenda política peruana, dado que está inmersa en múltiples escenarios de conflictividad social producto de sus relaciones con las industrias extractivas. En la esfera pública, las comunidades campesinas suelen orientarse por la movilización social (huelgas, paralizaciones locales, entre otras acciones) al ser el principal recurso empleado para elevar sus preocupaciones respecto al desarrollo y futuro socioeconómico de sus integrantes. Por tanto, podemos concluir que la comunidad es una importante

organización local que basa su institucionalidad en la representatividad de los intereses particulares y colectivos de sus integrantes (Osorio 2013).

Por tanto, para fines de la presente tesis, definimos a **la comunidad campesina** como una organización social que se construye sobre la decisión colectiva de administrar los bienes comunes entre familias residentes en un territorio (Plaza y Francke 1986; Diez 2006; Osorio 2013). Cada comunidad tiene un proceso histórico de consolidación institucional o , también denominado “proceso de comunalización”, en donde la organización comunal pasa a ser un ente relevante en la vida de sus miembros, así como un interlocutor válido frente a agentes externos (Diez 1998). Sin embargo, la comunidad como institución es frágil a sucesos de crisis institucional, dando lugar a la reducción del número de asociados y la posibilidad de disolución (Diez 1999).

#### *1.2.2.1 Invidividualismo vs Colectivismo*

Como toda organización, la comunidad campesina se caracteriza por una dialéctica de intereses individuales y colectivos (Gonzales de Olarte 1984), así como también de facciones o sectores de familias en constante desequilibrio de poder (Osorio 2013). Es así que planteamos las siguientes preguntas: ¿Por qué los pobladores rurales deciden integrar organizaciones sociales como la comunidad campesina? ¿Qué beneficios diferenciales podría obtener a partir de su afiliación?

Según la revisión bibliográfica, identificamos dos variantes en la orientación de los pobladores de un territorio hacia la comunidad campesina:

individualismo o colectivismo. Respecto a la primera, Gonzales de Olarte (1994) menciona:

“El individualismo, o mas bien el privilegiar la familia sobre la comunidad, se sustenta en la relación existente entre las necesidades y los recursos de cada familia, es decir, mientras las necesidades básicas puedan ser satisfechas en base a los recursos y mano de obra familiares prevalecerá el individualismo. Pero cuando los recursos no permiten la satisfacción de las necesidades de las familias según su estrato de riqueza, el colectivismo emerge como una necesidad, y hace parte de las estrategias de supervivencia de grupos pobres” (1994:193).

En ese sentido, los campesinos identifican beneficios económicos y sociales en la pertenencia a una organización social como la comunidad campesina, en función a la disponibilidad de recursos. La identidad y cohesión social son condicionantes del sentido de pertenencia a la comunidad, jugando un rol central en la orientación del poblador frente a la comunidad campesina.

En situaciones de vulnerabilidad del territorio y de los bienes comunes que comparte un grupo humano, la vía de cooperación entre individuos puede resultar más beneficiosa. Sin embargo, la participación en una organización social para la obtención o manutención de bienes colectivos implica un costo de participación, acorde con el beneficio que obtendrán de dicha contribución (Olson 1992). En ese sentido, la pertenencia a la comunidad como organización social dependerá de los beneficios diferenciales que los postulantes perciban en esta, sean éstos de índole económica, social y/o política. Respecto a ello, Koc (2001) menciona:

“Es lógico que si la gente tiene otras prioridades, como ganar dinero, la comunidad ya no es importante como institución que organiza las actividades productivas. Se

produce un alejamiento de ella, que se ve reflejado en el ausentismo a las faenas comunales y a la asamblea. Si las familias deben dedicarse a realizar más actividades para completar una economía que les permita vivir, ello les genera falta de tiempo para realizar las que exige la comunidad. Sin embargo, existe un grupo para el cual es muy importante porque de ella depende su producción” (2001:146).

Observamos que la función productiva de la comunidad campesina es central para la reproducción material de las familias que mantienen la actividad agropecuaria en espacios comunales. Pero, ¿qué sucede con aquellos que mantienen otro tipo de actividades económicas, tal como el asalariamiento o los trabajos independientes?, ¿para ellos la comunidad tiene la misma función que los agricultores?

La afiliación a una organización social suele plantearse en contextos de administración de nuevos recursos, los mismos que son relevantes en la economía familia (Diez 2012): suministro de agua potable, programas sociales, compensaciones monetarias, entre otros. Por tanto, según Gonzales de Olarte (1984) el “efecto comunidad” se presenta como la orientación de la acción colectiva para la consecución de mayores beneficios frente a la atomización campesina. El autor menciona que : “una mejora en los ingresos monetarios o un mayor bienestar familiar provendría de una mejor gestión colectiva de los recursos disponibles, de la organización del trabajo colectivo y de la utilización compartida de conocimientos técnicos o de mercado, factores que sin embargo no implican la colectivización total del proceso” (1984:218).

En ese sentido, dependiendo de la disponibilidad de recursos productivos y la propiedad de la tierra (sea individual o colectiva), los pobladores en un



territorio dado perciben en la comunidad una organización que permite solucionar problemáticas de interés colectivo.

### 1.2.3 Dinámica minera, luchas territoriales y las estrategias organizacionales.

Los procesos de concesión minera en el Perú han tenido un vertiginoso aumento a partir de los cambios en la normativa respecto a los territorios comunales y las facilidades de inversión privada en el rubro de minería. Las últimas dos décadas (1990-2010) han evidenciado grandes transformaciones del panorama físico y social del territorio peruano. El proceso de industrialización y crecimiento económico de las grandes potencias mundiales como China, EEUU, Europa occidental y países emergentes como India, Sudáfrica y Brasil, han promovido la demanda de metales para la manufacturación masiva. El Perú, al igual que otros países ricos en metales, ha orientado las políticas de expansión económica a favorecer la inversión extranjera en la industria minera y de hidrocarburos.

Figura 1. Inversión Minera (US\$ Millones) e Índice de Precios de Metales (1994 = 100)



Fuente: Proinversion, BCR, UNCTAD

Fuente: Competitividad en el sector minero. Trabajo de investigación de la XXVIII Convención Minera. Lima: IIMP, CIUP. 2007. Pp. 11

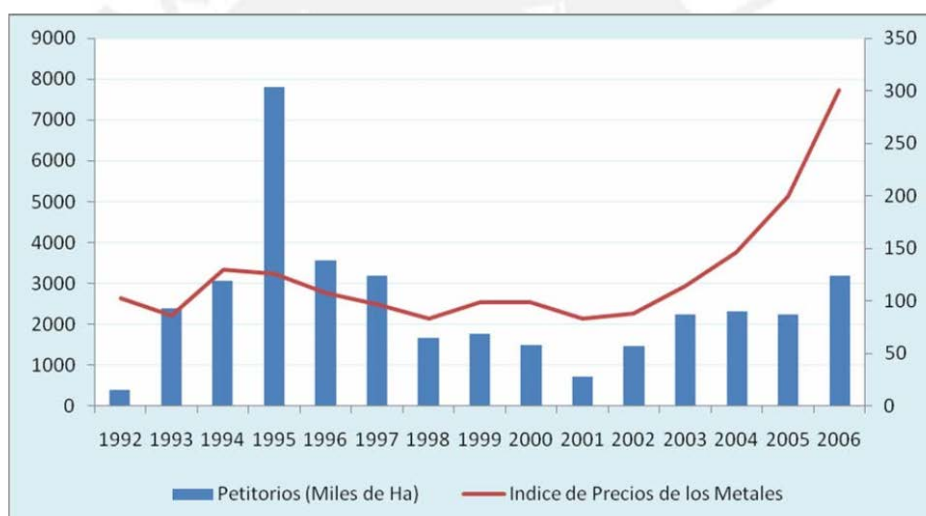
Como se observa en la Figura 1, el periodo de despunte de la inversión minera en el Perú se da a partir de 1994. Anterior a dicho año se muestra el efecto del conflicto armado interno y la inestabilidad de la economía peruana en la confianza del capital internacional en proyectos de inversión minera, incluso contando con un favorable mercado internacional de metales. La implementación de la vigente Ley General de Minería DL N°109, promulgada el 4 de Junio de 1992, fue parte de las acciones de apertura y liberalización del mercado peruano por parte del gobierno fujimorista.

Anudado a este proceso estaba implicada la licencia para la extracción de minerales y los arreglos sociales con los pobladores asentados en las áreas requeridas. En 1995 se promulgó la Ley N°26505<sup>6</sup> en la cual se reglamenta

<sup>6</sup> "Ley de la inversión privada en el desarrollo de las actividades económicas en las tierras de territorio nacional y de las comunidades campesinas y nativas".

las concesiones mineras en espacios donde habitan comunidades campesinas o nativas. Esta ley ha sido ampliamente discutida (Kuramoto y Glave, 2002; Zegarra, 1999), principalmente porque rompió con el modelo de protección a la propiedad comunal inscrita en la Reforma Agraria de 1969. La Ley 26505 o “Ley de Tierras” (como se la conoce), permite que la tierra sea un bien intercambiable en el mercado liberalizado. De esa manera, muchas comunidades que residen en áreas de concesión minera se ven envueltas en un proceso de licencia social para el procedimiento a la exploración y explotación del recurso.

Figura 2. Petitorios e Índice de Precios de los Metales



Fuente: MEM UNCTAD

Fuente: Competitividad en el sector minero. Trabajo de investigación de la XXVIII Convención Minera. Lima: IIMP, CIUP. 2007. Pp. 15

En la Figura 2 se observa el vertiginoso despegue de los petitorios mineros en el año 1995, solicitándose más de 7000 hectáreas del territorio peruano. Así se abrieron nuevos proyectos de extracción minera como Yanacocha, Antamina y Pierina.

Por tanto, a partir del impulso político de promover la inversión extranjera en la industria minera en la década de 1990, las comunidades campesinas y las familias residentes en territorios donde existen reservas mineras suelen estar inmersas en conflictos socio-ambientales (De Echave et al 2009). Sin embargo, la conflictividad puede surgir como un instrumento de negociación para insistir en que la empresa minera ofrezca mayores oportunidades de empleo a poblaciones vecinas, como el caso de la Compañía Minera Antamina, Ancash (Salas 2008; Gil 2009) y el proyecto minero Michiquillay, de la Anglo American<sup>7</sup> Cajamarca (Bravo 2010).

Los contextos de extracción minera están caracterizados por la conflictividad potencial y latente del desarrollo industrial en espacios comunales, con una débil institucionalización del aparato estatal. Como mencionamos líneas arriba, la transformación productiva de la industria minera ha dado lugar a una estrategia organizacional que busca hacer frente la reducción del empleo (local y foráneo) y el incremento de la productividad con menos escenarios de conflictividad social (Arellano 2011). Por su parte, las comunidades campesinas se reinventan para configurar estrategias comunales que permitan enfrentar la crisis de producción agropecuaria y el aprovechamiento de las condiciones económicas producto de la extracción minera local.

El contexto minero se presenta como un entramado de relaciones institucionales de equilibrio y tensión de poder entre los diferentes actores (Revezs 2006). La multiplicidad de actores que intervienen antes, durante y

---

<sup>7</sup> Al 2015, la filial Anglo American Michiquillay S.A. está siendo retirado del proyecto de cobre en Michiquillay, dando lugar a la concesión de la operación a otra empresa minera (entre ellas se menciona a la Compañía Minera Milpo S.A.A como posible compradora).

después de un conflicto social entre empresas mineras y comunidades campesinas son: colectivos locales (p.e. vaso de leche, juntas vecinales y sindicato de trabajadores), las agencias del Estado, las empresas privadas y sus trabajadores, Organizaciones no gubernamentales (ONGs), medios de comunicación, y otros. En muchos casos, la participación de la Confederación Nacional de Comunidades Campesinas Afectadas por la Minería (CONACAMI) puede ser influyente en la articulación de actores locales y nacionales para enfrentar en bloque los conflictos sociales con empresas mineras (De Echave 2009).

Los conflictos sociales manifiestan una dimensión sociocultural asociada a las distintas formas de valorar el espacio físico y social. Por un lado, la actividad minera privilegia el principio de “productividad” de los suelos, en función del cálculo financiero de los yacimientos mineros. Mientras que de otro lado, los territorios comunales en concesiones mineras se plantean como espacios donde se desarrolla la vida social y productiva de las familias campesinas.

En ese sentido, consideramos que el concepto *territorio*, definido como una construcción colectiva, consciente y cambiante, fundada en narrativas territoriales articuladas a un proyecto político de ejercicio del dominio de un espacio determinado (Damonte 2011). Consideramos importante reparar en este concepto dado que los arreglos y compensaciones por venta de territorios comunales manifiesta un diálogo intercultural (Gouley 2005) respecto a la mercantilización del territorio, a partir del equilibrio de poderes entre la empresa minera y las comunidades campesinas.

Ahora, a continuación presentamos las diferentes estrategias organizacionales que emprenden los principales actores en la dinámica minera: la comunidad campesina, la empresa minera y el rol que adopta el Estado peruano.

### 1.2.3.1 Empresas comunales como estrategia de las comunidades campesinas

En condiciones de pobreza, la contaminación ambiental, la falta de articulación productiva a los mercados locales y el acceso limitado a servicios básicos como infraestructura sanitaria, educación y salud son limitantes para asegurar la reproducción social de las poblaciones rurales. Ante ello surgen las empresas comunales como estructuras de producción de bienes y servicios, que movilizan racionalmente los recursos comunales y la fuerza de trabajo de los comuneros (Barrios 1986:44). Estas organizaciones nacidas en el seno de la comunidad campesina se constituyen como estrategias colectivas de comunidades campesinas (Osorio 2013) para hacer frente a las limitaciones productivas de las actividades económicas tradicionales o, en el caso estudiado, aprovechar a su favor el contexto de minería.

Desde la formación de empresas comunales durante el proceso de Reforma Agraria Velasquista<sup>8</sup>, estas formas organizativas estuvieron vinculadas al

---

<sup>8</sup> Según Serafín Osorio (2013), de un lado, las empresas comunales serían producto de políticas económicas durante la Reforma Agraria de Velasco Alvarado en 1969 y procesos regionales como la reconstrucción de pueblos afectados por el terremoto bajo instituciones como ORDEZA. La formación de organizaciones productivas de comunidades orientadas a su inserción en el mercado local surgió a partir de los esfuerzos del gobierno militar de Velasco Alvarado, a través de instituciones como el SINAMOS y la Dirección de Asuntos Indígenas, por crear asociaciones de trabajo colectivo que permitieran mantener la fuerza productiva de los territorios afectados. Entre las organizaciones productivas que se promovieron como política de Estado estaban las granjas comunales, cooperativas comunales y las empresas comunales (Barrios 1986).

desarrollo de actividades de producción ganadera, agrícola o la manufacturación de derivados (Barrios 1986). Sin embargo, en la actualidad atendemos a la profundización de un comportamiento empresarial comunal que asimila aspectos de la acumulación capitalista en la transformación productiva de los bienes comunales.

Una clara muestra de la mayor integración estratégica de los pobladores rurales al mercado (Diez 1999), es la formación de empresas comunales de intermediación o tercerización laboral (Celi 2012). En base a la capacidad de negociación de la directiva comunal con agentes externos, como las empresas mineras, es posible establecer convenios para la contratación de los servicios comunales para satisfacer la demanda de especialización de descentralización productiva de la industria minera (Celi 2012).

Consideramos que la gestión de empresas comunales contratistas implica la suscripción a la normativa legal sobre regímenes laborales, ya que da lugar a nuevas formas de relaciones laborales dentro de la comunidad. En ese sentido, las empresas comunales se constituyen para desarrollar un espacio de inserción laboral para comuneros y no comuneros (Celi 2012).

Por otro lado, la adopción de un modelo empresarial “profesional” ha implicado la des-personalización de los roles de la organización, dando lugar a la contratación de personal calificado para asegurar la sostenibilidad de la administración empresarial (Celi 2012:159). Por otro lado, Osorio recalca la importancia de la dirigencia comunal y un sector de la población que había adquirido conocimientos en gestión empresarial (2013:180). La administración del territorio bajo una mayor institucionalización de las

actividades económicas requiere líderes con experiencia que permitan consolidar la confianza de los comuneros en el modelo de desarrollo empresarial.

Según Maria Fe Celi, las empresas comunales son asociaciones de socios-comuneros que gozan de voz y voto respecto a los sus bienes y capitales, y por lo cual tienen derecho a un porcentaje de las utilidades repartidas cada cierto tiempo (2012:160). En ese sentido, la autora concluye que *lo comunal* de la empresa comunal de Huayllay son las utilidades a repartirse pues eso se divide bajo la lógica comunal clásica de beneficiar a todos por igual y a uno por familia (2012:159).

En conclusión, podemos decir que la estrategia comunal de inversión empresarial se entiende como las acciones orientadas a la administración de los bienes colectivos disponibles en el territorio comunal para el beneficio individual/familiar y de todos los comuneros, usando una estrategia de acumulación capitalista (reinversión de utilidades) para la redistribución de mayores beneficios económicos entre los comuneros (Osorio, 2013 y Cáceres, 1986). Asimismo, la utilización recursiva de la legislación sobre comunidades campesinas y sus formas de gestión empresarial, la sostenibilidad y perdurabilidad de las empresas comunales se basará en las fortalezas de negociación política frente a terceros y la inversión financiera en capital humano para asegurar la distribución de beneficios para todos los comuneros.



### 1.2.3.2 Estrategias de responsabilidad social corporativa y el papel del Estado en conflictos mineros.

En el escenario de potencial y latente conflictividad de la dinámica minera, las empresas mineras han adoptado distintas estrategias para manejar la convulsión social y reducir los perjuicios al desarrollo de sus operaciones. Para el caso estudiado, nos interesa la “responsabilidad social empresarial” por ser la actitud de una empresa dispuesta a asumir de manera voluntaria y proactiva las obligaciones que contrae con los diferentes sectores sociales involucrados en su actividad, armonizando sus fines particulares con los fines de la colectividad (Sulmont 2000:125).

En el caso particular de la industria minera, la responsabilidad social se refiere a las políticas que adopta la empresa minera como una herramienta para prevenir tensiones generadas en la relación empresa-comunidad (Sponza y Palomino 2014).

Esta perspectiva es acuñada a partir de la década de 1990, dentro del contexto internacional de discusión sobre el cambio climático y el desarrollo sostenible en la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro (De Echave 2009), en donde se estableció la responsabilidad que deben asumir las empresas privadas en las consecuencias climáticas y sociales de sus operaciones. En la misma línea, muchas organizaciones financiadoras de proyectos mineros como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Consejo Internacional de Minería y Metales (IMCC por sus siglas en inglés), condicionan el financiamiento de los proyectos mineros a ciertos parámetros

respecto a las relaciones empresa-comunidad, entre ellos, las políticas de empleo local (Arellano 2011).

Sin embargo, el caso peruano evidencia la incapacidad del aparato estatal para asimilar este tipo de iniciativas en la regulación legal de la actividad minera. Para finales de la década de 1990, si bien se implementó el Código de Medio Ambiente ante la presión internacional por la contaminación resultante de la actividad minera, los lineamientos respecto al relacionamiento las comunidades campesinas (relaciones comunitarias) no fueron elevados a rango de ley (Damonte 2008:28). En ese sentido, el Estado peruano claudica sus funciones como ente normativo y regulador de las relaciones empresa-comunidad (Revesz y Diez 2010). Quedó a criterio de las empresas mineras el construir un modelo de relaciones comunitarias, las cuales fueron consolidadas bajo el nombre de Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial.

Un aspecto recurrente entre las políticas de responsabilidad social adoptadas por las empresas mineras es el “desarrollo sostenible”. Dicho concepto, es identificado como la generación de condiciones endógenas de cambio social en aras de consolidar el futuro deseable en función a los recursos disponibles. Entre los factores relevantes podemos identificar: generar empleo local, proyectos de infraestructura y capacitación productiva, mejoras educativas, etc.

Sin embargo, en tanto los lineamientos de dichas políticas son construidas por cada empresa, sin que haya exigencias legales como en el caso de los aspectos ambientales, consideramos que los esfuerzos por consolidar

proyectos de “desarrollo sostenible” aún están en una fase inicial, donde las acciones tienden a ser aislados. Asimismo, según Guillermo Salas (2008), dicho concepto puede ser identificado como un espacio donde se renuncia a las acciones políticas de las comunidades campesinas y otros actores locales. En ese sentido, el discurso del “desarrollo sostenible” puede ser empleado como una arma ideológica que las empresas mineras modernas capitalizan, no necesariamente consciente o inconscientemente o con mala intención, para mantener cierto equilibrio político que les permita seguir operando (2008:248).

### 1.3 Hipótesis

En función de los elementos teóricos y conceptuales presentados en este capítulo y la data recogida *in situ*, la hipótesis central se enuncia como:

*“El proceso histórico de transformación de estrategias de inserción laboral significó el paso de estrategias individualizadas (por persona/familia) a una estrategia comunal a través de empresas comunales de servicios mineros, a partir de la segmentación productiva-organizacional de la SMEB y la asimilación de una lógica de competitividad empresarial por parte de los líderes comunales”.*

Las hipótesis secundarias son:

- a) Los comuneros de Huaraucaca pasaron de estrategias individualizadas de inserción laboral (1990-1998), basadas en recursos

como la experiencia laboral y el grado de especialización minera, hacia una estrategia comunal de inserción laboral (1998-2015), a través de empresas comunales de intermediación y tercerización de labores mineras para la SMEB.

- b) La SMEB implementó una política de responsabilidad social para responder a sus necesidades operativas y los intereses comunales de inserción al mercado laboral minero. Durante los inicios de las empresas comunales (1998), el rol que adoptó la SMEB fue el de facilitar la consolidación empresarial de la comunidad , a través de apoyo técnico y convenios laborales. Sin embargo, la postura actual (2015) es la de ser un observador/evaluar del desempeño de la comunidad en el mercado de empresas contratistas a nivel local y nacional.
- c) La implementación de la estrategia comunal implicó que la comunidad campesina de Huaraucaca, como organización social, pasó de tener escasa relevancia a ser el principal agente de desarrollo socioeconómico local.

## 1.4 Metodología

### 1.4.1 Diseño de investigación y herramientas metodológicas

El presente estudio tiene un alcance de tipo *exploratorio*, dado que buscamos comprender la transformación histórica de las estrategias de inserción laboral que emprendieron los comuneros de Huaraucaca para insertarse a la dinámica minera local. Asimismo, indagamos en la influencia de la implementación de la política de responsabilidad social corporativa de la SMEB en el proceso de consolidación de las empresas comunales en Huaraucaca, además de los cambios sucedidos en la institucionalidad comunal.

El diseño de esta investigación es *diacrónico*, ya que el objetivo es conocer y comparar las estrategias laborales en dos momentos de la historia comunal: antes y después de la formación de empresas comunales en 1998. En ese sentido, el periodo temporal en el que se analizaron los cambios fue 1998-2015. Estudiamos a las empresas comunales de Huaraucaca como el elemento central en el cambio social de las estrategias de inserción laboral implementadas durante dicho periodo.

En tanto el interés de esta investigación es el conocer las decisiones colectivas (organizacionales) e individuales que dieron lugar a la reconversión de estrategias de inserción laboral, identificamos como unidad de análisis a los *comuneros* y *líderes* de la Comunidad Campesina de Huaraucaca. Asimismo, nos interesa conocer el rol de la SMEB como agente económico

que despliega actividades de extracción minera en territorios de comunidades campesinas. Consideramos necesario aproximarnos al comportamiento estratégico de la empresa minera a través de los *representantes de la SMEB*, conformando nuestra segunda unidad de análisis.

A continuación se presenta la matriz de *operacionalización* de conceptos; la misma que sirvió de guía para la construcción de la estrategia metodológica.

Conceptos	Indicadores	Sub-indicadores
<b>Estrategias de inserción laboral</b>		
<b>Estrategia Individual</b>	Actividades Económicas de las unidades familiares (por comunero)	Trabajo asalariado, Trabajo independiente, Migraciones
	Discursos sobre condiciones preexistentes	Opiniones de su pasado económico
	Institucionalidad comunal	Interés en la comunidad campesina (antes de 1998) Número de asociados
<b>Estrategia Comunal</b>	Negociaciones con la SMEB	Aprovechamiento (capitalización) del territorio
	Formación de las Empresas Comunales	Apoyo de la SMEB Inversión en profesionales Proyectos contratados Mano de obra demandada Tipo de contrataciones
	Institucionalidad comunal	Interés en la comunidad campesina (actual) Número de asociados Cambios en la normativa comunal Beneficios financieros de los comuneros
<b>Rol de la SMEB</b>		
<b>Necesidades Operativas</b>	Fuerza laboral ofertada y demandada	Perfil del trabajador Tipo de contratación (directa e indirecta)
	Uso del territorio	Terrenos concesionados Uso de áreas comunales
<b>Implementación de la Política de RSC</b>	Estrategias de negociación	Conciliación (convenios) Confrontación (conflictos sociales)
	Percepciones sobre la comunidad	Formación de las Empresas Comunales Rol de los líderes comunales

Fuente: Elaboración propia.

Se optó por una metodología *cualitativa* en tanto buscábamos aproximarnos a las experiencias de vida de los comuneros y las decisiones que adoptaron como parte de su relacionamiento estratégico con el desarrollo industrial de la SMEB. Consideramos que esta metodología era la más adecuada al coincidir con Sampieri en la pertinencia de la estrategia cualitativa para “comprender y profundizar fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes, en un ambiente natural y en relación con el contexto” (2010:364).

Optamos por un diseño de investigación de *perspectiva histórica* para indagar en un periodo específico en la vida de los comuneros (1998-2015). Asimismo, la opción metodológica estuvo orientada por la necesidad de contar con fuentes primarias sobre las decisiones individuales y colectivas respecto a la temática laboral y comunal; estableciendo e identificando hitos en el proceso histórico de cambio social en la comunidad mencionada.

Se reconoce la dificultad de abordar la memoria subjetiva de los actores, debido a la selectividad de los recuerdos sobre los sucesos pasados. Sin embargo, consideramos que: “Recoger relatos o historias de vida no es recoger objetos o conductas diferentes, sino más bien asistir y participar en la elaboración de una memoria que quiere transmitir a partir de la demanda de uno, del investigador. Por eso la historia de vida no es solo transmisión sino una construcción en la que participa el propio investigador” (Santamarina y Marinas, 1995:273). Asimismo, concordamos con Damonte en que la memoria colectiva manifestada en el discurso de los actores se muestra como el vehículo de recreación y reinterpretación de prácticas político-sociales

que permitirían la reproducción de grupos campesinos y/o indígenas (2011: 151).

Por tanto, al tener una orientación por indagar el pasado de los comuneros, se procedió a establecer herramientas de recojo de información, en función a la reconstrucción cronológica de los eventos y decisiones en el periodo estudiado; entre ellas tenemos las entrevistas semi-estructuradas, observación no participante y el estudio de documentos públicos.

Enriquecimos la comprensión del estado actual de las relaciones intra-comunales (entre comuneros) y extra-comunales (con los representantes de la SMEB) a través de la indagación etnográfica de las interacciones sociales en el territorio comunal, como espacio de vida cotidiana. Asimismo, se describió y analizó la comunidad campesina de Huaraucaca, sus empresas comunales y el Área de Asuntos Sociales de la SMEB, como espacios organizacionales donde se manifiestan las decisiones estratégicas.

El trabajo de campo se desarrollo a través de 4 visitas a la comunidad campesina de Huaraucaca entre los años 2013 y 2015: Abril y Noviembre del 2013; Abril 2014; y Junio 2015. Durante dicho periodo se desarrollaron 17 entrevistas a comuneros aplicadas según los siguientes criterios de selección:

- Mujeres y varones.
- Ser mayores de edad (18 años a más)
- Comuneros activos o inactivos



- Asariados mineros: directamente, en la SMEB o, indirectamente, en las empresas comunales.
- Líderes comunales<sup>9</sup> o ex presidentes

Debido a problemas de accesibilidad para entrevistar a los obreros mineros (horario de trabajo), empleamos la herramienta de “bola de nieve”<sup>10</sup>, a partir de la cual se identificó a las mujeres amas de casa, no sólo por ser una entrada hacia los trabajadores mineros, sino por brindarnos su perspectiva sobre la temática estudiada.

Ocupación	Entrevistados
<b>Trabajadores de la Sociedad Minera El Brocal (SMEB)</b>	Antonio Alvarado (Chofer Bus Escolar y Ex presidente comunal), Barchelli Trinidad (Supervisor de Seguridad), Ronald Angulo (Obrero) y Víctor Gómez (Analista Químico).
<b>Trabajadores de ECOSEM y ESG Huaraucaca</b>	Eloy Selaya (Supervisor de Obras Civiles) , Jorge Pio (Administrador General) , María Espinoza (Jefa de Bienestar Social), Nancy Mandujano (Obrera).
<b>Directiva Comunal (2015) y expresidentes</b>	Mario Baldeón (Presidente 2010- actualidad), Alfredo Campos (Jefe de Recursos Humanos y Fiscal), Juan Campos (Gerente de Recursos Humanos), José Suaznabar (Tesorero), y Arcibiades Serrano (Ex Presidente Periodo 1990-1992).
<b>Amas de casa y trabajador independiente</b>	Washington Huaynate Nicolasa Mandujano, Jenny Carhuas, Maruja Salcedo y Dionisio Mandujano.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se desarrollaron 4 entrevistas a representantes de la SMEB bajo el siguiente criterio:

- Trabajadores del Área de Asuntos Sociales de la Sociedad Minera El Brocal.

<sup>9</sup> Es importante resaltar que 5 de los 13 líderes de la actual directorio comunal son empleados (directos) de la SMEB.

<sup>10</sup> Según Sampieri, la técnica de “bola de nieve” significa que “se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, los incluimos también” (2010:398).

- Haber trabajado durante el periodo estudiado (1998-2015).

Se logró enriquecer la reconstrucción histórica de la vinculación empresa-comunal a través de entrevistas a dos trabajadores de la SMEB que conocían de cerca la historia del desarrollo de las empresas comunales de Huaraucaca.

Ocupación	Entrevistados
<b>Personal del Área de Asuntos Sociales de la SMEB</b>	Manuel Doria Rojas (Superintendente de Asuntos Sociales), David de la Riva Agüero (Jefe de Asuntos Sociales) y Josmell Miranda López (Coordinador de Asuntos Sociales)
<b>Trabajadores de diferentes áreas de la SMEB</b>	Eder Salazar (Superintendente de Mina), Percy Marmolejo (Superintendente de Generación eléctrica y Transmisión) y Gonzalo Álvarez (Gerente de Relaciones Institucionales)

Fuente: Elaboración propia

El trabajo de observación se desarrolló a través de las siguientes temáticas:

- Organización y normativa social de la comunidad campesina de Huaraucaca
- Antecedentes, organización y constitución de las empresas comunales: ECOSEM y ESG
- Liderazgos y acción colectiva de la comunidad frente a la SMEB
- Apropiación del espacio y vida cotidiana
- Actividades laborales asalariadas e independientes articulados a la actividad minera de la SMEB.

Fue posible enriquecer el trabajo etnográfico a través de la *observación no participante* de una mesa de diálogo entre el representante de la SMEB y los líderes comunales de Huaraucaca el 10 de Junio del 2015.

Finalmente, el estudio documental se refiere al análisis de documentos relevantes como los estatutos<sup>11</sup> de la comunidad, los folletos de las empresas comunales y las memorias anuales publicadas por la Sociedad Minera El Brocal. Estas herramientas permiten tener un referente “formal” de las decisiones que tomó la comunidad y la empresa minera.

#### **1.4.2 Dificultades en el proceso de recojo de información**

El proceso de investigación no es lineal ni controlado enteramente por el investigador. Uno debe afrontar los escenarios que se nos presenta y aprovechar las oportunidades de la mejor manera para lograr nuestros objetivos. En ese sentido, la presente tesis no fue ajena a vicisitudes del camino.

El principal problema en el proceso de recojo de información fue la accesibilidad a los informantes, debido a la desconfianza de la población hacia el levantamiento de información referente a la administración de las empresas comunales y el vínculo comunidad-empresa minera. Muchas personas se negaron a ser entrevistadas por miedo a que su vinculación con mi persona pueda perjudicar su condición laboral, ya sea en la empresa comunal como en la empresa minera. Esto posiblemente debido a que asociaron mi presencia como “evaluadora” de sus condiciones laborales.

---

<sup>11</sup> Es importante resaltar que el Estatuto de la comunidad, cristalización de los acuerdos colectivos entre los comuneros, es actualizado cada 5 años, según menciona la directiva comunal entrevistada. Este documento es de relevancia vital como la organización interna y externa de la comunidad porque en ella se definen los intereses y alcances de la normativa social.

Asimismo, pude percibir la desconfianza hacia mi persona en tanto me presentaba como joven mujer investigadora y limeña. Es importante mencionar que el mundo minero es un espacio de producción de dominación masculina, ya sea por la fuerza requerida para la ejecución de las labores o el carácter machista- segregador de la participación femenina. Ello se evidencia en la poca cantidad de mujeres insertadas en el trabajo minero en Huaraucaca.



## Capítulo 2: Perfil de los actores

En este apartado se describirán las principales características de la Comunidad Campesina de Huaraucaca y sus unidades empresariales. Asimismo, se identifican las particularidades de los actores centrales en el territorio de Huaraucaca: la Sociedad Minera El Brocal (SMEB) y la Municipalidad Distrital de Tinyahuarco.

### **2.1 La comunidad campesina de Huaraucaca: características, organización y normativa social**

La comunidad campesina de Huaraucaca está ubicada en el distrito de Tinyahuarco, provincia Pasco, región Pasco, a 4270msnm. El distrito comprende 113 centros poblados, de los cuales los principales pueblos o villas (áreas urbanas) son Colquijirca, Huaraucaca, Smelter (capital del distrito) y Villa de Pasco<sup>12</sup>.

La creación del distrito en 1917 tuvo lugar durante la expansión de la explotación minera bajo el financiamiento y dirección del grupo familiar Fernandini Cloted. Desde principios del siglo XX, en Tinyahuarco se asentaron familias migrantes que buscaban insertarse al trabajo asalariado en las canteras mineras de Colquijirca y al procesamiento del mineral en Huaraucaca, tal como sucedió en zonas como Cerro de Pasco y La Oroya (Vega-Centeno 2007). El arduo trabajo de los mineros en las canteras

---

<sup>12</sup> Fuente: Plan Tinyahuarco 2010. Municipalidad Distrital Fundación Tinyahuarco e Instituto Siglo XXI.

promovió la instauración de familias enteras, generando aglomeraciones urbanas en Tinyahuarco.

La superficie agropecuaria del distrito ha sido considerablemente reducida en las últimas décadas, tal como evidencia la diferencia de los resultados obtenidos entre el Censo Nacional Agropecuario de 1993 y el del 2012. Del área total que comprende el distrito, la cual es 94'490 hectáreas, la superficie apta para el desarrollo de actividades agropecuarias pasó de 43'561ha a 10'235ha, respectivamente, representando una reducción del 76% del valor alcanzado en 1993.

El mencionado censo<sup>13</sup> revela el carácter urbano del distrito al tener que el 96.94% de la población distrital reside en las áreas urbanas, mientras que sólo el 3.06% vive en áreas rurales. Comparado con los resultados censales de 1993<sup>14</sup>, se observa un crecimiento poblacional del 19% en el área urbana, mientras que en el área rural la población se contrajo en 7%. Concordamos con Vega-Centeno<sup>15</sup> al evidenciar que el fenómeno minero produjo aglomeraciones urbanas en la puna pasqueña para resolver las necesidades laborales (2011:123) del proceso de extracción minera local.

Según los datos del “Censo Nacional 2007: XI Población y VI Vivienda” (INEI), el distrito en mención cuenta con 5,962 habitantes aproximadamente, de los cuales 52.07% son hombres y 47.93% son mujeres. Asimismo, el 90% de los pobladores de Tinyahuarco tiene como lengua principal el “castellano”.

---

<sup>13</sup> Fuente: Censos Nacionales 2007: XI Población y VI de Vivienda. INEI

<sup>14</sup> Fuente: Censos Nacionales 1993: IX Población y IV de Vivienda. INEI

<sup>15</sup> VEGA-CENTENO, Pablo. Los efectos urbanos de la minería en el Perú: del modelo de Cerro de Pasco y La Oroya al de Cajamarca. Revista Apuntes Vol. 41 No 75. Lima: CIUP, 2011. Pp. 109-136

Además, la mayoría de residentes sólo alcanzó a terminar el nivel secundario (2323 personas), seguido del nivel primario (1369 personas).

La población distrital se distribuye según se muestra en el Cuadro N°1, donde observamos que la mayor concentración poblacional se encuentra en el poblado de Colquijirca con el 52.5%. La comunidad en estudio posee 797 personas registradas al 2005, correspondiendo al 13.8% del total de la población distrital. Las diferencias en la concentración poblacional se explica en la posición de las operaciones extractivas (tajo abierto y el campamento minero) de la SMEB en Colquijirca, mientras que Huaraucaca pasó a ser el espacio de procesamiento y purificación de los metales extraído en la primera zona. Desde los inicios de la actividad empresarial minera en Tinyahuarco a principios del siglo XX, se requería mayor disposición de fuerza de trabajo para la extracción del mineral. Sin embargo, a finales del siglo, este fenómeno se trasformaría luego de la modernización de la industria minera a nivel mundial.

Cuadro N°3

**POBLACIÓN DISTRITAL**

Centro poblado	Año 1993		Año 2005	
	Población	Porcentaje	Población	Porcentaje
Colquijirca	2,867	56.9%	3,044	52.6%
Huaraucaca	879	17.5%	797	13.8%
Smelter	400	7.9%	364	6.3%
Villa de Pasco	692	13.7%	1,308	22.6%
Zona rural	197	3.9%	271	4.7%
<b>Total</b>	<b>5,035</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,784</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Plan Tinyahuarco 2010. Municipalidad Distrital Fundación Tinyahuarco e Instituto Siglo XXI.

Por otro lado, observamos en el Cuadro N°3 que si bien la población total de Tinyahuarco ha crecido, resalta a la vista el decrecimiento de los residentes en Huaraucaca y Colquijirca entre los años 1993 y 2005. Consideramos que ello podría explicarse a la migración de nuevas generaciones hacia grandes ciudades como Huánuco y Lima. Además, concordamos con Vega-Centeno (2011) que la movilidad interprovincial y la doble residencia, como características de las poblaciones mineras, son estrategias desplegadas para mejorar sus proyectos de vida y obtener mejores posibilidades educativas para sus hijos (2011:66).

La cuota de género en Huaraucaca tiene una relación de 113 hombres por cada 100 mujeres<sup>16</sup>. Asimismo, la concentración poblacional, alrededor de dos tercios de la población de la comunidad, se encuentra entre las edades de 15 a 64 años, representando una gran masa de personas económicamente activas. Por otro lado, no se encontraron diferencias significativas en el nivel educativo alcanzado entre hombres y mujeres, en tanto las cifras muestran que son cantidades similares de ambos géneros que alcanzaron el nivel secundario. Sin embargo, consideramos que este es un dato que debe ser analizado con mayor profundidad, en tanto se evidencia las diferencias ocupacionales entre ambos géneros (Sulmont 1990:23) y que se traslucen en la cantidad de mujeres que pueden articularse al mercado laboral disponible<sup>17</sup> (llámese, el mercado laboral minero).

---

<sup>16</sup> SVS Ingenieros 2013 y Sociedad Minera El Brocal. "Resumen Ejecutivo. Estudio de Impacto Ambiental de la Mina Marcapunta zonas norte y sur". Consulta: 20 de Abril del 2015.

<sup>17</sup> En el Capítulo 3: Resultados pasaremos a desarrollar la estructuración del mercado laboral minero en Huaraucaca y las configuraciones que toma el trabajo femenino.



Por otro lado, en el cuadro N°4 se evidencia la preponderancia de la actividad minera sobre otras actividades como la ganadería, la agricultura y la construcción. Observamos que el fenómeno minero es la principal fuente de trabajo asalariado.

Cuadro N°4

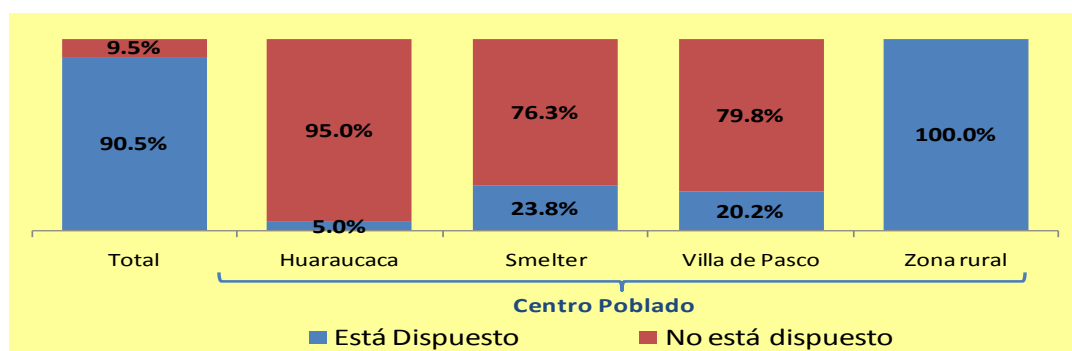
Percepción sobre la actividad económica más importante del distrito

Centro Poblado	Minería	Ganadería	Agricultura	Construcción
Colquijirca	97.5%	10.0%	0.0%	6.2%
Huaraucaca	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Smelter	100.0%	0.0%	5.0%	0.0%
Villa de Pasco	63.8%	53.8%	15.0%	0.0%
Zona rural	45.0%	80.0%	5.0%	0.0%
<b>Total</b>	<b>82.5%</b>	<b>28.5%</b>	<b>6.5%</b>	<b>2.6%</b>

Fuente: Plan Tinyahuarco 2010. Municipalidad Distrital Fundición Tinyahuarco e Instituto Siglo XXI.

Años atrás la comunidad estaba fuertemente ligada a la ganadería; sin embargo, los beneficios comparativos que les otorga la actual vinculación con la actividad minera les resultan mayores que la crianza de especies pecuarias (Helfgott 2013). El caso de Huaraucaca muestra desinterés en la ganadería, dado a que el 95% de la población no está dispuesta a la crianza de animales; presentando la tasa más baja respecto a los demás pueblos del distrito (véase Figura N°4). Este es el resultado de un largo proceso de proletarización minera y contaminación ambiental de los pastizales circundantes.

Figura N°4



Fuente: Plan Tinayhuarco 2010. Municipalidad Distrital Fundición Tinayhuarco e Instituto Siglo XX.

De la misma manera, la mayor orientación por la venta de la fuerza de trabajo para la minería en Huaraucaca se explica al observar el promedio de ingreso mensual. En el Cuadro N°5 observamos que los ingresos familiares de los huaraucaquinos, percibidos por las labores en minería son comparativamente mayores que los demás pueblos o villas en Tinayhuarco.

Cuadro N°5  
Ingreso familiar por centro poblado

	Total	Colquijirca	Villa de Pasco	Smelter	Huaraucaca	Zona rural
Ningún ingreso	2.7%	3.8%	2.5%	0.0%	0.0%	5.0%
Hasta S/. 200	5.7%	2.5%	5.0%	20.0%	0.0%	45.0%
De S/. 201 a S/. 400	11.0%	11.3%	11.3%	0.0%	5.0%	40.0%
De S/. 401 a S/. 600	13.0%	10.0%	20.0%	0.0%	5.0%	10.0%
De S/. 601 a S/. 800	13.1%	8.7%	18.8%	10.0%	15.0%	0.0%
De S/. 801 a S/. 1,000	15.5%	16.3%	16.3%	15.0%	15.0%	0.0%
De S/. 1,001 a S/. 1,200	11.7%	11.3%	12.5%	20.0%	10.0%	0.0%
De S/. 1,200 a S/. 2,000	17.0%	21.3%	10.0%	25.0%	30.0%	0.0%
De S/ 2,000 a más	8.1%	12.5%	1.3%	10.0%	20.0%	0.0%
No precisan	2.0%	2.5%	2.5%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Ingreso promedio (S/.):</b>	<b>1,002</b>	<b>1,162</b>	<b>772</b>	<b>1,150</b>	<b>1,470</b>	<b>226</b>

Fuente: Plan Tinayhuarco 2010. Municipalidad Distrital Fundición Tinayhuarco e Instituto Siglo XXI.

En cuanto a los servicios públicos con los que cuenta Huaraucaca, son principalmente dos: la salud y educación monolingüe (castellano). La posta médica de Huaraucaca cuenta con un limitado abastecimiento infraestructural, además de tener un horario de atención restringido y una pobre oferta de medicamentos. Según las entrevistas realizadas, las familias que pueden pagar el transporte hacia Cerro de Pasco optan por la atención médica en dicha ciudad, pero la carestía del servicio de salud privado limita su acceso para las familias de menores ingresos. Tal como se muestra en el Cuadro N°6, observamos que la mitad (50%) de la población de Huaraucaca asiste a un establecimiento de salud especializado (la posta médica), mientras que la otra mitad (50%) prefiere atenderse con un médico particular.

Cuadro N°6

Establecimiento al que acudió a atenderse

Centro poblado	Estab. de salud especializado	Médico particular	Otros	Ninguno
Colquijirca	78.3%	8.1%	10.9%	2.7%
Huaraucaca	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
Smelter	83.3%	0.0%	0.0%	16.7%
Villa de Pasco	65.1%	18.6%	9.3%	7.0%
Zona rural	80.0%	0.0%	10.0%	10.0%
<b>Total</b>	<b>71.6%</b>	<b>13.5%</b>	<b>9.4%</b>	<b>5.5%</b>

Fuente: Plan Tinyahuarco 2010, pág.82 . Municipalidad Distrital Fundición Tinyahuarco e Instituto Siglo XXI.

Los servicios de educación pública en la comunidad son tres: el Colegio Fiscal “El Brocal”, el Colegio “Héroes del 41” y el Jardín de Niños “El Tigre”. El colegio Fiscal “El Brocal” fue fundado en 1928, por lo que son aproximadamente cuatro generaciones de huaraucaquinos que estudiaron en

esta institución. Según la entrevista al director del colegio, el sr. Julián Gómez, el colegio es financiado íntegramente por la Sociedad Minera El Brocal, quienes se hacen cargo del pago al personal docente, el mantenimiento de la infraestructura y los útiles educativos necesarios. La denominación “fiscal” alude al funcionamiento educativo similar al de una institución estatal, por lo cual el pago del salario a los profesores está homologado al de un docente del sector público.

El colegio Fiscal, cumpliendo con los requerimientos infraestructurales requeridos por ley, brindan el servicio educativo del nivel inicial y primaria, quedando en manos de las oficinas estatales el proveer del nivel secundario. En esta institución estudiaban 104 niños<sup>18</sup>, hijos de trabajadores de Brocal, comuneros y demás residentes en Huaraucaca. Según comenta el director de la institución educativa, el principal problema es la exposición directa de gases emitidos en la Planta Procesadora, ubicada frente al Colegio Fiscal. Asimismo, el trabajo de campo reveló la gran preocupación de los padres de familia por los niveles de plomo en la sangre de sus hijos. Ante dicho problema, nos informan que existe gran desconfianza sobre la veracidad de los resultados obtenidos en los estudios médicos practicados a los niños para determinar el grado de contaminación en su sangre. El pago de dichos estudios son financiados por la SMEB, lo cual es interpretado por los huaraucaquinos como una fuente de tergiversación y omisión de resultados alarmantes respecto a la salud de los niños, y en general, de toda la población local.

---

<sup>18</sup> Información recopilada en Abril del 2013 durante la entrevista al director del colegio, el señor Julian Gómez.



Foto: Parque infantil delante de la Planta Procesadora de la SMEB. (Elaboración propia)

La segunda institución educativa en Huaraucaca es el colegio “Héroes del 41”. La infraestructura ha sido construida entre el 2012 y 2013, bajo el financiamiento de la Municipalidad de Tinyahuarco y la empresa comunal ECOSEM Huaraucaca. El nombre del colegio alude a los miembros de la comunidad que participaron en la Guerra Perú-Ecuador en 1941

En cuanto a las organizaciones sociales existentes en el área, pudimos identificar a la Comunidad Campesina de Huaraucaca, las empresas comunales, los Sindicatos de trabajadores mineros y las instituciones religiosas.

En el distrito de Tinyahuarco hemos podido identificar comunidades campesinas en cada uno de los pueblos con mayor concentración urbana, tales como Smelter, Colquijirca y Villa de Pasco. Asimismo, comunidades como Smelter también cuentan con empresas comunales de prestación de

servicios mineros a la SMEB. Sin embargo, el caso de Huaraucaca se diferencia entre las comunidades de su localidad, principalmente por los logros económicos conseguidos a través de sus empresas comunales.

La comunidad y el sindicato se establecen como organizaciones con fines distintos, en tanto el primero se orienta a la defensa política el territorio y el segundo, netamente a los asuntos correspondientes a los trabajadores directos de la SMEB. Sin embargo, la transformación de las relaciones laborales producto de las políticas de flexibilización laboral, generó que la comunidad campesina también pase a buscar solucionar el problema del empleo local, a través de la instauración de empresas comunales de intermediación laboral. Pese a que en la actualidad ambas organizaciones tienen objetivos similares, los cuales aluden a mejorar las condiciones laborales y económicas de los trabajadores mineros de la localidad, las relaciones contractuales definen sus diferencias: el sindicato vela por los intereses de los trabajadores directos (inscritos en la planilla de la SMEB), mientras que la comunidad busca corresponder a los intereses de los asalariados indirectos.

Ahora, la comunidad campesina fue creada legalmente el 11 de Enero de 1964 bajo el decreto supremo 008. La ratificación de su reconocimiento fue la Ley de Reforma Agraria N°17716 del 24 de Junio de 1969. Luego, la Ley 22748 “condona a beneficiarios de la Reforma Agraria pago deuda”<sup>19</sup>, adjudicándoles 1676 hectáreas (Lote 17A) de la exhacienda Algolán. Según

---

<sup>19</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ, 1979. Decreto Ley 22748, Lima, 13 de Noviembre. Consulta: 10 de Abril, 2015.  
<https://docs.google.com/gview?url=http://docs.peru.justia.com/federales/decretos-leyes/22748-nov-13-1979.pdf&chrome=true>

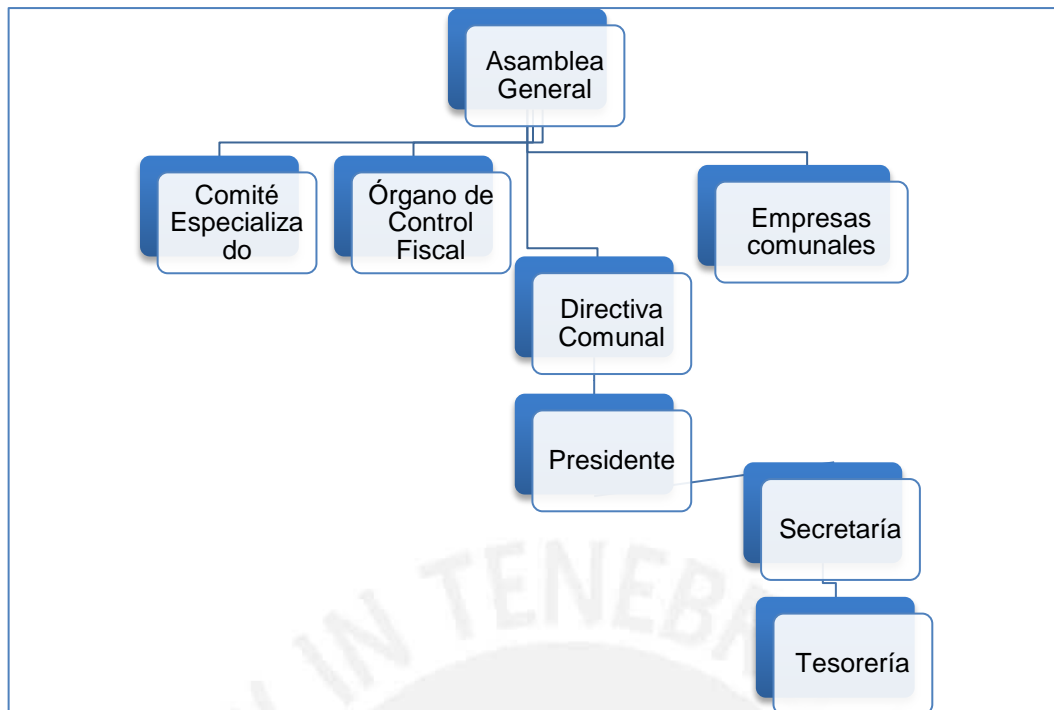
las entrevistas realizadas, fue un grupo de trabajadores de la SMEB quienes estaban interesados en tener posesión del territorio expropiado de la Hacienda Algolán. Consideramos que el contexto político de las movilizaciones campesinas y el interés de tener “propiedad” del territorio bajo la protección legal de la Ley 24656 del Código Civil de 1984.

La organización interna de Huaraucaca se estructura según la asamblea general y la directiva comunal. El organigrama de la comunidad está compuesto por la Asamblea General, el Comité Especializado, el Órgano de Control Fiscal y las Empresas Comunales<sup>20</sup>. Dichas instancias son coordinadas por la Directiva Comunal, la Secretaría y la Tesorería. A diferencia de otras comunidades campesinas, Huaraucaca ha adoptado un modelo de gestión dual, donde la directiva comunal también cumple la función de dirigir las empresas comunales. Según las entrevistas realizadas, ello ha respondido al interés de cohesionar los intereses comunales en vez de formar organizaciones con distintas planas directivas. Al parecer la experiencia de otras empresas comunales en la zona (como el caso de Rancas y Colquijirca) ha constituido un modelo de lo que “no se quiere repetir”.

El siguiente gráfico muestra el organigrama diseñado por los comuneros:

---

<sup>20</sup> En el siguiente apartado describiremos con mayor profundidad las características de esta instancia comunal.



Fuente: Estatuto de la Comunidad Campesina de Huaraucaca. (Elaboración propia)

La asamblea general está constituida por todos los comuneros activos y no activos, quienes deben estar inscritos en el padrón comunal. Según el Estatuto de la comunidad, los comuneros son todos aquellos nacidos y descendientes de nacidos en Huaraucaca. Es posible integrar la comunidad a través de mecanismos como el matrimonio con un comunero o comunera, además de la asimilación por residencia mayor de 4 años en la comunidad. Por otro lado, cada comunero/titular representa una unidad familiar, quienes en la práctica suelen ser los jefes (varones) de la familia. Una mujer puede ser titular sólo en caso de ausencia de un varón líder de la familia o en caso de enviudar.

Como parte de las prácticas de diferenciación social, a partir del cuál los comuneros consolidan una imaginario de un “nosotros”, los comuneros activos cuentan con una serie de derechos y deberes. De esa manera,



pertenecer al padrón comunal y participar de las actividades comunales implica beneficios que un poblador regular no podría obtener. A continuación presentamos los derechos y deberes más resaltantes entre los comuneros:

Derechos (Art. 20)	Deberes (Art. 21)
<p>f) Ser socio o accionista de las empresas constituidas o por constituirse.</p> <p>g) Ocupar los puestos de trabajo que genere la comunidad y las empresas de su propiedad, en orden de prioridad, considerando a los mas necesitados y discapacitados.</p> <p>j) Los hijos egresados de grado superior derecho a realizar prácticas pre-profesionales en los trabajos que genera la comunidad de convenios, aportes, entidades educativas, salud y otros.</p> <p>K) los comuneros tienen derechos a poseer un lote de terreno para la construcción de su vivienda, el metraje siendo 13 metros por 25 metros dentro del radio urbano. Respetando el plano urbanístico, que establezca la comunidad y dando preferencia al comunero antiguo.</p>	<p>c) pagar puntualmente las cuotas ordinarias, extraordinarias y otras obligaciones económicas que acuerde la Asamblea General.</p> <p>g) Asistir a todas las asambleas y otras reuniones debidamente convocadas llevando consigo sus estatutos (folletos).</p>

Fuente: Estatuto de la Comunidad Campesina de Huaraucaca (Elaboración propia)

En cuanto a la Directiva Comunal se refiere al grupo de líderes elegidos bajo elección democrática durante la asamblea comunal. Esta es integrada por: el Presidente, el Vicepresidente, Secretario, Tesorero, y tres Vocales. Mientras tanto, el Órgano de Control Fiscal incluye al Fiscal, Secretario y un Vocal. Los requerimientos para poder postular a la directiva, tanto como al órgano de control, están descrito en el Art. 77 del estatuto. Todos los cargos político-administrativos serán renovados cada 2 años durante una asamblea comunal.

En cuanto a la dirigencia comunal que lidera las decisiones de la comunidad, hemos podido identificar que 5 de 13 miembros de la directiva comunal actual trabajan directamente en la SMEB. Según las entrevistas realizadas, casi la totalidad de líderes cuenta con títulos universitarios, entre los cuales resalta que el Presidente cuenta con formación en la carrera profesional de Administración.

Asimismo, dichos líderes evidencian un conocimiento estratégico de la distribución del poder de decisión en la pirámide organizacional de la empresa minera. El discurso de los líderes muestra el reconocimiento de los intereses de la SMEB por la expansión territorial, y de la normativa legal sobre comunidad campesinas que protegía la estrategia empresarial adoptada por dicha organización social.

En conclusión, observamos la consolidación empresarial de la comunidad campesina de Huaracaca en el contexto local de producción minera, la misma que viene desarrollándose desde principios del siglo XX en el distrito de Fundición de Tinyahuarco. A partir de la cotidianeidad del trabajo minero, la comunidad se ha institucionalizado como una organización que, además de proteger los intereses de los comuneros sobre el territorio que comparten con la SMEB, se presenta como una asociación empresarial. Será el capital cultural de dichos líderes y su capacidad de negociación frente a los representantes de la SMEB lo que dará lugar a la instauración de convenios laborales y de contratación de las empresas comunales, para asegurar los intereses económicos de ambos actores.

## 2.2 Las empresas comunales: su estructura y administración

Las empresas comunales constituyen un fenómeno regional que antecedió a la formación de empresas comunales en Huaraucaca desde 1998, como son los casos de la comunidad de Huallay y Rancas (ambas en la provincia Pasco). Dicho fenómeno se caracteriza por operaciones y actividades de subcontratación asociadas al mundo minero local (Helfgott 2013:378). Es en este escenario configurado por las condiciones estructurales de la dinámica minera y la flexibilización laboral, que fue posible impulsar el proyecto comunal de empresas que ofrezcan servicios subcontratados a la SMEB.

Según relatan los entrevistados, los inicios de las empresas comunales datan al gobierno de Alberto Fujimori. Entre las acciones populistas del expresidente se encontraba la entrega de vehículos comprados con fondos estatales pero que llevaban el nombre de “Fujis”. Según Alfredo Campos, Jefe de Recursos Humanos de ECOSEM y ESG, Huaraucaca fue una comunidad que recibió uno de las decenas de camiones de carga pesada que se repartieron por todo el país, en los primeros años del gobierno fujimorista<sup>21</sup>. El camión de 8 toneladas fue usado para el transporte de basura y residuos de la SMEB, en base a un convenio suscrito entre la comunidad y dicha empresa minera. El dinero obtenido del usufructo el camión “Fuji” fue reinvertido para la adquisición de otras maquinarias que sirvan en los procesos de producción de la SMEB.

---

<sup>21</sup> Los entrevistado no pudieron identificar la fecha exacta de entrega del camión “fuji”. Sin embargo, indicaron que ello ocurrió antes del inicio de las actividades empresariales en la comunidad desde 1998.

Las siguientes autoridades de la comunidad realizaron convenios con la SMEB, de manera que la venta de terrenos comunales estaba supeditada a la contratación de las empresas comunales. El objetivo del convenio era poder suplir la desocupación laboral en Huaraucaca mediante la contratación de servicios complementarios para la actividad productiva de la SMEB. Así, la comunidad comenzó a movilizar sus actividades empresariales al tener la oportunidad de un espacio dentro del mercado de contrataciones mineras.

Según algunos miembros de la directiva comunal, al inicio de sus operaciones empresariales no contaban con muchas contrataciones, por lo que empleaban a los comuneros cada 3 meses para que todos puedan percibir salarios del reducido número de contratos establecidos inicialmente con la SMEB.

En el 2008, se gestiona la inscripción en SUNARP de ECOSEM y ESG como empresas comunales de la Comunidad de Huaraucaca. Dicho resultado fue impulsado por los estándares de calidad y seguridad requeridos para las empresas contratistas de minería. Ambas empresas comunales, al dedicarse a la intermediación laboral, alquiler de maquinarias y diversos servicios no especializados, debía cumplir con todas las normas que la SMEB exigía para su contratación. Por tanto, la “Empresa Comunal de Servicios Múltiples (ECOSEM) Huaraucaca” orienta labores de construcción civil y servicios periféricos para la SMEB, mientras que la “Empresa de Servicios Generales (ESG) Huaraucaca” se dedica a la intermediación laboral para actividades de limpieza, remediación de suelos, entre otros.

La legalización de las actividades de las empresas comunales requería el cumplimiento de las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo. Por tanto, se establecieron dos regímenes laborales para la contratación de los trabajadores: el régimen común y el régimen laboral de construcción civil. Según las entrevistas realizadas, el primero otorga todos los beneficios económicos y sociales determinados por ley, tal como el pago de gratificaciones, compensación por tiempo de servicio (CTS) y la asignación familiar. Asimismo, los contratos se firman con una regularidad semestral.

Por otro lado, el régimen laboral de construcción civil, caracterizado por la eventualidad de contrataciones, cumple principalmente con el pago de gratificaciones y de CTS. La aplicación de los diferentes regímenes dependerá de la actividad concreta para la que fue contratado el trabajador, sea para la administración de las empresas comunales o como “peón”, además del tipo de contratación firmada, sea de intermediación laboral o tercerización de labores específicas.

Un aspecto importante de las relaciones laborales que se entretajan dentro de las empresas comunales es la imposibilidad de consolidar colectivos laborales, tal como los sindicatos de trabajadores. Adoptando la normativa legal sobre intermediación laboral, los directivos de las empresas comunales recalcan que está “prohibido los sindicatos”, dando a los trabajadores la clara indicación que cualquiera que lo intentase estaría en peligro de ser retirado de la planilla empresarial.

Los trabajadores de las empresas comunales se distribuyen de la siguiente manera:

Unidad económica	Número de Trabajadores (aprox.)
<b>ECOSEM</b>	340
<b>ESG</b>	30
<b>Transporte interprovincial de pasajeros</b>	75
<b>Panadería</b>	7
<b>Hoteles</b>	12
<b>Comedor</b>	75

Fuente: Entrevista a María Espinoza, Jefa de Bienestar Social de ECOSEM Huaraucaca (Octubre 2014).

Según diversas fuentes, en la actualidad, la mayor parte de los trabajadores de las empresas comunales son trabajadores foráneos o migrantes de otras áreas. La reconstrucción de los hechos plantea que inicialmente las actividades empresariales de la comunidad estuvieron pensadas para la inserción laboral de los comuneros socios. Sin embargo, a medida que fueron alcanzando mayor experiencia laboral, pudieron insertarse directamente a la SMEB, gracias a los convenios laborales firmados con dicha empresa. Además, el crecimiento empresarial de la comunidad dio lugar a la demanda de fuerza de trabajo, la misma que ya no podía ser satisfecha íntegramente por comuneros, dando lugar al empleo de personas migrantes no-comuneros.

“Y algunos que trabajaban acá en la planta. Un mínimo. Pero ya cuando empezaron a formar su empresa comunal, ya de hecho los comuneros estaban ahí en la vista y cuando, digamos, requieren personal [...] los comuneros ya están copados al 100%. Cuando hay más obras ya traen gente de Cerro de Pasco [...]” ( Entrevista a Eder Salazar. Junio 2015).

“[...] mucha gente que en esa época trabajó para la comunidad que se preparó hoy está en Brocal, ha capacitado cierto número de gente y gran parte de muchachos hoy trabajan en Brocal. (Entrevista a Percy Marmolejo. Junio 2015)

Asimismo, el pago de jornales comparativamente más bajos de las empresas comunales respecto de otras empresas contratistas, orientado por la optimización de costos laborales, ha dado lugar a que muchos comuneros busquen insertarse a empresas contratistas para mejorar sus ingresos mensuales<sup>22</sup>.

Similar a la figura de un campamento minero y los regímenes laborales ( p.e. 21 o 14 días de trabajo por 7 o 2 días de descanso) las empresas comunales hospedan temporalmente a los trabajadores foráneos en los hoteles de la comunidad<sup>23</sup>. Ello ha permitido que los hoteles de la comunidad sean “contratados” por las mismas empresas comunales.

En cuanto a las contrataciones que recibieron las empresas comunales de Huaracaca, su desarrollo permitió la reorientación productiva hacia la diversificación de servicios en función de los segmentos de producción de la SMEB y otros agentes demandantes de obras civiles. Por tanto, en el Brochure Corporativo de las empresas comunales se mencionan los proyectos ejecutados por las empresas comunales, los cuales son:

---

<sup>22</sup> Durante una conversación no registrada, se menciona sobre las empresas comunales de Huaracaca: “sus trabajadores prefieren esperar a que llegue una vacante en las empresas contratistas privadas porque las empresas comunales pagan salarios más bajos” (Trabajador de la SMEB. Junio 2015).

<sup>23</sup> “Sí, tenemos otro hotel abajo. Aparte de este, tenemos abajo otro hotel y acá atrás tenemos otro hotel. Y ahora lo curioso es que ese hotel es de comunidad, pero nosotros le alquilamos a ECOCEM. O sea, que es de nosotros nuestra misma contrata y ECOCEM nos paga a nosotros, a la comunidad. Comedores igualito” (Entrevista a Juan Campos. Abril 2013)

movimiento de tierra, construcción civil (edificios, carreteras, saneamiento, obras hidráulicas), minería y plantas (montaje estructural y electromecánico, mantenimiento industrial), electricidad (obras de transmisión y obras de distribución), topografía, medio ambiente (remediación de los terrenos usados para los relaves mineros) y mecánica de suelos.

Según las entrevistas realizadas, la comunidad invirtió en la capacitación de su personal, así como en la contratación de personal administrativo altamente calificado (p.e. ex trabajadores de la SMEB). Se aprovechó, además, las capacitaciones en manejo de maquinaria de parte de proveedores como la Corporación Ferreyros. A pesar de ser un aspecto soslayado en el discurso de los líderes comunales, se evidencia la participación y apoyo de la SMEB en la capacitación de comuneros, tanto a través de becas en instituciones educativas como el Centro Tecnológico Minero (CETEMIN), el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) y el Instituto Tecnológico Superior (TECSUP)<sup>24</sup>; como también a través de asistencia técnica de su personal en las labores emprendidas por las empresas comunales de Huaraucaca.

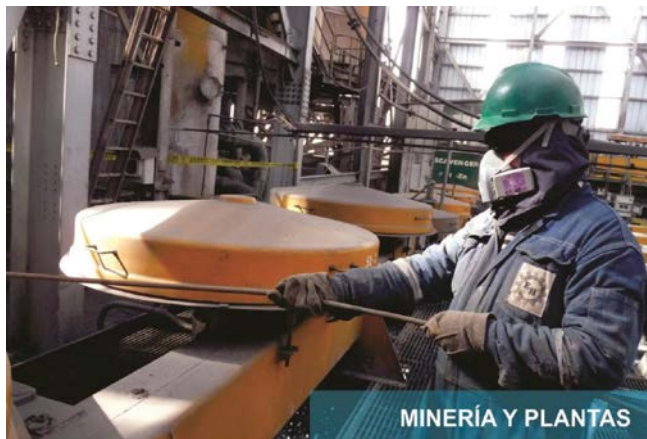
Asimismo, parte del patrimonio comunal construido por las empresas comunales se encuentra la panadería, dos hoteles y un comedor para los trabajadores de sus empresas comunales. Por otro lado, han diversificado sus actividades económicas a través de la compra de flota de ómnibus de transporte interprovincial, los mismos que muchas veces son contratados por

---

<sup>24</sup> “Y otro...otro convenio que hemos tenido es en capacitación de muchachos, ehh...en la universidad y en los institutos, por decir en el caso de CETEMIN, de TECSUP y también en la...en las universidades. Eso es lo que hemos tenido.” (Entrevista Juan Campos. Abril 2013)



la SMEB para el transporte de sus trabajadores desde la ciudad de Lima hasta el campamento minero en Colquijirca. Por último, la comunidad ha invertido en un equipo de fútbol “ECOSEM Huaraucaca”.



Fuente: Brochure Corporativo ECOSEM Huaraucaca y ESG Huaraucaca S.A., 2013

La complejización de actividades de las empresas comunales hizo necesaria la contratación de personal en ciencias administrativas y contables, quienes puedan aportar a la consolidación de una organización empresarial. Como podemos observar en el siguiente organigrama, la división del trabajo dentro de las empresas comunales se subdivide en función a las contrataciones centrales (construcción civil):

## ORGANIGRAMA BASE DE LAS EMPRESAS ECOSEM HCCA. Y E.S.G.H



Fuente: Brochure Corporativo ECOSEM Huaracaca y ESG Huaracaca S.A., 2013

Los principales proyectos realizados por las empresas comunales a su principal cliente, la SMEB, son proyectos de ampliación de relaves y la construcción de la faja transportadora de mineras, entre otros. Todos los proyectos están orientados a incrementar la capacidad de procesamiento del mineral extraído por la SMEB. La descentralización de las actividades principales de la SMEB hace necesaria la consolidación de un mercado de empresas contratistas, en donde las empresas comunales han pasado a tener un importante rol en la sostenibilidad de las labores minera.

Según los representantes de la SMEB, se ha establecido un vínculo de interdependencia entre la comunidad y la empresa minera, en tanto han llegado a acuerdos para beneficiar económicamente a ambas partes. Por ejemplo, la comunidad ha permitido la postergación de la cancelación del monto total de los proyectos firmados en tanto la SMEB pasaba por una desestabilización económica.

Ello ha sido posible en tanto las empresas comunales han asimilado una lógica de mercado y competitividad, más allá de la presión territorial, al brindar servicios a otras empresas mineras como la Compañía Minera Castrovirreyna (Huancavelica), situación que les permitió tener liquidez mientras esperaban el pago de la SMEB. La decisión de diversificar las actividades económicas de la comunidad estuvo orientada por la decisión de los líderes comunales por independizarse de la SMEB, razón que los llevó a pensar en ofertar sus servicios fuera del territorio de residencia.

En conclusión, atendemos a la constitución de empresas comunales como unidades de producción que, bajo una orientación empresarial, destina parte de los recursos comunales a la creación de bienes o servicios ofertados a terceros. Dicha orientación se caracteriza por la inversión monetaria en insumos y tecnologías que permitan la eficiente administración de recursos limitados, y de la cual se esperan retornos y utilidades inscritas en el valor de cambio. La re-inversión del capital comunitario constituye la base de la sostenibilidad temporal de las empresas comunales al consolidar una visión a largo plazo de los objetivos económicos de la comunidad.

Como observamos, un factor relevante en la estrategia empresarial es el rol que adopta la dirigencia de la comunidad para asegurar la sostenibilidad la actividad empresarial. La continuidad en la gestión de actividad empresarial depende de la actitud, experiencia laboral y capacidad de liderazgo de la dirigencia política comunal.

### **2.3 La Sociedad Minera El Brocal (SMEB)**

La Sociedad Minera El Brocal es una empresa de mediana minería, orientada a la extracción de minerales metalíferos no ferrosos; en otras palabras, esta compañía extrae y concentra polimetales como Zinc, Plomo y Cobre. El concentrado de mineral que producen es exportado a países como Sudáfrica, España, Alemania, Estados Unidos y Taiwán. Asimismo, una de las empresas a las que provee de concentrados es la compañía Toyota Asia Pacific PTE LTD.

A la fecha, la SMEB está dirigida principalmente por dos grupos de poder: el grupo Fernandini y la compañía Buenaventura. La compañía Buenaventura es dueña de casi el 100% de las acciones de “Inversiones Colquijirca S.A”, los cuales controlan el 51.06% de la estructura societaria de la SMEB. Mientras tanto, el representante de la familia Fernandini, quien mantiene más del 5% de las acciones totales, es Elías Petrus Fernandini Bohlin (El Brocal 2012).

Respecto a las operaciones en ejecución, la SMEB cuenta con tres principales unidades: Tajo Norte (Plomo, Zinc y Plata), Marcapunta-Norte (Cobre), Marcapunta-Oeste (Cobre), ubicados todos en la zona de Tinyahuarco y manejados por la central minera en Colquijirca. A su vez, la empresa cuenta con proyectos fuera de la zona como el “Proyecto Gregorio” (Zinc), el cual fue momentáneamente paralizado por conflictos con la comunidad campesina de Vicco; el “Proyecto Huancavelica”, por su parte, está siendo ejecutado en el departamento del mismo nombre, y fue resultado de la concesión de las Minas Buenaventura (El Brocal 2012).

La infraestructura de esta empresa minera está constituida por la Planta Procesadora Huaraucaca, ubicada en la comunidad campesina del mismo nombre, y cuenta con una capacidad de tratamiento de 4,000 TMD. El mineral procesado es extraído de la mina Tajo Norte, localizada en el pueblo de Colquijirca (a 7.5km de Huaraucaca). La energía que requiere la SMEB para el funcionamiento de sus operaciones es generada en las centrales de Río Blanco y Jupayraga, cerca al tajo abierto (El Brocal 2005).

La transformación tecnológica hacia el uso de un sistema de flotación selectiva de zinc, plata y plomo en la planta concentradora de Huaraucaca permitió que se incrementara la capacidad de tratamiento hasta 3300 t/d en el año 2003 (El Brocal 2007). El 14 de abril del 2003, la empresa se convirtió en Sociedad Anónima Abierta y su razón social se modificó a Sociedad Minera El Brocal S.A.A., que es la que tiene actualmente. Asimismo, hasta el 2007 la SMEB obtuvo autorización para alcanzar el procesamiento de 5000TM/día en Huaraucaca. Actualmente, la SMEB está en un proceso de ampliación de su capacidad de procesamiento para alcanzar los 18,000 TMD. De esa manera, la empresa minera pasaría de la categoría “mediana minería” a la “gran minería”, lo cual implicaría una gran transformación del espacio productivo y la tecnología empleada para el procesamiento del mineral.

Por otro lado, la estructura organizacional de la SMEB está dividida en diferentes áreas que aseguran la regularidad y eficiencia en las labores nucleares de la empresa minera. Desde que adoptaron el modelo de minería moderna, la cual implica una mayor especialización técnica de sus actividades extractivas (Salas 2008), su plana de trabajadores directos,

inscritos en la planilla de trabajadores, al 2014 fue de 480 trabajadores (El Brocal 2014:38).

Según el Reporte de Sostenibilidad (El Brocal 2013), los colaboradores/trabajadores (principalmente de sexo masculino) de la empresa minera se articulan bajo contratos indirectos (empresas especializadas, intermediación laboral y servicios generales), dado que para el año 2013, el personal directo correspondía a 451 trabajadores, mientras que el personal indirecto correspondía a 3446 personas. Evidenciamos en el Cuadro N°7, que los colaboradores indirectos provienen de la región Pasco (3446 personas), mientras que el personal proveniente de Lima y Huancavelica es minoritario (48 y 10 personas, correspondientemente).

Cuadro N°7. Colaboradores clasificados según ubicación, tipo de contratación y sexo (2013)

Tabla N°4. Colaboradores clasificados según ubicación, tipo de contratación y sexo								
Tipo de contratación	Lima		Pasco		Huancavelica		TOTAL	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres		
Colaboradores directos	31	17	374	19	10	0	451	
Colaboradores indirectos	0	0	3,092	99	-	-	3,191	
Sub total	31	17	3,446	118	10	0	3,642	
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>		<b>3,584</b>		<b>10</b>		<b>3,642</b>	

Fuente: *Reporte de Sostenibilidad*. Sociedad Minera El Brocal. Lima: 2013. Pp. 26

Sin embargo, en la planilla de trabajadores de la SMEB se encuentran más de 80 comuneros<sup>25</sup>, entre los cuales se encuentra 7 de 13 líderes comunales de Huarauca.

<sup>25</sup> Entrevista a Josmell Miranda. Coordinador del Área de Asuntos Sociales. Junio 2015.

## Área de Asuntos Sociales: Responsabilidad Social

La empresa cuenta con un Área de Asuntos Sociales, la cual se encarga de velar por la normalidad de las actividades extractivas en las diferentes áreas de influencia de la SMEB. Formalmente, el rol del área es: “Identificar, comprender y manejar los aspectos sociales claves con relación a la Sociedad Minera El Brocal S.A.A, a fin de maximizar nuestras fortalezas y minimizar los potenciales impactos negativos que puedan generar dificultades y/o problemas en las labores que ejecuta la empresa” (El Brocal 2009).

Actualmente, en el área laboran 5 trabajadores, dirigidos por el Jefe del Área de Asuntos Sociales y el Superintendente de Asuntos Sociales (ambos limeños), mientras que otros 3 trabajadores provienen del CP Colquijirca (ubicado frente al Tajo abierto de la SMEB). Según los representantes del área, el trabajo cotidiano implica el constante diálogo con las organizaciones sociales de las comunidades del entorno directo e indirecto. Por ejemplo, para la utilización de territorio comunal para el espesamiento de la represa de relaves, es importante contar con el permiso de la comunidad campesina de Huaraucaca<sup>26</sup>. En ese sentido, tal como constatamos en el trabajo de campo en las instalaciones de la SMEB, los trabajadores del área deben establecer reuniones semanales con líderes comunales, líderes de las empresas comunales locales, funcionarios de la municipalidad distrital, profesores, entre otros.

---

<sup>26</sup> Observación participante durante la visita a terrenos comunales de la Comunidad Campesina de Huaraucaca, donde participaron los líderes comunales y el Jefe de Asuntos Sociales.

Asimismo, hemos podido atender a las diferencias entre las áreas de la organización minera. Las áreas que deben atender contrataciones (tercerización) de obras de construcción tienen reparos respecto a las labores que desempeñan las empresas comunales, estableciendo un conflicto de perspectivas con el Área de Asuntos Sociales<sup>27</sup>. Por ende, las contrataciones a las empresas comunales exigían el cumplimiento de estándares de calidad, basados en la contratación de personal especializado.

*“Tampoco vamos a fomentar una ineficiencia. Nosotros cuando comenzamos con la comunidad de Huaracaca, les mandamos a hacer un muro, donde empleaban 2 bolsas de cemento y 1 de área. Y ellos hacían el muro con 1 de cemento y 1 de arena, para ahorrarse dinero, y luego se caía el muro. Entonces les pedíamos que vuelvan a hacer el trabajo sin que nosotros les paguemos nada. De esa manera ellos han entendido que deben hacer un buen trabajo y de buena calidad.”* (Entrevista Gonzalo Álvarez. Julio 2015)

*“[...] ellos como empresa también ya empezaron a capacitar a su gente porque ya la exigencia de la empresa era fuerte porque imagínate...en principios tenían accidentes pero ya pues...la exigencia de la empresa tiene que cumplir la norma, la norma que dice...si tú tienes más de 21 o 25 trabajadores tienes que tener un ingeniero de seguridad, si tienes más trabajadores tienes que tener un ingeniero y dos supervisores de seguridad donde permanentemente tienen que estar supervisando y haciendo que la norma se cumpla...”* (Entrevista Percy Marmolejo. Junio 2015).

Por otro lado, anteriormente, la empresa minera tenía un importante rol como proveedor de servicios básicos a las localidades comunales, como por ejemplo: el funcionamiento de la Escuela Fiscal “El Brocal”, alumbrado público, agua potable, entre otros. Sin embargo, desde el cambio de la

---

<sup>27</sup> Diario de Campo.



normativa sobre la actividad minera privada (De Echave y Ospina 2002), la responsabilidad de otorgar dichos servicios se ha orientado al gobierno distrital y regional.

## **2.4 Municipalidad Distrital Fundición Tinyahuarco**

Las instancias subnacionales de representación del Estado peruano, ya sea la municipalidad distrital, provincial o departamental, son las encargadas de la ejecución de programas y proyectos infraestructurales financiados con fondos del tesoro público. Para el caso estudiado, la Municipalidad Distrital de la Fundición Tinyahuarco es la entidad que articula proyectos y gestiona la participación ciudadana de las comunidades dentro de su ámbito territorial: Villa de Pasco, Smelter, Colquijirca y Huaraucaca.

Las acciones a las que está orientada dicha municipalidad es la gestión de proyectos de inversión en infraestructura pública para las diferentes comunidades, tales como: pavimentación de las calles, saneamiento al sistema de alcantarillado, mejoras a la infraestructura de los colegios, entre otros. Las acciones de mejoramiento de la infraestructura de las comunidades son planteadas a través del Presupuesto Participativo por Resultados, en el cual participan los pobladores de las diferentes comunidades. Según nos comentaron los funcionarios de la Municipalidad, dichos proyectos son priorizados según la urgencia y el número de personas beneficiadas por la implementación de la acción.

El rol de esta instancia subnacional en la comunidad campesina de Huaraucaca ha sido el de ejecutar obras para el saneamiento de la infraestructura vial del pueblo. En cuanto a la participación de la

municipalidad en los procesos de negociación entre la comunidad campesina de Huaraucaca y la SMEB, los funcionarios municipales mencionan que esta instancia no participa en dichos procesos. En otras palabras, los entrevistados respondieron que las negociaciones que emprende la comunidad y la empresa minera son independientes del trabajo que realiza la municipalidad distrital. Asimismo, el éxito económico de la empresa comunal de Huaraucaca es visto como una razón para que ésta comunidad no sea considerada dentro de las prioridades de la municipalidad.

La misma ausencia del gobierno local fue percibida en el gobierno regional, además de la falta de intervención del Ministerio de Energía y Minas en los procesos de negociación entre la comunidad y la empresa minera. En consecuencia, la falta de intermediación del gobierno local en regulación de las relaciones empresas-mineras, generaba una sensación de “desprotección” y desigualdad de posibilidades en el manejo del conflicto de intereses: según los comuneros, la empresa minera ponía a disposición un cuerpo de abogados que hacían las veces de mediadores, mientras que la comunidad no disponía de una defensa legal similar (aquella que debía ser representada por el Estado peruano).

A partir del discurso del gobierno local que la intervención en la relación comunidad-empresa no es considerada parte de las funciones ni de la responsabilidad de la municipalidad distrital, debido a la autonomía económica y política de la comunidad de Huaraucaca. Ello resquebraja el la institucionalidad política de la municipalidad distrital como instancia de representación local.

## Capítulo 3: Resultados

### 3.1 Reconstrucción socio-histórica de la dinámica minera en Huaraucaca

La exposición histórica de los cambios en las relaciones sociales y económicas de los actores en pugna permite entender las diferentes estrategias laborales de los comuneros de Huaraucaca; las mismas que son parte de un proceso en el que la población asentada elaboraba distintas estrategias económicas para asegurar su reproducción social en la dinámica de producción minera local.

#### 3.1.1 La hacienda Fernandini durante el auge de la producción minera en Cerro de Pasco a principios del siglo XX (1890-1960)

En la zona central del Perú, durante la época de la República (siglo XIX en adelante) la compra y venta de tierras permitió la consolidación de una oligarquía nacional, la cual empleaba estos territorios para la diversificación de actividades productivas como ganadería, agricultura y minería, en aras de articular una producción capitalista. Tal era el ejemplo de la familia Fernandini Cloted, dueña de la Mina Colquijirca y de la Sociedad Agrícola y Ganadera Algolán, en la actual provincia y departamento de Pasco.

La historia de la Sociedad Minera El Brocal data de la herencia que recibe Don Eulogio Fernandini en 1880, quien inicia operaciones extractivas bajo el nombre de “Socavón Fernandini” en 1886. El terreno sobre el que trabaja la empresa minera inicialmente estaba bajo la posesión de los Cloted, que

luego con el matrimonio de Isolina Cloted y Eulogio Fernandini, se les hereda los territorios que hoy en día comprende el distrito de Tinyahuarco. Al interior de este espacio, don Eulogio utilizó sus conocimientos en administración y minería para empezar la explotación de la mina de Colquijirca.

Sin embargo, el desarrollo productivo de la minería en la sierra central del Perú estuvo asociado a la falta de fuerza de trabajo en la región, por lo que se establecieron sistemas laborales que dieron lugar a “enclaves” mineros como fue el caso de la Cerro de Pasco Copper Corporation (Flores Galindo 1983). Este proceso vino acompañado de la calificación técnica, proletarización y sindicalización de la mano de obra campesina (Gil 2009:232).

Los hacendados que contaban con asentamientos mineros buscaban atraer campesinos a sus dominios bajo el pago de un salario completo, dada la baja densidad poblacional en el área de Cerro de Pasco. Sin embargo, ello mermaba la posibilidad de acumular un capital para el crecimiento de la industria minera, por lo que muchos empresarios optaron por el sistema de trabajo *al partido*. Carlos Contreras (1986) menciona que esta estrategia se basaba en ceder parte de la producción ganadera al *huacchillero* (trabajador) y a recurrir al empleo de mano de obra estacional con el fin de disminuir los costos en salarios (1986: 44).

Entonces, durante la primera mitad del siglo XX, los pobladores del naciente distrito Fundición Tinyahuarco se dedicaban principalmente al trabajo dentro de la mina de Colquijirca y el pastoreo de ganado huaccha. Dichos pastores tenían su propio ganado “huaccha”-por ende llamados Huacchilleros-, que a

su vez cuidaban los animales de la Sociedad Ganadera Algolán, sin ser siervos o netamente proletariados (Martínez 1973:8). Según Martínez, los Fernandini emplearon un sistema de *libre asentamiento* de los pobladores para que, a cambio de vivir y usar los pastos de sus haciendas, le retribuyan en especias o con trabajo asalariado en la mina<sup>28</sup>.

Los huacchilleros también estaban integrados a redes de intercambio comercial del ganado y sus derivados, como forma de asegurar la reproducción de la economía familiar. La necesidad de contar con liquidez descansaba en que había otros bienes básicos (vestimenta, utensilios domésticos, materiales de construcción de viviendas, entre otros) que no podían proveerse de manera autónoma (desde la producción agropecuaria).

De esta manera, se proveía de pastizales y animales para la reproducción económica de las familias huacchilleras dentro de las haciendas, sin haber llegado a un estado de proletarización total en el cual la vida de los campesinos estuvo organizada exclusivamente en torno al capital del hacendado<sup>29</sup>.

La coexistencia de dos actividades productivas en la vida económica (huacchilleros y asalariados en la mina) impulsó la migración de pobladores de áreas circundantes para ofertar su fuerza de trabajo dentro de la mina Colquijirca<sup>30</sup> y las unidades mineras de la SMEB; ello en consecuencia de la

---

<sup>28</sup> Carlos Contreras (1986) menciona que la costumbre de entregar una retribución o tributo indígena al señor/patrón/dueño de la hacienda tenía sus raíces en la encomienda colonial. Luego de su abolición entrados los primeros años de la república, el tributo fue usado como una forma de tener control sobre la población que vivía al interior de las haciendas.

<sup>29</sup> CAMPAÑA, Pilar y RIVERA, Rigoberto. *Campesinado y migración en una sociedad de enclave*. Revista Debates en Sociología N°4, 1979. Pp. 51-80

<sup>30</sup> El pueblo de Colquijirca se encuentra a 10km (aprox.) de la comunidad de Huaraucaca.

ventaja comparativa entre la actividad minera y la ganadera: las labores de ganadería no proporcionaba el volumen de ganancias monetarias que las unidades familiares buscaban obtener<sup>31</sup>. Progresivamente, la ganadería fue perdiendo relevancia a medida que el sistema económico de la zona de Tinyahuarco se fue monetizando y la actividad minera constituía la principal fuente de trabajo asalariado.

En conclusión, las relaciones sociales en torno a la producción minera y ganadera se configuraban según la demanda de trabajo y la posesión de tierras. Como se mencionó, los campesinos huacchilleros establecieron una codependencia respecto al hacendado, en tanto el trabajador podía retirarse del lugar cuando quisiese. Empero, si éste se iba de la hacienda, perdía la posibilidad de contar con un ganado y pastales para la reproducción material de su familia. Por otro lado, para el grupo Fernandini no era productivo retirar a los huacchilleros de la extensa zona donde estaban ubicadas sus haciendas de la sierra central, ya que requerían de fuerza de trabajo estable para la actividad minera en Colquijirca y el pastoreo de su ganado de comercialización (Martínez 1973).

### **3.1.2 Reforma(s) agrarias: el nacimiento de la comunidad campesina de Huaracaca y el fortalecimiento de la SMEB.**

A mediados del siglo XX, en todo el territorio peruano, las poblaciones aledañas a haciendas o fundos invadieron las propiedades bajo la consigna política de reivindicación campesina (Kapsoli 1975). En esa convulsión social, la candidatura de Fernando Belaunde en 1962 empleó un discurso de apoyo

---

<sup>31</sup> Esto no descarta la posibilidad de que una unidad familiar pudiese ejercer ambas actividades económicas, ya que no eran excluyentes; era posible diversificar la fuerza de trabajo de los integrantes de la unidad familiar en aras de poder realizar un mejor aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo económico.

a los campesinos que vivían las injusticias de la concentración de tierras en manos de los latifundistas.

Es por ello que al ganar las elecciones, Belaunde Terry promueve el primer proceso de reforma agraria ejecutado el 21 de Mayo de 1964. Como parte de las acciones inmediatas del decreto legislativo N°15037, se pasó a expropiar 207,000 Has. del territorio de la Hacienda Algolán en Cerro de Pasco, las cuales fueron repartidas a los lugareños.

El 11 de Enero de 1965 se funda la comunidad de Huaraucaca a partir de la organización de los trabajadores de la empresa minera, interesados en la propiedad comunal del territorio<sup>32</sup>. Asimismo, se constituyó la Cooperativa Túpac Amaru<sup>33</sup> en una parte del territorio expropiado de la hacienda Algolán. Sin embargo, los pobladores no vieron en la comunidad campesina una organización de beneficio tangible, en tanto ésta implicaba el trabajo colectivo del ganado adquirido para la producción de la Cooperativa Túpac. Es decir, que para varias unidades familiares la organización de su tiempo para el pastoreo de animales de propiedad colectiva y para otras actividades más rentables como la minería, no era posible de mantener. El trabajo asalariado en la mina constituía más beneficios para las familias del lugar, ya que los

---

<sup>32</sup> Según la información recopilada en las entrevistas realizadas a ancianos expresidentes de la comunidad de Huaraucaca, se menciona que los trabajadores de la Sociedad Minera El Brocal tenían interés en poseer el territorio en el que residían, aprovechando el contexto de reivindicación política de las comunidades campesinas.

<sup>33</sup> A pesar de la revisión de bibliográfica sobre la reforma agraria, aún no se ha podido corroborar la información proporcionada por los comuneros de Huaraucaca. El único texto que menciona algo sobre la región puna en Pasco es el de Domingo Martínez. En éste artículo el autor comenta que dicha área no fue adjudicada en forma de SAIS, luego de la reforma agraria de Velasco en 1969, dado a que durante el gobierno Belaundista ya se habían constituido cooperativas (Martínez 1983:12)

retornos de la inversión de tiempo en la ganadería (crianza para el autoconsumo y faenas colectivas)<sup>34</sup> no superaban los de la minería.

Debido a la falta de asistencia técnica y acompañamiento en la implementación de las asociaciones productivas, además del ingreso del nuevo régimen político de Morales Bermúdez, muchas cooperativas agrarias fueron desactivadas (Eguren 2006). La Cooperativa Túpac Amaru no fue ajena al proceso nacional y llegó a su disolución en la década de 80's, ante el desinterés de los comuneros en su desarrollo productivo como organización colectiva.

En cuanto a la Sociedad Minera El Brocal, la Ley General de Minería el 8 de Junio de 1971 ejecutada durante el gobierno militar de Velasco Alvarado, tenía por objetivo la nacionalización y control central de la actividad minera en nuestro país. Durante ese periodo se expropiaron diversas empresas extranjeras como la Cerro de Pasco Copper Corporation. Mientras que la Sociedad Minera El Brocal, liderada por la familia Fernandini y la compañía minera Buenaventura, no fueron afectados por la ley general de minería; todo lo contrario, tuvieron mayores posibilidades en su desarrollo productivo al ser un referente de la burguesía nacional (Becker 1983).

En 1974, la empresa minera cambió la modalidad de extracción mineral, de "explotación subterránea" a las operaciones de "tajo abierto" (la cual mantiene hasta la actualidad), consiguiendo así duplicar el volumen de producción hasta 1000 t/d (El Brocal 2007). Luego, en la década de los

---

<sup>34</sup> Asimismo, el tipo de fuerza laboral que requiere la actividad ganadera es *limitado*, por lo que habían personas en edad de trabajar que estaban desocupados; ello asentaba los incentivos para la mayor oferta de trabajo asalariado en la empresa minera.



ochenta, la SMEB aumentó su producción a 1500 t/d de mineral, y luego hasta 2000 t/d al comenzar las operaciones de otra explotación a “cielo abierto” (El Brocal 2007). Sin embargo, la rentable producción de la SMEB sufrió momentos de recesión ante la caída del precio de los metales durante la década mencionada.

A pesar de la falta de legitimidad en la expropiación de los territorios adjudicados a la SMEB en 1985<sup>35</sup>, el proceso de expansión operativa de la empresa minera siguió su curso, dando lugar a huelgas y paralizaciones por parte de los comuneros.

En conclusión, vemos que la incidencia del gobierno militar de Velasco Alvarado generó cambios en la vinculación empresa minera-comunidad. Por un lado, otorgó pastizales para el desarrollo económico de la comunidad a través de la cooperativa; sin embargo, dicho intento no fue sostenible debido a la falta de capacidad organizativa de la cooperativa, el avance del mercado laboral minero y la contaminación ambiental que afectaba los pastizales.

La fortaleza política de la comunidad se comenzó a perfilar a partir de las primeras negociaciones con la SMEB para la expropiación de la “Hacienda de Beneficio Huaraucaca”, pero bajo posturas encontradas a nivel intra-comunal. Los líderes comunales aseveran que dicha negociación fue producto de la corrupción de los antiguos líderes, mientras que los representantes de la SMEB afirman que dicho proceso fue legítimo<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Explicados a detalle en el apartado 3.2.1.1.

<sup>36</sup> “En los últimos años está entrando gente nueva y se crean esos mitos urbanos. Es cierto que cuando Brocal pidió lo que es la hacienda de beneficio, siguió un proceso de expropiación, pero llegó un momento en que se llegó a un acuerdo con la comunidad cuando

Por otro lado, la SMEB al vender parte de su territorio al Estado peruano pasó a consolidarse en el rubro minero al fortalecer la producción y la inversión en tecnología. El área de extracción minera en Huaraucaca no sufrió mayores cambios en la apropiación de territorios comunales<sup>37</sup>; por el contrario, fue posible ampliar de la capacidad productiva de la Sociedad Minera El Brocal en las décadas subsiguientes. De esa manera, la comunidad de Huaraucaca y los pobladores del lugar, ya no mantenían un lazo semi-servil frente a la SMEB, basado en el monopolio de las tierras del distrito; pero mantuvieron una dependencia al mercado laboral que se ampliaba cada vez más durante los años ochentas y noventas.

### **3.1.3 La reforma neoliberal y el paso a la “nueva minería” (1990-2015)**

La década de 1990 arribó con el “shock” económico del gobierno fujimorista, como parte de la doctrina neoliberal del Consenso de Washington. A partir de el marco legal con la nueva constitución de 1993, las relaciones entre la comunidad de Huaraucaca y la SMEB pasaron a tener un sustrato legal. Anterior a la reforma, la comunidad no contaba con instrumentos políticos que fundamentaran la posibilidad de negociación con su interlocutor. Sin embargo, la relación comunidad-empresa heredó las experiencias de expropiación “ilícita” de tierras comunales, por lo que los conflictos sociales se mantenían en constante latencia durante los primeros años de la década de 1990.

---

se dio determinado dinero y se inscribió en registros públicos” (Entrevista Gonzalo Álvarez. Julio 2015).

<sup>37</sup> Entrevista a Juan Campos. Abril 2013.

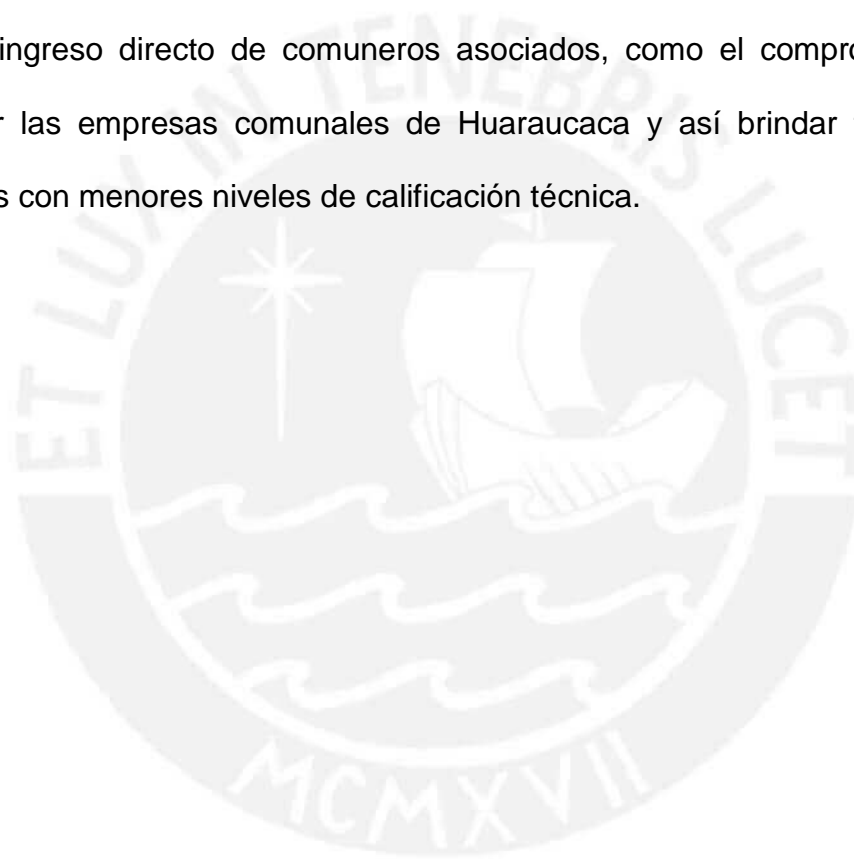
La nueva Ley Minera daba la posibilidad de “tercerizar” labores complementarias o de contratar “operadores mineros”, que requerían de alta especialización. Según las entrevistas realizadas a los funcionarios de la SMEB, durante la década de 1990 el número de trabajadores en planilla se redujo, en tanto se engrosaron las filas de las empresas contratistas. Asimismo, los trabajadores permanentes de la SMEB pasaron a establecer convenios laborales para que se asegure la continuidad de los ingresos familiares a través de la herencia del puesto laboral a los hijos de los trabajadores. Sin embargo, debido a los elevados estándares laborales y de especialización minera, no era posible emplear a muchos comuneros, dando lugar a una sensación de “pobreza”, principalmente asociada a la ausencia de trabajo remunerado.

Durante el 2008 se manifestó la recesión económica mundial, dando lugar a que las utilidades netas de la empresa fueran significativamente afectadas, al disminuir en 50% (62 millones en el 2008 respecto de 125 millones en el 2007) (El Brocal 2008). El soporte económico ante las bajas cotizaciones del Zinc y Plomo se vieron resarcidas por las ventas de cobre. Ante la crisis de liquidez, se desarrollaron acuerdos para el pago retrasado de las contrataciones a la comunidad. En tanto las empresas comunales tenían liquidez por contrataciones a otras empresas, les era factible realizar ese acuerdo, basado en el mutuo conocimiento de las vicisitudes del campo empresarial.

De esta manera hemos dibujado el escenario en el que la Sociedad Minera El Brocal (SMEB) y la comunidad campesina de Huaraucaca reconfiguraron sus

formas de relacionamiento en función de las oportunidades que el contexto internacional y nacional ofrecían para el despegue de la actividad minera y la articulación de las expectativas familiares y comunales sobre el desarrollo industrial minero.

En el proceso histórico planteado, se identificaron estrategias laborales para afrontar la profesionalización del mercado laboral minero a partir de la negociación de territorios comunales y la firma de convenios laborales, tanto para el ingreso directo de comuneros asociados, como el compromiso de contratar las empresas comunales de Huaraucaca y así brindar trabajo a personas con menores niveles de calificación técnica.



### **3.2 Rol de la Sociedad Minera El Brocal (SMEB) en Huaraucaca**

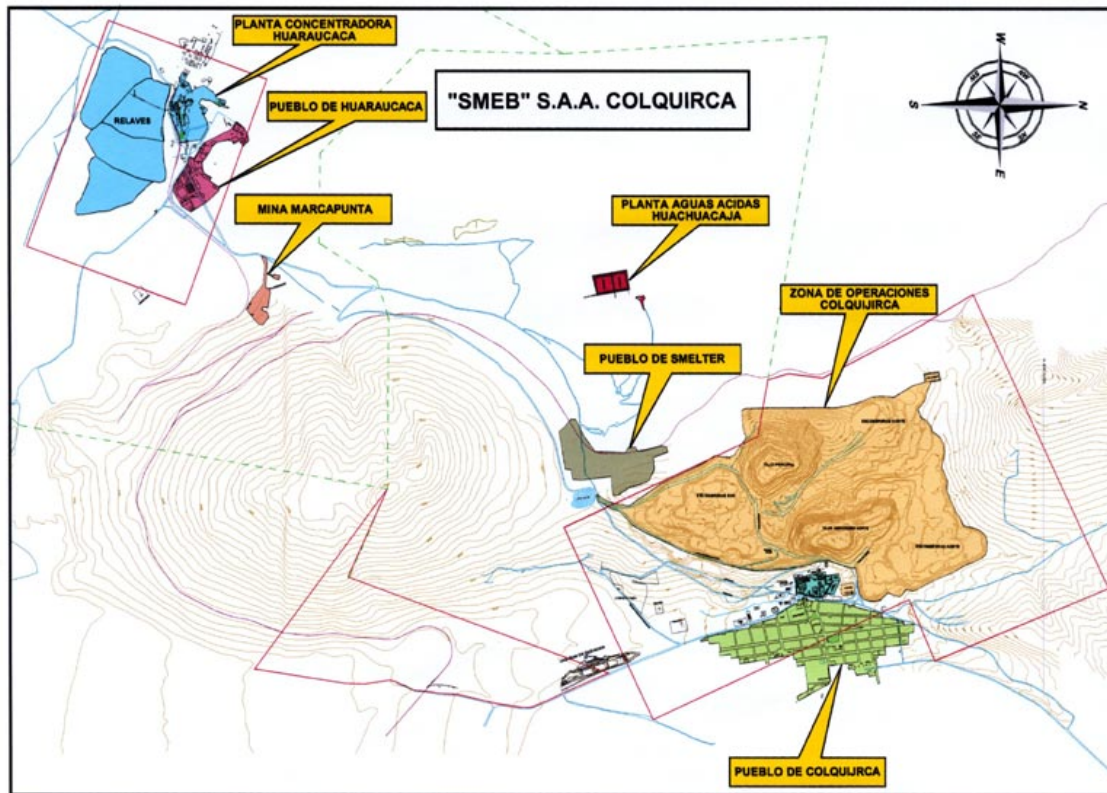
Durante las últimas décadas, los proyectos de exploración y explotación de la SMEB dieron lugar a mayor presión por el uso de la tierra en Huaraucaca y las comunidades del área de influencia directa de la empresa minera. Asimismo, la centralización de la estructura productiva de la SMEB y la tercerización de actividades secundarias ha reconfigurado el mercado laboral local. Por ello, el presente apartado presenta los hallazgos de dos aspectos importantes para comprender el rol de la empresa minera en la comunidad de Huaraucaca. Por un lado, estudiamos las necesidades operativas de la SMEB a través del análisis sobre el uso del territorio y la oferta y demanda de trabajo local. Y en segundo lugar, indagamos en las razones y motivaciones de la SMEB por implementar una política de responsabilidad social, caracterizada por el fomento de empleo local no especializado a través del apoyo a empresas comunales en la zona.

#### **3.2.1 Necesidades operativas de la SMEB**

##### **3.2.1.1 Uso del territorio**

La SMEB tiene concesiones mineras en gran parte del distrito Fundación Tinyahuarco. Tres son las comunidades que se encuentran en el área de influencia directa de la empresa minera: Santa Rosa de Colquijirca, Smelter y Huaraucaca.

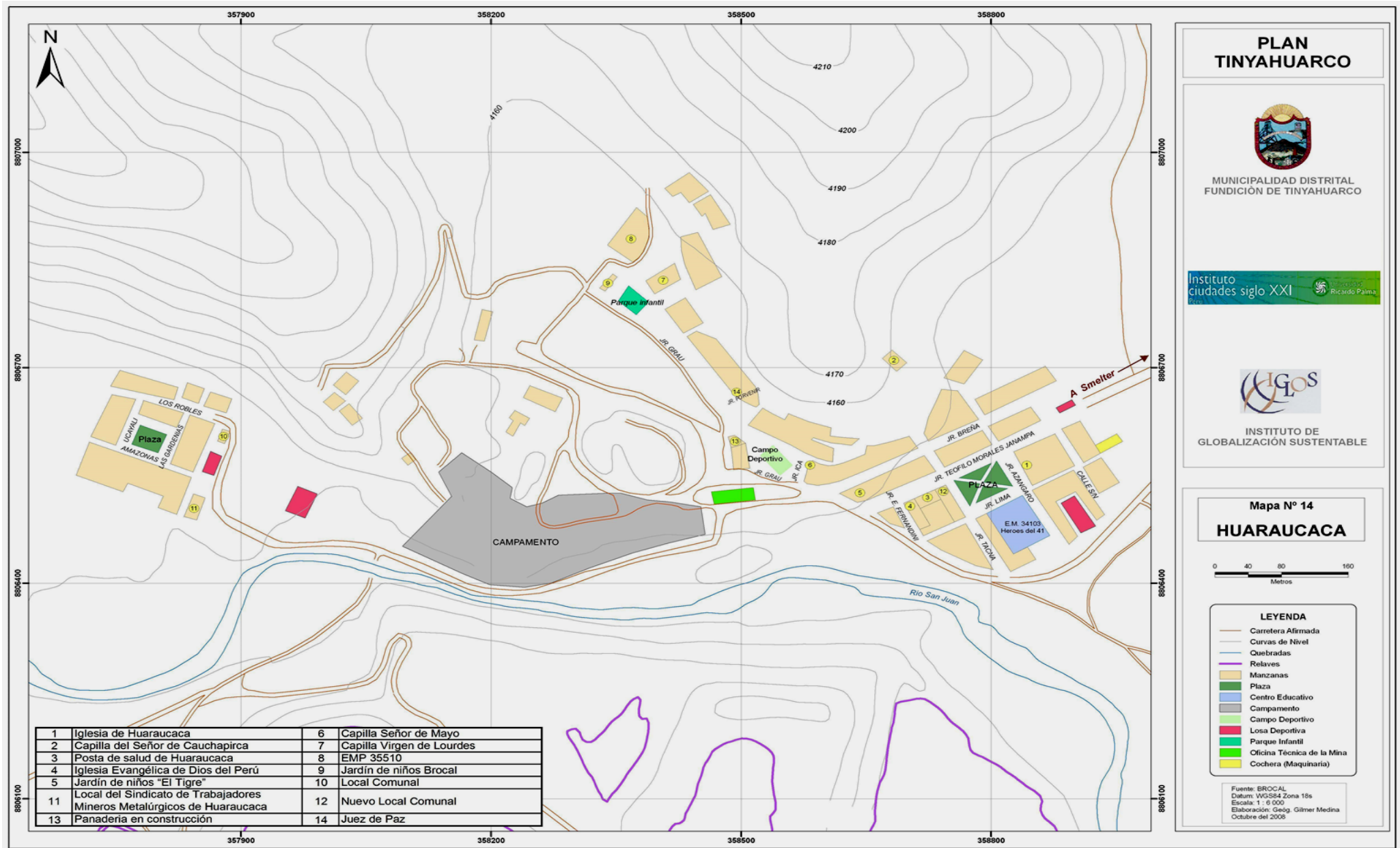
Mapa 1. Operaciones de la SMEB en Tinyahuarco, Cerro de Pasco.



Fuente: Portal Web Compañía de Minas Buenaventura, 2009.

En el caso de la comunidad de Huaraucaca, la SMEB cuenta en total con 261 ha concesionadas. Inicialmente, la concesión “Hacienda de Beneficio de Huaraucaca” consideraba 204 ha en 1985 (SVS Ingenieros 2012:10), y luego ampliadas en 57 ha en el año 2007. Las unidades operativas que incluye la propiedad total de la SMEB son: la Planta Concentradora de minerales, los antiguos relaves y la nueva presa de relaves Huachuacaja, además del casco urbano de la comunidad de Huaraucaca (Ver Mapa 2).

## Mapa N°2



### PLAN TINYAHUARCO



MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
FUNDICIÓN DE TINYAHUARCO

Instituto  
ciudades siglo XXI  
Ricardo Palma



INSTITUTO DE  
GLOBALIZACIÓN SUSTENTABLE

#### Mapa N° 14

### HUARAUCACA

0 40 80 160  
Metros

#### LEYENDA

- Carretera Afirmada
- Curvas de Nivel
- Quebradas
- Relaves
- Manzanas
- Plaza
- Centro Educativo
- Campamento
- Campo Deportivo
- Losa Deportiva
- Parque Infantil
- Oficina Técnica de la Mina
- Cochera (Maquinaria)

Fuente: BROCAL  
Datum: WGS84 Zona 18s  
Escala: 1 : 6 000  
Elaboración: Geog. Gilmer Medina  
Octubre del 2005

Fuente: Plan Tinayahuarco 2010, pág.111 . Municipalidad Distrital Fundición Tinayahuarco e Instituto Siglo XXI.

Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis



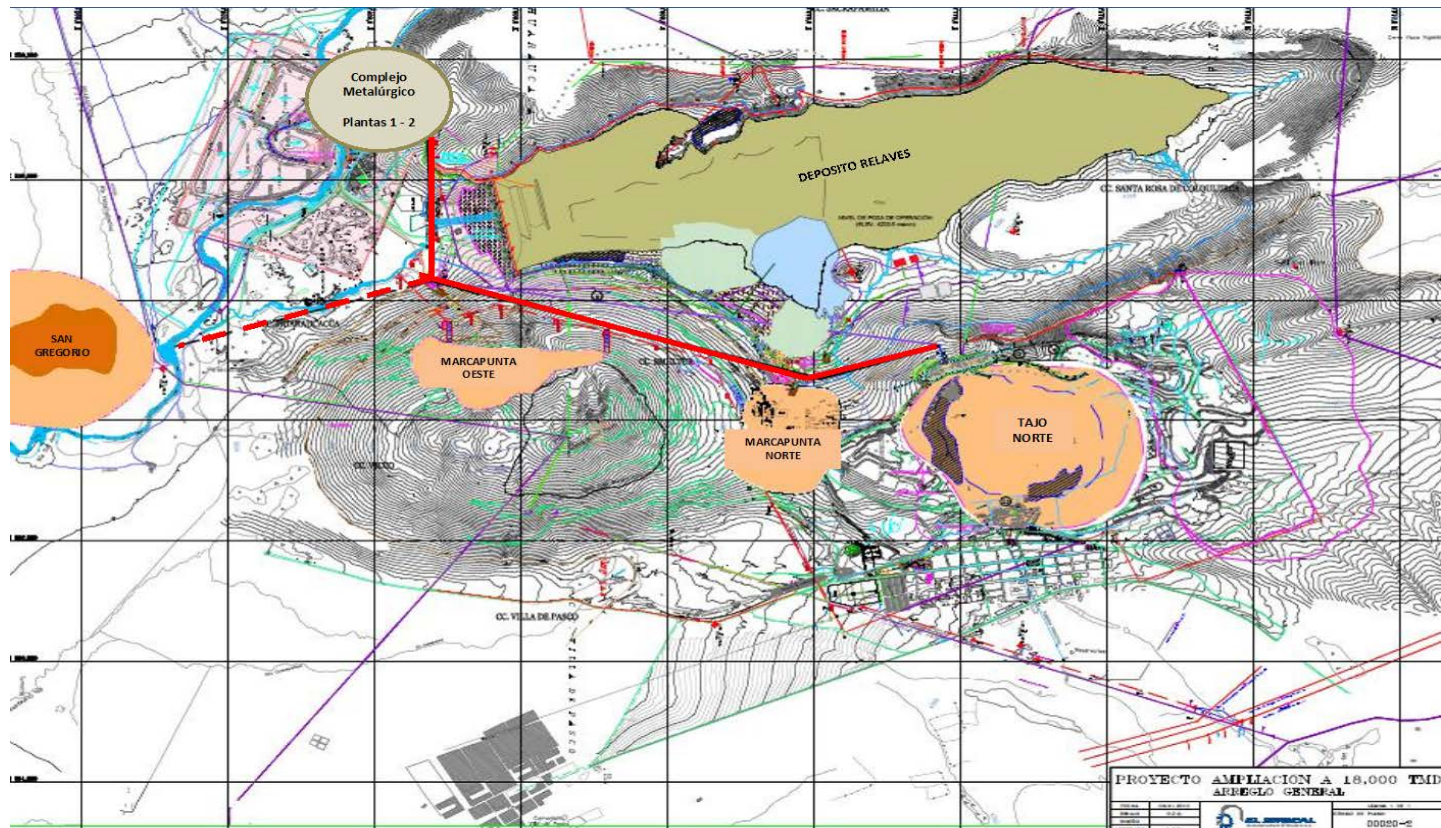
PUCP

Actualmente, existen discursos contradictorios respecto al proceso de expropiación de las áreas comunales en 1985. De un lado, los funcionarios de la SMEB afirman que se lograron acuerdos con los líderes comunales de ese entonces (1985) para la condonar la expropiación, a través del pago de un monto de dinero (arreglo extrajudicial), el cual fue utilizado para la compra de una camioneta Hilux. Mientras que el discurso de los comuneros afirma que dicho proceso fue “ilegítimo”, en tanto no contaba con la aprobación de las dos terceras partes de la Asamblea Comunal (total de comuneros computable), y por el cual fueron destituidos los líderes comunales de ese entonces.

Ante los problemas de delimitación territorial mencionados, la comunidad y la empresa minera establecieron el “área intangible”, el cual comprende el asentamiento poblacional de la comunidad bajo el compromiso de invulnerabilidad frente al alcance de las operaciones productivas de la empresa minera. Actualmente, la SMEB se encuentra en proceso de expansión de sus operaciones para alcanzar las 18,000 TMD. Por tanto, se construyó la Faja Transportadora para el traslado minerales desde la mina Marca Punta Oeste, Marcapunta Norte y el Tajo Norte (Colquijirca). Además, se encuentran en negociaciones con la comunidad de Vicco para la concesión del proyecto San Gregorio (Ver Mapa 3).



Mapa 3: Ampliación de operaciones



Fuente: SMEB – PERUMIN 2013

Los líderes comunales mencionan el cambio de actitud por parte de los representantes de la SMEB, el cual es explicado según el reconocimiento de la comunidad como agente legítimo de fuerte capacidad de negociación:

*“La necesidad más bien de Brocal [...] porque siempre para que amplíen sus plantas, sus operaciones, ya tenían este... que solicitar terreno, más tierra...porque ya nosotros ya no nos dejábamos este...que tomen las tierras. Por decir nuestro punto de vista era respetar las leyes, que ellos no tenían nada que hacer dentro de esas tierras, no? Y al margen de ello, nos invitaban, necesitaban un área de terreno y nos invitan, nos invitaban, no?...o para poner un poste de alta tensión, para que pueda pasar una línea, una carretera por otro sitio, ahí nos invitaban recién...y ya pues, y así ha sido poco a poco que...y también nosotros exigíamos otras cosas, no?...simplemente exigíamos que en todo...en todo este tiempo hemos exigido trabajo, no hemos exigido que nos regalen, que nos donen nada. Simplemente nosotros damos las tierras, y ellos que nos den trabajo nada más. (Entrevista a Alfredo Campos. Entrevista Abril 2013)*

En la cita expuesta evidenciamos la percepción de “empoderamiento” de los líderes comunales frente a necesidad de uso de los terrenos comunales por parte de la SMEB. La posibilidad de dicho empoderamiento está asociada al cambio de la postura o actitud manifestada por la empresa minera<sup>38</sup>, pasando de una actitud “intransigente” basada en la toma de las tierras comunales sin permiso alguno, hacia una postura asentada en diálogo constante con las comunidades de su entorno.

---

<sup>38</sup> Dicha transformación en la postura de la SMEB frente a las comunidades de su entorno será explicada en el apartado 3.2.2.

### 3.2.1.2 Oferta y demanda de fuerza de trabajo: convenios laborales

La fuerza laboral que emplea la SMEB ha sufrido cambios cuantitativos y cualitativos, a partir de las reformas neoliberales y las facilidades al desarrollo de las operaciones mineras en el Perú. Nuevas tecnologías de procesamiento del mineral implicó un aumento de la productividad, conllevando a una mayor eficiencia laboral desde la profesionalización de las labores mineras. Ello abrió campo al incremento de contratación de mano de obra altamente calificada y el decrecimiento de la mano de obra menos calificada. En ese sentido, el mercado laboral se volvió más exclusivo para el empleo directo, pero se amplió el ingreso hacia el empleo indirecto: empresas contratistas y empresas comunales.

Las expectativas de inserción laboral en Huaraucaca y las demás comunidades rebasaba la oferta del mercado de empleo minero de la SMEB. Las necesidades de obtener un empleo directo o indirecto está asociado a la percepción y definición de sus condiciones materiales en función a la obtención de un salario. En otras palabras, los huaraucaquinos se sienten “pobres” cuando no tienen un empleo remunerado. Además del aspecto económico, la demanda laboral tiene un sustento simbólico y cultural. El obtener un empleo directo en la SMEB implicaba el contar con un alto grado de especialización (capital cultural), el cual se podría traducir en mayores posibilidades de inversión monetaria en educación, salud, alimentación y demás patrones de consumo urbano. Y, por otro lado, la naturaleza de los contratos de empleo minero (diferentes entre el empleo directo e indirecto) ha dado lugar a discursos sobre la distinción entre los comuneros.

Ante la ampliación de la capacidad de procesamiento de la Planta Procesadora de minerales en 1995, los comuneros de Huaraucaca plantearon reuniones de negociación para conciliar el interés de los comuneros por conseguir trabajo en las nuevas operaciones de expansión minera. Así, se lograron acuerdos para dar prioridad a los pobladores locales en las plazas de trabajo disponibles dentro de la planilla de la SMEB.

Entre estos acuerdos se encontraban las primeras contrataciones de la comunidad en labores menores como recojo de materiales residuales, limpieza, venta de cal, entre otros. Según mencionan los comuneros, estos fueron los inicios de las empresas comunales, las cuales comenzaron desde 1998, con actividades “informales” (sin inscripción en la SUNARP<sup>39</sup>) para luego pasar a la formalidad empresarial en la siguiente década.

Desde la SMEB, se menciona que hace más de 10 años se orientan bajo una política de generar empleo local. Como mencionamos líneas arriba, el principal contingente de trabajadores de la SMEB son de contrataciones indirectas y provenientes de la provincia Pasco, entre ellas, varias empresas comunales de la localidad de Tinyahuarco. Según menciona el personal de la SMEB, la política de empleo local fue orientada desde la alta directiva de la empresa minera, como parte de una visión estratégica por armonizar el desarrollo de sus operaciones.

[...] la política era dar prioridad a las comunidades y eso nace de la cabeza, dice...señores vamos a apoyar a las comunidades en medida que podamos apoyarlos, eso fue una directiva de la gerencia entonces bajo ese escenario nosotros decíamos oye

---

<sup>39</sup> Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.

hay dos trabajo tres trabajos, tú puedes hacerlo?” (Entrevista a Percy Marmolejo. Junio 2015)

Observamos que la mencionada política se orienta hacia la contrataciones de empresas comunales en labores auxiliares o secundarias. De esa manera, se estaría integrando a las comunidades en el mercado de empresas contratistas de la SMEB. Sin embargo, las desigualdades en las organización empresarial de las comunidades, ha dado lugar a que Huaraucaca se posicione como la empresa comunal más eficiente.

Debido a la gran demanda por inserción laboral a la SMEB de parte de las poblaciones locales, han decidido iniciar una sección de “Empleo Local” en el Área de Asuntos Sociales para coordinar plazas de trabajo no calificado en empresas contratistas.

“Pero de hecho *siempre hemos tratado de privilegiar la contratación de mano de obra local*. Eso es en cuestión de Brocal. [...] Ahora vamos a abrir una *oficina de información sobre empleo local*, y vamos a recibir los CV de la gente, y vamos a pedir a las contratas que, primeramente, Asuntos Sociales debe dar el visto bueno de que si la plaza no requiere una mayor especialización, se debe dar prioridad a la mano de obra local no especializada.” (Entrevista Gonzalo Álvarez. Junio 2015)

En ese sentido, las exigencias de empleabilidad de parte de los comuneros de Huaraucaca y de otras comunidades de la localidad, fueron atendidas como parte de una política corporativa de la SMEB, siempre y cuando sea bajo la modalidad de contratación indirecta<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> “[...] sí hemos quedado en que si hago algún tipo de trabajo en mi sistema de expansión, puede entrar gente en mi planilla o lo tercerizo por la comunidad” (Entrevista Gonzalo Álvarez. Junio 2015).

### 3.2.2 Implementación de la política de responsabilidad social.

Aproximadamente desde el año 2002, la SMEB ha implementado una política de Responsabilidad Social orientada a buscar su desarrollo operativo a la par del crecimiento económico de las comunidades en su entorno. La política corporativa de la SMEB estaba orientada por la estrategia “ganar-ganar”, dando lugar no sólo a emplear a los pobladores locales a través de contrataciones indirectas a sus operaciones mineras, sino también les permitió mejorar su imagen institucional y posicionarse como una empresa minera con legitimidad a nivel local, nacional e internacional.

[...] venimos trabajando en esto unos 10-12 años, donde vemos la necesidad de tener mayores crecimientos como empresa y digamos que fue más o menos interesado. No fue que vino como una iluminación. *Hay que reconocer que fue un interés en ir a mayores áreas* y luego ya esto se ha convertido en una política donde ayudar a empresas [comunales]. Si bien no buscamos un interés de crecimiento territorial, sino por un sentido de responsabilidad social y de compartir. *Además eso te retribuye beneficios porque la gente te ve como un socio amigable, no como un depredador, contaminante, que maltrata.* Tratamos de cambiar esa visión y creo que con relativo éxito lo tenemos.”  
(Entrevista Gonzalo Álvarez. Julio 2015)

En ese sentido, el interés de la SMEB por brindar apoyo a las comunidades de su entorno no tuvo una orientación asistencialista, sino que estuvo orientada por la sostenibilidad de sus propias operaciones.

*“ La responsabilidad social no solo lo hacemos porque tenemos que cumplir una norma sino también porque te conviene. Si tienes una comunidad que no está empobrecida, puedes desarrollar tus actividades con normalidad. Sin llegar a exagerar es algo así como una medida de “justicia distributiva”, en la medida en que tú no puedes llevarte*

todo. No regalando, porque eso hemos tratado de no tener una actitud paternalista.”

(Entrevista Gonzalo Álvarez. Julio 2015)

Asimismo, los objetivos inicialmente planteados fueron concretados a partir de la suscripción a acuerdos nacionales e internacionales, tales como los principios del “Pacto Mundial de las Naciones Unidas” en el año 2007. En particular, la adscripción al Pacto Mundial ha significado una comunicación periódica de los avances de la SMEB respecto a derechos humanos, derechos laborales, derecho ambiental y corrupción. En ese sentido, la SMEB forma parte de iniciativas globales para promover la legitimidad de las operaciones mineras, tanto a nivel de sus relaciones comunitarias como en los vínculos comerciales con empresas nacionales e internacionales.

A partir de la política de responsabilidad social se han constituido programas como: generación de empleo local femenino, campañas y talleres informativos de salud y calidad de vida, educación social para líderes comunales, programas de becas en SENATI y el mantenimiento de la infraestructura vial de las localidades. Respecto a las capacitaciones y becas en SENATI, éstas fueron dirigidas a jóvenes del Centro Poblado Colquijirca, a través de concurso y financiamiento integral de 6 semestres en especialidades de mecánica de mantenimiento, mecánica de maquinaria pesada y mecánica de maquinaria diesel (El Brocal 2010).

La generación de empleo local se ha convertido en un aspecto importante de la política de responsabilidad social de la SMEB, y se manifiesta en convenios laborales para contratación directa de comuneros, inclusión femenina en labores de intermediación laboral, fomento de MYPES de mujeres tejedoras y

la promoción de empresas comunales (El Brocal 2012). En el año 2010, la SMEB incluyó a 55 comuneros a su planilla de trabajadores, a partir de un concurso público (El Brocal 2010), pero no ha vuelto a repetirse debido a las características estructurales de su mercado laboral (nuclear, segmentado y altamente capacitado).

Respecto al programa de empleo local femenino, este se basa en la promoción de la ocupación temporal a mujeres de mano de obra no calificada en trabajos como construcción de cercos, limpieza de canales de agua, conservación y mejoramiento de parques y jardines, remediación de pasivos ambientales, entre otros (El Brocal 2010). Es decir, que la intención de incluir a las mujeres en el mundo minero, tradicionalmente masculino, está caracterizado por la precarización del trabajo femenino, el mismo que sólo es eventual y de baja remuneración. La forma en que este programa es implementado es a través de la incidencia en empresas comunales, generando que sean las comunidades quienes empleen fuerza laboral femenina.

El proyecto bandera de la SMEB es “Creciendo Juntos: Desarrollando comunidades sostenible” y está orientado a generar empleo local a través de empresas comunales (El Brocal 2010:30). Dicho proyecto ha sido resultado del interés de las comunidades campesinas de la zona por insertarse a la cadena productiva de la SMEB<sup>41</sup> a través de la figura de “empresas comunales”. Sin embargo, al indagar en el concepto de “desarrollo sostenible”, se evidencia una perspectiva a la construcción de competitividad empresarial entre las comunidades campesinas, sin mencionar el aspecto ambiental.

---

<sup>41</sup> Entrevista Alfredo Campos. Abril 2013.



“Nosotros buscamos que las empresas [comunales] busquen oportunidades de negocio que no estén necesariamente vinculadas a nuestro desarrollo. En principio es muy difícil lograr esto. De hecho el relacionamiento directo a actividades vinculadas estrictamente a actividades de nuestra operación, eso se da al principio. [...] De hecho esta vinculado a nuestro proceso de producción. Esto que puede ser un negocio de varios millones de dólares, va a generarles a ellos ingresos que les permitirá hacer otros negocios como ha hecho Huaracaca. [...] De manera que si Brocal deja de trabajar, ellos pueden mantener un ingreso que no está ligado netamente a nosotros.” (Entrevista Gonzalo Álvarez. Julio 2015)

Como punto de partida, la SMEB adoptó una estrategia comunicativa basada en el constante diálogo con las comunidades de su área de influencia; llamando a los líderes comunales a que se sienten a conversar con los principales funcionarios de la empresa minera. Según las entrevistas realizadas, se institucionalizaron reuniones o “mesas de diálogo” semanales o mensuales, para encontrar puntos en común entre los intereses de la empresa minera y los intereses comunales.

Según los representantes de la SMEB, aproximadamente desde 1999, el programa “Creciendo Juntos” estuvo basado en la asistencia técnica a empresas comunales para su integración al eslabonamiento productivo de la dinámica minera local. Esta asistencia de parte de la SMEB estuvo basada en lineamientos empresariales e industriales que debe seguir la comunidad como empresa contratista, a través de los trabajadores de la empresa minera (guía e indicaciones), mas no invirtió en el pago de personal especializado en apoyar a las empresas comunales. Ello se evidencia en la entrevista sostenida con Percy Marmolejo, Superintendente de Generación Eléctrica y Transmisión:

“P: No no, *ellos mismos contratan su gente*. Brocal los asesora. Brocal les dice: ‘para que tú puedas crecer, con la gente que tienes no puedes. Yo necesito gente técnica que conozca’. Entonces se organizan y van viendo que tienen electricistas, mecánicos y empiezan a incrementar sus pequeñas labores. [...] Definitivamente, BROCAL los ha asesorado. Entonces en la parte eléctrica hasta cierto punto los hemos apoyado y los hemos educado, si bien es cierto eran técnicos, más no tenían ningún tipo de experiencia, *nosotros los hemos guiado de la mano, los hemos formado*.”

T: De la misma manera en las otras áreas?

P: Sí, de igual manera, así ha ido subiendo su nivel y BROCAL siempre los ha estado apoyando y guiando en todo sentido.” (Entrevista Percy Marmolejo. Junio 2015)

Los aspectos en los que asistió la SMEB fueron: planificación de proyectos, manejo contable, administración de recursos humanos, entre otros aspectos necesarios en la sostenibilidad de las actividades de las empresas comunales, principalmente en el rubro minero.

La SMEB identifica dos importantes comunidades con quienes mantienen contrataciones: Smelter y Huaraucaca. Ambas se han consolidado en el mercado de empresas contratistas de la SMEB. Como muestran los siguientes cuadros (Cuadro 8 y Cuadro 9), el caso de la comunidad de Huaraucaca muestra un progresivo aumento en los montos facturados. Pasó de manejar proyectos de 1 millón 257 mil de dólares en el año 2006, hasta lograr los 45 millones 612 mil dólares. En comparación con las demás empresas comunales en la zona de influencia de la mina, Huaraucaca ha alcanzado un posicionamiento empresarial consistente a través de los años.

Cuadro 8. Monto Facturado por la SMEB. 2006-2010

Monto facturado a El Brocal (USD miles)

Empresa comunal	2010	2009	2008	2007	2006
Centro poblado de Colquijirca	34	0	0	0	0
Huaraucaca	11,456	7,292	4,453	2,038	1,257
Racracancha	881	49	80	46	58
Santa Rosa de Colquijirca	16	85	195	92	83
Smelter	2,730	1,316	1,119	869	390
Vicco	94	0	39	1	0
Total	15,211	8,742	5,886	3,046	1,788

Fuente: Memoria Anual de la Sociedad Minera El Brocal, 2010.

Cuadro 9. Monto Facturado por la SMEB. 2011-2013

**Tabla N° 17 Monto facturado por empresas comunales**

Empresa comunal	Facturado en USD miles		
	2011	2012	2013
Huaraucaca	14,889	30,937	45,612
Smelter	3,197	3,457	7,779
Sta. Rosa Colquijirca	266	64	156
Vicco	170	839	53
Centro Poblado Colquijirca	15	-	46
Racracancha	-	-	-
Santa Bárbara	-	2,175	18
Total	18,537	37,472	53,664
Variación anual	29%	102%	43%

Fuente: Reporte de Sostenibilidad de la Sociedad Minera El Brocal. Lima. 2013. Pp. 41

Asimismo, los proyectos de infraestructura, tal como la construcción del complejo educativo y el mejoramiento urbano en Huaraucaca, se realizaron a través de la tercerización del trabajo en la empresa comunal ECOSEM Huaraucaca. Respecto a la construcción de asfaltados y pavimentación, se destina 36 millones de dólares a la contratación de la empresa comunal (El Brocal 2012).

La consolidación de las empresas comunales de Huaraucaca ha sido resultado de la exigencia de calidad del servicio prestado y la respuesta adaptativa de los líderes comunales. Inicialmente, la comunidad contaba con convenios de

contratación (“exclusiva”) de sus labores empresariales en el área de Huaraucaca o alrededores. Para los líderes comunales, la posibilidad de contar con documentos formales, o “actas”, validaban *a posteriori* los beneficios comunales que la SMEB se comprometía a conceder en las contrataciones de servicios mineros:

“[...] los dirigentes que han pasado anteriormente ya habían hecho actas, actas que la comunidad si le donamos un terreno, un terreno por decir de cinco, seis hectáreas o hasta más, *la prioridad de los trabajos debería tener...nosotros. Entregábamos el terreno pero, ¿a cambio de qué?: que la prioridad de todos los trabajos [la tenga] la empresa comunal [Huaraucaca].* [...] Claro que habían también otras empresas también que llegaban, o que estaban ya situadas acá: empresas contratistas. Y ahí es poco a poco como los fuimos sacando, *porque [...] teníamos el acta*, que es como se debía realizar el trabajo.” (Entrevista a Juan Campos. Abril 2013).

Sin embargo, ello tuvo limitaciones a mediano plazo, en tanto se retiraron los beneficios de contratación exclusiva, debido a que la SMEB convocaba a la comunidad y a otras empresas contratistas a que compitan por los proyectos requeridos. A pesar que las empresas comunales suelen tener presupuestos más económicos que su competencia, la SMEB se orienta por otras empresas contratistas, compensando las exigencias de inserción laboral de los pobladores locales a través de la contratación de personal a las contratistas. Sin embargo, ello ha dado lugar a disputas, en tanto las empresas contratistas traen personal permanente de otras ciudades y se niegan a emplear a los pobladores locales por tener exigentes parámetros de experiencia laboral y educación técnica, como pilares de su eficiencia laboral.

"[...] les estoy comentando mi preocupación de que este animo de ayudarlos se ha vuelto una pretensión de la comunidad por tener la "exclusividad" de los trabajos. Entonces es difícil decir que esos son trabajos especializados. A veces nuestra área tiene que pelear con la comunidad y con el operador, a quien le exigis eficiencia, y ellos traen a una contrata de afuera, tienen que sacar gente, cambiarla. [...] *Nosotros le pedimos eficiencia al operador y que trabaje con la comunidad, pero ellos dicen que no pueden ser eficientes si trabajan con la comunidad porque estos no son eficientes*" (Entrevista Gonzalo Álvarez. Julio 2015)

Por tanto, atendemos al cambio actitudinal de la SMEB frente a la comunidad campesina de Huaraucaca. La postura de la SMEB pasó de *facilitador* en la consolidación empresarial de la comunidad, basado en la exclusividad/condicionamiento de contrataciones a las empresas comunales a cambio de la venta de territorio, a ser un *observador/evaluador* de la comunidad como otro agente participante del mercado competitivo de empresas contratistas en Tinyahuarco y otras regiones del Perú.

### **3.2.3 Nuevos hallazgos**

#### **3.2.3.1 Consecuencias inadvertidas y el futuro de los territorios comunales**

Fruto de la estrecha relación económica entre la minera y la comunidad, se evidencia la construcción de prácticas comunales de apropiación del territorio que aluden no sólo a la propiedad del suelo, sino también de las actividades económicas que se desarrollan en las mismas.

La capacidad de negociación y de movilización de recursos (tanto económicos como sociales) de parte de los líderes comunales ha generado la posibilidad de establecer condicionamientos económicos en las concesiones para la

explotación minera o el desarrollo operativo de procesamiento del mineral. La comunidad de Huaraucaca identificó en el territorio, tanto un capital económico importante por el pago por parte de la SMEB, como también un capital político, al contar con un activo físico indispensable para las operaciones de la SMEB. Ello se evidencia en los convenios firmados para asegurar la contratación de las empresas comunales de Huaraucaca en las actividades de la SMEB en toda su área de influencia.

Sin embargo, según menciona la directiva de la SMEB, no se esperaba observar el “efecto réplica” de Huaraucaca en las demás comunidades. Las noticias y rumores respecto a las negociaciones de la comunidad y la empresa minera, dieron lugar a que otras directivas comunales cuestionen las actividades de las empresas comunales de Huaraucaca en territorios “ajenos”. Por tanto, dichos líderes exigían a los representantes de la SMEB la contratación de sus empresas comunales<sup>42</sup> en los trabajos que realice la empresa minera en sus áreas. Ello ha planteado riñas inter-comunales por alcanzar la exclusividad en las contrataciones a sus empresas comunales. Además, los representantes de la SMEB perciben constreñimientos en la consolidación de una cultura de competitividad y calidad en las contrataciones firmadas.

Durante la entrevista al superintendente de Relaciones Institucionales, este mencionó el establecimiento de “lógicas de territorialidad” de las comunidades campesinas, las cuales aluden a las formas de entender la propiedad del espacio y de establecer nuevas relaciones de poder frente a terceros (como la

---

<sup>42</sup> Como el caso de la empresa comunal de Santa Rosa de Colquijirca.

SMEB). El principal problema que ello genera para la minera es la limitación a su libertad para establecer un mercado de empresas contratistas que compitan con brindar los mejores estándares de calidad en las contrataciones. Sin embargo, al percibir el condicionamiento de las comunidades, los representantes de la SMEB se sienten “obligados” a establecer convenios laborales para que las empresas contratistas busquen emplear a la población local, de manera que no sea determinante contratar a empresas comunales. Hasta el momento de cierre de la presente tesis, ello sigue siendo punto de debate entre las comunidades y la empresa minera.

El crecimiento de la infraestructura productiva y la apertura de nuevos tajos mineros en los próximos años, implica también pensar en la reubicación involuntaria de las poblaciones locales. Ese es el caso de la comunidad campesina de Smelter, quienes fueron reubicados por el proyecto de expansión del tajo Colquijirca. Ello ha dado lugar al privilegio de procesos de negociación individuales por encima de las negociaciones colectivas, en tanto cada familia buscaba optimizar la compensación financiera por reasentamiento en vez de emplear a la comunidad campesina como instancia de diálogo colectivo. De la misma manera, Huaraucaca es considerada como una comunidad posible de ser reasentada cuando las operaciones de procesamiento minera se incrementen.

Por otro lado, el futuro de las comunidad campesinas en el distrito Fundación Tinyahuarco está configurado por la transformación territorial y los procesos de emigración hacia áreas construidas y diseñadas bajo un modelo de desarrollo socioeconómico pensado desde la empresa minera. En ese sentido,

evidenciamos el importante papel de la SMEB en la definición de los modos de vida “aceptables” para las comunidades, pero caracterizados por el inevitable des-arraigo al espacio físico de residencia actual.

### 3.2.3.2 Tensiones laborales en la SMEB: productividad vs legitimidad.

Se identificaron tensiones entre productividad y legitimidad de la SMEB, a través de las relaciones entre comuneros asalariados directamente en la SMEB y los funcionarios de la misma empresa. La posibilidad de contar con “permisos comunales” ha sido resultado del poder de negociación de los líderes comunales dado que muchos de ellos eran trabajadores de la empresa minera y necesitaban emplear el tiempo del horario formal para el desempeño de sus labores como autoridades de la comunidad. Sin embargo, según la lógica de los funcionarios de la minera, no es posible solventar el costo operativo de brindar dichas concesiones, puesto que implica un sobre-costo de las labores de otra persona.

Entonces, observamos que las tensiones mencionadas, antes materia de discusión de las negociaciones colectivas emprendidas por el sindicato de trabajadores, ahora también se comprende dentro de la agenda o pliego de reclamos de los líderes comunales. Por un lado, deben cumplir con un horario formal para el desempeño de sus labores en la SMEB, y por otro lado, deben invertir parte de su tiempo en las actividades de la comunidad. Por tanto, evidenciamos que la diferenciación institucional entre la comunidad campesina y el sindicato de trabajadores es flexible y permeable.



Analizando la inversión del tiempo privado de los líderes comunales, observamos el manejo de una doble identidad, a partir de la cual deben conciliar su rol como actores centrales en el diálogo empresa minera-comunidad, y su función como trabajadores en la estructura organizacional de producción minera. Por tanto, identificamos que el rol del líder comunal en Huaraucaca se configura por una inherente contradicción en la defensa “formal” de sus intereses.

### 3.2.3.3 Permisividad a la contaminación ambiental de la SMEB

El discurso de los comuneros de Huaraucaca, tanto de líderes como pobladores en general, afirma la existencia de contaminación ambiental producto de las operaciones mineras de la SMEB. Según mencionan los líderes comunales, la SMEB no cumple con las acciones de remediación ambiental. Además, existen rumores de que la empresa minera ha adulterado los resultados del grado de concentración de metales en la sangre de los niños de las instituciones educativas de Huaraucaca; razón por la cual muchos padres de familia se niegan a la extracción de una muestra de sangre de sus hijos.

Sin embargo, a pesar de las quejas sobre los pasivos ambientales, no existe movilización social contra los avances de las operaciones mineras de la SMEB (tal como sucederá en los próximos años). Consideramos que ello puede deberse a la permisividad de la contaminación ambiental, siempre y cuando la SMEB mantenga la dinámica de producción minera local, al ser esta la principal fuente de ingresos económicos para las familias huaraucaquinas y de todo Tinyahuarco.

### **3.3 Transformación de estrategias laborales para la reproducción social: impactos en la institucionalidad comunal**

En el presente capítulo se mostrarán los resultados obtenidos del análisis histórico de las estrategias de inserción laboral y los cambios observados en la institucionalidad comunal, a partir del rol que adoptó la SMEB entre 1998 y 2015. Para lograr dicho objetivo, dividimos el presente capítulo en dos partes: antes del inicio de empresas comunales en 1998 y su posterior consolidación hasta el 2015.

#### **3.3.1 Estrategia individualizada de inserción al mercado laboral minero y la débil institucionalidad comunal (1990-1998)**

Llegada la década de 1990, las relaciones productivas en Huaraucaca se orientaban por el capital de la Sociedad Minera El Brocal, caracterizadas por un modelo económico de integración parcial de los pobladores locales a la actividad minera. Dicho modelo consistía en integrar la fuerza laboral local que cumpla con las condiciones educativas y de experiencia laboral minera que requerían la empresa minera. Asimismo, las nuevas condiciones del mercado laboral, luego de la transformación de la estructura productiva minera, desde las reformas neoliberales antes mencionadas, elevaron la competitividad y “exclusividad” del empleo minero. Por tanto, sólo un sector de los comuneros podía ingresar al empleo directo en la empresa minera.

El empleo en la SMEB era/es la fuente de mayores ingresos económicos, en comparación con la reducida liquidez que proveía la economía ganadera; la

misma desde décadas anteriores venía siendo progresivamente abandonada. Por tanto, las familias huaraucaquinas buscaban insertarse al mercado laboral minero para enfrentar la falta de empleo remunerado (anteriormente explicado como la sensación generalizada de “pobreza”).

Al indagar en las historias de las familias comunas de Huaraucaca, pudimos identificar dos formas de inserción laboral a la dinámica minera local, además de otras estrategias económicas para hacer frente a la exclusión del mercado de empleo minero durante el periodo 1990-1998.

Por un lado, un grupo de pobladores de Huaraucaca logró insertarse al mercado laboral minero a través del empleo directo (planilla) en la SMEB. Ello fue resultado de múltiples factores, entre los cuales pudimos identificar los recursos que utilizaban los comuneros para su inserción a la SMEB: a) las relaciones laborales preexistentes (capital social) y b) el grado de especialización minera (capital cultural). A partir del primero (a), los miembros varones de la unidad familiar contaban con mayores posibilidades de integrarse al mercado laboral si su padre había sido trabajador de la empresa, dado que podía beneficiarse de los convenios laborales por sucesión; derecho colectivo obtenido por el sindicato de trabajadores<sup>43</sup>.

Respecto al segundo recurso (b), las posibilidades de inserción laboral a la SMEB aumentaban si el joven varón contaba con estudios técnicos o universitarios y experiencia laboral minera que aseguren los conocimientos para el trabajo minero especializado. Por tanto, las relaciones laborales

---

<sup>43</sup> Según mencionan los funcionarios de la SMEB y los líderes comunales, el sindicato de trabajadores de la SMEB fue progresivamente debilitado, como parte del proceso nacional de reducción a los derechos colectivos.

preexistentes y el grado de especialización minera eran sustanciales para mantener el empleo minero en la familia o lograr insertarse a los beneficios de este mercado. Sin embargo, a pesar de contar con las redes sociales y la certificación técnica adecuada, el ingreso al trabajo directo en la SMEB no se aseguraba, en tanto las nuevas plazas de trabajo eran limitadas y muy competitivas.

Tal como mencionamos en el apartado 3.2, en la década de 1990, la directiva de la comunidad campesina identificó en la venta de territorio comunal una fuente de poder de negociación colectiva para la contratación de comuneros en la SMEB. Gracias a estos convenios, una facción de los comuneros asociados (aquellos inscritos en el padrón comunal) pudieron beneficiarse del convenio laboral, siempre y cuando cumplan con los requerimientos educativos y de experiencia laboral minera.

En ese sentido, la exclusión del mercado laboral se mantenía para los pobladores no asociados a la comunidad y aquellos con menor grado de especialización técnica. Como alternativa, algunos pobladores diversificaron sus actividades económicas al desarrollar trabajos independientes como la extracción y venta de cal<sup>44</sup> para la empresa minera. Asimismo, identificamos tres formas importantes en la articulación lateral a la dinámica de producción minera: el transporte interurbano a través de “colectivos”, la comercialización por venta al por menor (bodegas) y alimentación para los trabajadores de la empresa minera (comedores). Por último, según las entrevistas realizadas, la migración a ciudades como Lima y Huánuco solía ser una estrategia

---

<sup>44</sup> Ver entrevista a Ronald Angulo. Fecha 03/05/2014.

económica para conseguir trabajadores asalariados que aseguren remesas a sus familias.

Estas estrategias guardan similitudes en la búsqueda “individualizada” de soluciones económicas para las familias. Sostenemos que dichas estrategias eran principalmente individuales, donde los objetivos y posibilidades de la unidad familiar no integraban a la comunidad campesina como organización social relevante para el soporte de los problemas a la inserción laboral.

Tal como venimos sosteniendo a lo largo de esta tesis, la comunidad campesina ha transformado el rol que ocupa para las familias que la integran, pasando incluso por crisis de representatividad (Diez 2012). Por tanto, en el periodo de 1990-1998, la comunidad campesina de Huaraucaca no era percibida como un soporte contundente para la seguridad económica familiar. Más allá de los convenios laborales suscritos para la inserción laboral de los comuneros (aún reducidos en número), los pobladores de Huaraucaca debían crear diversas alternativas económicas para hacer frente la crisis de la economía familiar.

### **3.3.1.1 Débil institucionalidad comunal**

Entrada la década de 1990, la comunidad campesina de Huaraucaca se instituyó como una organización social que cumplía el rol de administrar el territorio comunal; proteger y defender los intereses de la comunidad ante la expansión territorial de la actividad minera por parte de la SMEB; representar a las familias comuneras ante instancias como el municipio local; además de establecer faenas comunales para la construcción de la infraestructura comunal (p.e: construcción del cementerio) y limpieza de pueblo. Por su parte,

la directiva comunal se encargaba de movilizar la acción colectiva para la protección de su territorio (paralizaciones o huelgas) y de negociar acuerdos con la empresa minera.

Asimismo, la comunidad como organización productiva se constituía como una entidad de defensa del territorio adscrito luego de la reforma agraria. Los beneficios de asociación eran percibidos principalmente por aquellos que mantenían la actividad ganadera como una fuente de ingresos económicos para sus familias. Sin embargo, en el contexto histórico de asalariamiento minero en la zona, el costo de participación en la comunidad era percibido como “muy elevado”, frente a la capitalización del tiempo de los obreros mineros (jornadas laborales intensas). La inversión de tiempo en las actividades comunales era considerado como un “sacrificio” de aquellos que estaban interesados en mantener viva la comunidad como organización social.

Ello explica que pocas las familias formaban parte de la comunidad campesina antes de 1998. Según mencionan los entrevistados, quienes integraban la comunidad eran aquellos que mantenían la producción ganadera como eje principal o complementario en su economía familiar, mientras que los asalariados o desocupados no encontraban mayores beneficios de integración a la comunidad.

En conclusión, la comunidad campesina cumplía un rol central para un sector de los huaraucaquinos (comuneros inscritos) al ser el espacio de concertación de los intereses económicos. Sin embargo, ante la persistente exclusión laboral en la dinámica minera de la SMEB, se concibe la estrategia comunal de

actividades empresariales para asegurar la solvencia de la economía familiar de los comuneros, pobladores y migrantes en Huaraucaca.

### **3.3.2 Estrategia comunal de inserción laboral y la redefinición de la institucionalidad comunal (1998-2015)**

La estrategia comunal de inserción laboral ha estado caracterizada por la creación de empresas comunales de intermediación laboral y tercerización de labores mineras, bajo la dirección de jóvenes líderes con experiencia minera y capacidad de negociación frente a los intereses productivos de la SMEB en la zona. La estrategia fue pensada, en un inicio, para integrar sólo a los comuneros (inscritos en el padrón comunal) ; sin embargo, a medida que las empresas comunales gestionaban contrataciones de mayor envergadura, requerían de incrementar su fuerza de trabajo y se amplió el espectro de beneficiarios: se dio cabida a los pobladores (aún no asociados a la comunidad) , migrantes de la zona y mujeres puedan ingresar a trabajar.

“[la comunidad] está prosperando bien. Que los dirigentes que han entrado han sabido dirigirlo. Tenemos buses. Máquinas. Encapsulados [...] *Da trabajo a la gente, a los de afuera de acá mismo. Prioridad a las madres solteras, viudas [...]*” (Entrevista a Nancy Mandujano. Noviembre 2013)

El carácter comunal de la estrategia se basó en el uso del dinero pagado por SMEB, a concepto de compra de terrenos comunales. Dicho dinero fue utilizado en la compra de bienes como maquinarias y vehículos que sirvan para ofertar servicios a las SMEB. Con los ingresos percibidos por los servicios prestados, tres generaciones de líderes comunales re-invirtieron las utilidades en la mejora de sus actividades empresariales: comprar nuevas maquinarias y

contratar especialistas en proyectos mineros. Muchos de los profesionales contratados eran antiguos trabajadores de la SMEB que fueron convocados a las empresas comunales de Huaraucaca.

El respaldo de los comuneros en la decisión de las directivas comunales se presenta en consenso comunal (no exento de enfrentamientos sectoriales), a favor de invertir los recursos económicos de la comunidad en infraestructura (p.e. el local de operaciones de las empresas comunales) y equipamiento para brindar servicios mineros. Como en cualquier inversión económica, el riesgo de perder o incrementar el capital económico de la asociación fue asumido por los comuneros. Aunque, tal como mencionan algunos comuneros, no todos confiaban en la posibilidad de consolidarse como una gran empresa contratista, debido a la experiencias fallidas de comunidades aledañas (p.e. el caso de corrupción en la comunidad campesina de Rancas<sup>45</sup>).

La decisión de optar por empresas comunales de intermediación laboral y servicios generales como construcción civil, alquiler de maquinarias y limpieza, se formalizó en el año 2008, y es definida por los líderes comunales como “la oportunidad ante la adversidad”. La estrategia se pensó a partir de las facilidades tributarias y legales de ejercer actividades empresariales como una

---

<sup>45</sup> Según María Espinoza: “Hubieron otras empresas comunales como las de Rancas, pero no pudieron establecerse. Ellos comenzaron 1 año antes que nosotros pero se estancaron porque su directiva se repartía el dinero y no pudieron consolidarse. Con el pasar de los años, la ventaja que nos llevaba la comunidad de Rancas se revirtió, ya que ellos pasaron a depender de nosotros.” “Nosotros nos hemos ampliado. Ellos se han estancado” (Entrevista Octubre 2013).



empresa comunal “formal”<sup>46</sup>. La directiva comunal confirman las razones expuestas:

“Y al margen que nos hacían más difíciles las leyes que salían, intermediaciones laborales y todo eso, *las facultades de una comunidad no lo dan como, como una empresa formal, como una empresa privada, no?* (Entrevista a Juan Campos. Abril 2014)

Por otro lado, la SMEB demandaba estándares de calidad en las labores contratadas, con miras a promover la productividad y eficiencia de las operaciones mineras. Por tanto, en Huaraucaca se consolidó un mercado competitivo de empresas contratistas, muchas de las cuales tenían gran trayectoria en labores mineras como la empresa Graña y Montero. En ese contexto, como mencionamos anteriormente, la SMEB brindó facilidades iniciales a la comunidad; posteriormente fueron retiradas para que la comunidad de Huaraucaca se circunscriban sus labores los estándares de calidad establecidos para operadores contratistas (intermediarios o tercerizadores).

Por tanto, aproximadamente desde el año 2008, la SMEB cesó los convenios laborales como acciones “asistencialistas”, debido a que observó que la comunidad podía entrar a competir en el mercado de empresas contratistas, y dio lugar a convenios por “competitividad” de las empresas comunales.

La competitividad característica del mercado de servicios de intermediación o tercerización laboral situaba una complicada inserción para la organización

---

<sup>46</sup> Anterior al año 1998 las actividades empresariales de la comunidad se manejaban desde la “ilegalidad” en tanto no contaban con los registros e inscripciones formales que el Estado peruano (SUNARP) solicita para ejercer el rubro empresarial.

comunal de Huaraucaca. Sin embargo, tal como mencionan los líderes comunales entrevistados, el conocimiento legal sobre la ley de comunidades campesinas permitió aprovechar los beneficios tributarios: p.e. las actividades empresariales en comunidades están exoneradas del pago de IGV.

Asimismo, se evidencia el conocimiento de la economía del mercado de intermediación y tercerización laboral, al identificar los menores costos presupuestales en los que incurre la empresa minera al contratar servicios laborales a través de las empresas comunales. En función a lo expuesto, y bajo la orientación de personal administrativo contratado (foráneo), la comunidad elaboraba proyectos de inversión con presupuestos más económicos que la competencia de empresas privadas.

En conclusión, la estrategia comunal de inserción laboral posibilitó la generación de empleo, tanto para comuneros y no-comuneros, asegurando<sup>47</sup> la solvencia de las economías familiares.

### *3.3.2.1 Fortalecimiento de la institucionalidad comunal*

En la actualidad, la comunidad es percibida como una plataforma de desarrollo socioeconómico, al ser la institución que afrontó directamente la desocupación laboral en Huaraucaca. Su fortalecimiento como agente político, a través de la gestión de los líderes comunales, es percibido como la principal fuente de mejora de la economía familiar de los pobladores huaraucaquinos. A diferencia

---

<sup>47</sup> En las próximas líneas cuestionaremos los contratos basados en la intermediación laboral y la tercerización de labores, donde aspectos como la inseguridad laboral y los sueldos, comparativamente menores, son condiciones de la forma de trabajo en las empresas comunales de Huaraucaca.

del discurso de los líderes comunales, los comuneros afirman la importancia del rol de la SMEB en el crecimiento económico de la comunidad.

“Huaraucaca significa que últimamente ha crecido y anteriormente era una comunidad que era pobre. Y gracias a los esfuerzos de todos los comuneros. *Y que el apoyo del brocal, la empresa minera, se creció como empresa.* Y ahorita estamos en un nivel bien económicamente. No hay mucha desocupación.” (Entrevista a Antonio Alvarado. Noviembre 2013)

“La mayoría trabajamos para brocal. *Si la empresa no estuviera aquí no tuviéramos trabajo.* Por más que tenemos carro, a donde pe. A otras empresas sí iríamos, pero gracias a que empresa Brocal tiene acá su empresa y todos ‘dependizamos’ de ese trabajo. *El nos da trabajo y nosotros trabajamos.* A nuestros carros también le da trabajo. A otros carros que tiene la comunidad también les da trabajo la brocal.” (Entrevista a Nicolasa Mandujano. Noviembre 2013)

Asimismo, se re-definió el beneficio de pertenecer a la comunidad. Todos los entrevistados mencionan que el principal beneficio para su afiliación y permanencia en la organización comunal es la posibilidad de acceso al trabajo minero (directo o indirecto), además de los aguinaldos anuales como resultado de las utilidades percibidas por la firma de contratos de las empresas comunales. Además, se evidencia un proceso de retorno “de la ciudad al pueblo” de parte de exresidentes que vuelven a Huaraucaca al observar las oportunidades laborales en las empresas comunales.

“La misma comunidad comienza a tener trabajadores. Contrataban gente y la empresa da trabajo. Nosotros trabajábamos. *Ahora la gente que se han ido, han visto que ha crecido la comunidad y la gente vuelve.* [...] nuestra comunidad, que ha crecido *nos reparte utilidades a nosotros.* Gracias a dios...el año pasado nos ha dado 15mil. Nos ha a fin de año.” (Entrevista a Ronald Angulo. Abril 2014)

La identidad de los comuneros respecto de su organización social se basa en el “orgullo” del éxito económico en un contexto de condiciones productivas adversas, a partir de la confianza en los líderes comunales (tres directivas consecutivas) que re-invirtieron el dinero percibido por la venta de terrenos. Asimismo, la identificación con las empresas comunales está asociado al prestigio de competitividad en el mercado de empresas contratistas, por lo que se vuelve una referencia laboral importante en los *curriculum vitae* de sus trabajadores.

"ECOSEM Huaraucaca es una empresa muy reconocida a nivel nacional. Recién la región nos está reconociendo. El que la gente nos identifique como ECOSEM *nos da reconocimiento y estabilidad*. Si yo buscara otro empleo tendría la ventaja de tener las tantas empresas comunales con las que contamos aquí. " (Entrevista a María Espinoza. Abril 2014)

Sin embargo, los discursos de identidad difieren según generaciones. Aquellos entrevistados de mayor edad (de 60 años a más) describen la identidad en función de un “verdadero” interés por la comunidad, asociado a la lucha por el territorio comunal desde la formación de la comunidad campesina en 1965; alejado del actual interés por el acceso laboral minero y la rentabilidad financiera que perciben los comuneros asociados.

T: me podría decir que significa ser comunero de Huaraucaca?

W: nosotros éramos comuneros cuando éramos 24-20 comuneros. Los que querían más al pueblo. En cambio ahora por trabajo así.

T: entonces porque diría que antes sí eran comuneros y ahora no?

W: antes había consenso. Ahora ya es por interés.”

(Entrevista a Washington Waynate. Noviembre 2013)

Asimismo, el orgullo de pertenecer a la comunidad de Huaraucaca se asienta en la diferente estrategia económica, liderada por las autoridades actuales, en comparación con las decisiones emprendidas por otras comunidades; tal como la distribución, entre todos los comuneros, del dinero percibido por la venta de su territorio.

A diferencia de Huaraucaca, la comunidad de Smelter se identifica como una organización comunal que “invirtió mal” el dinero obtenido por la venta de su territorio, dado que repartieron los ingresos<sup>48</sup> entre todos los comuneros; razón que llevó a la descapitalización de la comunidad, sin posibilidad de inversión económica en proyectos comunales.

El fortalecimiento institucional de la comunidad vino acompañado del resquebrajamiento de otros aspectos. Entre ellos, identificamos el debilitamiento de la normatividad tradicional comunal, tal como las faenas comunales. Anteriormente, la condición de comunero “activo” se definía en función a la participación en las faenas comunales y la participación en las asambleas comunales. Mientras que ahora “no necesitan” de las faenas comunales, por el contrario, optaron por emplear a los trabajadores de las empresas comunales para el desarrollo de actividades de limpieza o construcción de áreas públicas en Huaraucaca. En la actualidad la condición de “comunero” se define principalmente por la asistencia a las asambleas comunales y los llamados de movilización colectiva, tales como paralizaciones de las actividades de la empresa minera (incluidas las labores de las empresas

---

<sup>48</sup> En la actualidad, la comunidad campesina de Smelter consiguió revertir las decisiones mencionadas y se muestran como la segunda empresa comunal más importante de Tinyahuarco.

contratistas). De no asistir a las movilizaciones, se aplica una sanción o multa que debe ser pagada o reducida del aguinaldo que reciben anualmente.

“Más antes hacíamos faenas. Para cualquier acontecimiento hacíamos faenas, íbamos a limpiar el parque todos los comuneros. Todos íbamos a limpiar. Por ejemplo el cementerio, toditos tuvimos que hacer faenas. *Ahora no. Ahora trabajadores van a hacer trabajos, porque hay plata.* Más antes no, porque donde iba a haber plata para pagar a un trabajador. [...] Yo no veo que es faena. *Si no vas a la reunión es una multa.* Su estatuto ya que tienen.” (Entrevista Maruja Salcedo. Noviembre 2013)

Por otro lado, existen discursos sobre la “exclusividad” del ser comunero. Antes de que la comunidad pase a tener un rol central como institución “generadora” de empleo, los comuneros carecían de interés en pertenecer a la comunidad. Sin embargo, ante los convenios laborales y la intensidad de contrataciones a las empresas comunales, muchas personas buscaron integrar la comunidad. Atentos a su crecimiento demográfico y ,por ende, a la reducción de las utilidades entre todos sus miembros, los comuneros decidieron establecer estrictos requisitos para la pertenencia a la comunidad.

Por ejemplo, más allá del padrón de comuneros preexistente, en la actualidad sólo pueden ingresar a la comunidad hijos de comuneros que acaban de cumplir 18 años. Si estos jóvenes no se inscriben, pierden el derecho a ser comuneros y todos los beneficios adscritos a esta condición. Fuera de esta condición, ya no aceptan solicitudes para integrar la comunidad campesina. Es decir, si anteriormente migrantes residentes del pueblo por más de dos años, podían postular a la comunidad, ello ya no es posible en la actualidad porque se eliminó dicho derecho del estatuto de la comunidad.

"[...] muchos se retiraron de Huaraucaca por motivos de trabajos. Pero ahora que hace la comunidad? esa pobre gente, que son hijos de quienes hicieron la comunidad, ya no los dejan pertenecer. Solo hasta que cumplan 18 años. Prácticamente hijo de un huarucaquino que ha salido no lo dejan. Por egoísmo mas que todo." (Entrevista Dionisio Mandujano. Noviembre 2013)

Por otro lado, según las entrevistas realizadas, el fortalecimiento institucional no está exento de cuestionamientos a la actual directiva. Existen sectores de la comunidad que no están de acuerdo con la gestión de la actual directiva comunal, la cual lleva reeligiéndose por más de tres periodos (6 años en total). Se evidencia que la confianza que depositan algunos comuneros en los actuales líderes comunales es percibida por otros como la entrega de poder sin adecuada fiscalización de la inversión de los recursos comunales. El hecho que la mayoría de miembros de la directiva comunal sean trabajadores directos de la SMEB también es percibido como fuente de "espionaje" o de corrupción entre los líderes, por corresponder a los intereses de la empresa minera.

"Ahora esta junta directiva que está actualmente está rentado. *Son gente de la empresa.* Ellos tienen permiso indefinido. Como Alberto Celaya, Campos...los miembros. Los que están al frente de la comunidad, ellos son obreros de la empresa pero no trabajan. Tienen permiso. *Esos son los primeros hombres que están vendiendo.* Huaraucaca ya no tiene tierras." (Entrevista Arcibiades Serrano. Noviembre 2013)

Asimismo, percibimos en el discurso de algunos comuneros, el cuestionamiento de las prácticas democráticas en las asambleas comunales. Se menciona que en dichas reuniones estarían caracterizadas por el apoyo incondicional de la mayoría de comuneros al discurso hegemónico de la directiva comunal. En otras palabras, quienes manifiestan desacuerdo con las acciones de la directiva son punto de ataques y burlas que desprestigian sus

discursos diferentes. Sin embargo, no podemos aseverar este hecho en tanto otros comuneros mencionan que las reuniones se desarrollan con normalidad y la participación de los comuneros es respetada. Sólo podemos concluir que la legitimidad del liderazgo comunal es cuestionada, a pesar de tener gran aceptación entre los miembros de la comunidad.

### **3.3.3 Nuevos hallazgos: relaciones laborales y diferenciación social entre mineros**

La transformación de las relaciones sociales y económicas entre la comunidad y la empresa minera antes ha reconfigurado las relaciones laborales mineras en Huaracaca. La creación de empresas comunales se hizo en el contexto de un marco legal de flexibilización laboral, aquel que venía siendo implementado desde la década de 1990. De esa manera, se engrosaron las filas de los trabajadores indirectamente contratados por la empresa minera. Sólo algunos comuneros pudieron aprovechar las negociaciones colectivas de inserción directa al trabajo minero en la SMEB. Como resultado de una estrategia comunal que buscaba ampliar la cobertura laboral, se dio lugar a nuevas formas de asalariamiento: prácticas pre-profesionales para jóvenes comuneros y trabajo de labores no calificadas para mujeres.

La empresa comunal ha pasado a constituir un espacio de prácticas profesionales de los jóvenes comuneros universitarios o recién egresados. Las nuevas generaciones ingresan a conocer la dinámica de producción minera y la articulación empresarial en torno a dicha industria. Los jóvenes pueden estudiar



y trabajar al mismo tiempo, de manera que finalizados sus estudios técnicos o universitarios ya cuentan con un bagaje profesional en las labores mineras.

Asimismo, para las mujeres comuneras, jefas de familia, las empresas comunales promueven su contratación en servicios de limpieza y reforestación (remediación ambiental). En tanto la mayoría de mujeres adultas no cuenta con educación superior ni técnica, su mano de obra sólo es orientada a labores domésticas, proyectando (de la casa al trabajo) tradicionales diferencias de género entre hombres y mujeres. Para las mujeres obreras, la posibilidad de contar con un empleo en la misma localidad que la residencia de sus familias les proporciona la ventaja de contar con un salario<sup>49</sup>, a la vez de poder continuar el cuidado de sus miembros familiares (sean adultos o niños) y de las labores domésticas. Muchas de ellas deben dividir el uso de su tiempo privado: salen a la hora de almuerzo y se dirigen a sus viviendas en la comunidad para continuar (por una hora), las labores domésticas de su hogar.

Hemos podido observar continuidades en la caracterización de las relaciones laborales mineras en Huaraucaca. A pesar de haber logrado promover la inserción laboral de los comuneros, pobladores y demás migrantes, al mercado laboral minero en la zona, las relaciones laborales mantienen un carácter *eventual*. Ello es resultado de los contratos firmados con la SMEB, los cuales se refieren a obras y operaciones tangenciales a la producción central de la empresa minera; por ende, dichos proyectos tienen un tiempo limitado (aproximadamente 4-5 meses como máximo). Los trabajadores empleados por las empresas comunales no poseen seguridad temporal en la contratación de

---

<sup>49</sup> “[Por qué sigue trabajando en la empresa [comunal?]] Porque está cerca, ya no gasto en pasajes. Y gracias a dios a comparación de otros lugares ganamos bien. Si trabajara en una casa sería mas cansado” (Entrevista a Nancy Mandujano. Abril 2014)

sus labores y , en consecuencia, en los ingresos percibidos por las familias obreras.

Asimismo, los comuneros que ingresaron al trabajo directo en la SMEB, viven cotidianamente la sensación de inestabilidad e inseguridad de sus puestos laborales, a pesar de contar con los beneficios de formar parte del personal “de planilla”. La firma de convenios laborales entre la empresa minera y la comunidad campesina no ha podido borrar las prácticas de distinción entre los trabajadores y los comuneros que ingresaron a través de convenios, en tanto dichos acuerdos son susceptibles de romperse en función a los contratos renovables (cada 6 meses) para comuneros. Por ende, la forma de inserción a la planilla de la empresa minera no ha podido superar la inestabilidad laboral entre los comuneros asalariados por la SMEB.

Un aspecto importante de resaltar es la prohibición a cualquier forma de organización colectiva dentro de las empresas comunales. Según expresan los directivos comunales, la formación de un “sindicato” de trabajadores está totalmente prohibido. Cualquier sospecha puede generar una grave falta, sancionada con despido definitivo. Tomando como recurso explicativo la legislación laboral de intermediación y tercerización laboral, los líderes comunales indican que no se permite crear sindicatos en empresas contratistas.

Por otro lado, se pudo observar discursos sobre la *diferenciación social* entre trabajadores directos e indirectos de la SMEB. La continuidad de las diferencias entre estratos laborales se mantiene aún después de constituidas las empresas comunales, debido a la estratificación social construida en función al grado de

instrucción técnica y superior en especialidades ligadas a la ingeniería o administración de empresas. Tal como mencionamos anteriormente, las características del mercado laboral minero refuerza diferencias preexistentes entre obreros de la empresa comunal (contratados indirectamente por la SMEB) y trabajadores mineros (contratados directamente por la SMEB).

A partir de ello, se evidencian aspiraciones de movilidad social de parte de los asalariados indirectos de la SMEB: se sienten excluidos de los beneficios con los que sí cuenta un trabajador “de planilla”. Las palabras de un comunero y trabajador de la mina muestran las características de su trabajo:

“Cuando entran a planilla ganan más, en la misma empresa. Casi 100 soles ganan diario. Con todos los beneficios que tienen. *En cambio la comunidad según qué papel tienes paga. Depende de qué profesión tienes.* Ayudantes normales que solo saben tirar pico, lampa, ellos ganan menos están en casi 40-48. En cambio los operadores tienen 60-65-70. *En cambio en Brocal sus obreros ganan más.*” (Ronald Angulo. Entrevista 30/04/2014. Resaltado propio)

Por tanto, la diferenciación social también se asienta en el tipo de trabajo calificado que los obreros contratados directa o indirectamente pueden realizar. La transformación tecnológica de la industria minera local requiere de un tipo de mano de obra altamente calificado. A pesar de que los comuneros que ingresaron a trabajar directamente a la SMEB recibieron capacitaciones en las empresas comunales, ellos aún perciben la desventaja comparativa frente a otros obreros calificados:

“Más antes una maquina era simple. Por ejemplo, una bomba era con botones no más. Ahora esa bomba solita se para. Pero los técnicos deben venir de la contrata, a veces de otro país. Ahora contratan técnicos especializados. Ahorita están pasando 10 técnicos

están pasando su inspección. *Son trabajos de profesionales que no sabemos nada.*"

(Entrevista a Ronald Angulo. Abril 2014)

En ese sentido, los trabajadores identifican el capital cultural traducido en el grado de especialización educativa, como el principal activo que determina las formas de insertarse al mercado laboral de la SMEB. Sin embargo, la necesidad de estar actualizados con las transformaciones tecnológicas de los procesos productivos, genera mayores disparidades entre trabajadores mineros. Por tanto, las posibilidades de movilidad social y de diferenciarse del sector con menor nivel educativo en la comunidad es fuente de distinción intra-comunal<sup>50</sup>.



---

<sup>50</sup> "Es que tú sabes los comuneros son muy pocos son especializados. Son manos no calificadas. *Nosotros seremos un 20% los calificados*". (Entrevista Barchelli Trinidad. Abril 2014)

## Conclusiones

El desarrollo industrial minero ha transformado sus relaciones laborales a partir de la implementación de políticas de flexibilización laboral durante los años noventa. La reestructuración productiva de la minería en el Perú ha significado la segmentación organizacional de las empresas mineras, a través de cadenas o eslabonamientos productivos en áreas de extracción minera, como es el caso de la SMEB en el distrito de Tinyahuarco. La posibilidad de contar con un marco legal que favorece la subcontratación de trabajadores mineros ha promovido la instauración de un mercado de empresas contratistas, donde la comunidad de Huaracaca es un agente importante. Ahora, ¿cómo fue posible el éxito económico de Huaracaca en el periodo estudiado?

Entre 1998 y 2015, el proceso histórico de transformación de estrategias de inserción laboral en Huaracaca significó pasar de estrategias individualizadas de inserción laboral, empleando como recursos las relaciones laborales mineras preexistentes y el grado de certificación educativa de cada persona, hacia una estrategia comunal, basada en la capitalización del territorio y la fuerza de trabajo local, para la oferta de servicios de las empresas comunales para la SMEB.

Consideramos que las estrategia individualizadas se caracterizaban por la falta de una organización social que albergue las principales preocupaciones de la población en Huaracaca: el desempleo y la sensación de “pobreza”. En base a ello, tres generaciones de líderes comunales apostaron por la transformación institucional de la comunidad campesina, al consolidar empresas comunales

que empleen a la población local (comeros y no comunero), la misma que anteriormente (1990-1998) no podía ingresar a un trabajo minero remunerado.

La implementación de la estrategia comunal de inserción laboral significó la inversión económica en maquinarias y personal administrativo, teniendo como principal cliente a la SMEB. La formalización de las empresas comunales en 2008 estuvo orientada por el aprovechamiento de las facilidades tributarias de las comunidades campesinas y la adopción del modelo laboral de intermediación laboral y tercerización de labores mineras. Ello dio lugar a que en la actualidad (2015) la Comunidad Campesina de Huaraucaca sea considerada un agente competitivo del mercado de empresas contratistas a nivel local y nacional.

Por su parte, la SMEB cumplió un importante rol en el distrito de Tinyahuarco y, puntualmente, en la comunidad campesina de Huaraucaca. El acceso al diálogo y negociación en temas laborales, estuvo basado por los intereses expansionistas de la SMEB, además de buscar la legitimidad de su imagen como empresa minera “socialmente responsable”. Por tanto, se evidencian el equilibrio de productividad por legitimidad en las decisiones y actitudes estratégicas de la SMEB frente a las comunidades de su entorno, en particular Huaraucaca.

La implementación de una política de responsabilidad social buscaba asegurar el desempeño continuo (sin conflictos sociales) de las operaciones mineras, a través del diálogo constante con líderes comunales, asistencia técnica a las empresas comunales y facilidades (iniciales) para la contratación a dichas empresas. Podemos decir que la SMEB pasó de tener un rol *facilitador* en la

consolidación de la estrategia comunal, entre 1998 y 2008 (aproximadamente), para luego pasar a tomar una posición de *observador/evaluador* de la “independencia” económica de la comunidad frente a la SMEB.

Consideramos que la Comunidad Campesina de Huaraucaca es una organización social que afrontó el desempleo y la exclusión laboral característica del mercado minero de la SMEB. La redefinición de la pertenencia a la comunidad se manifiesta en el acceso al trabajo minero y la obtención de aguinaldos anuales (utilidades de las empresas comunales). Además, hoy en día, la identidad del huaraucaquino está basada en el orgullo de la historia de consolidación económica, diferenciándose de las experiencias de las comunidades vecinas que no eligieron la ruta de la inversión del dinero obtenido por la venta de sus terrenos comunales.

Sin embargo, internamente se observa el resquebrajamiento de tradicionales prácticas comunales como las faenas, al haber sido suprimidas y reemplazadas por la participación en paralizaciones a la SMEB. Asimismo, evidenciamos puntos frágiles en el discurso “hegemónico de los líderes comunales al tener denuncias (informales) de corrupción en el manejo financiero de la comunidad.

Los nuevos hallazgos indican que las empresas comunales de Huaraucaca muestran características del empresariado peruano que adopta el modelo de subcontratación, tales como: el empleo a mujeres de “baja calificación” (sólo en labores “domésticas”) y la promoción de prácticas pre-profesionales para jóvenes comunales. El empleo a mujeres comuneras resulta cuestionable, en tanto muchas mujeres cuentan con el mismo nivel educativo que muchos trabajadores varones. Por tanto, ¿por qué se mantienen las diferencias en el

tipo de trabajo y el nivel salarial que pueden alcanzar las mujeres y los varones de “baja calificación”?

Asimismo, se evidencia la reproducción de las particularidades del trabajo subcontratado: prohíben la formación de sindicatos en las empresas comunales, salarios comparativamente menores que la SMEB y la eventualidad e inseguridad laboral de los trabajadores de las empresas comunales. Además, atendemos a las diferencias sociales basadas en los contratos laborales (sea en las empresas comunales o la SMEB), evidenciado en discursos sobre la estratificación social intra-comunal.

Asimismo, observamos el manejo de una doble identidad por parte de las autoridades comunales, quienes se presentan como asalariados de la SMEB y, a su vez, líderes de la comunidad. En teoría, representan intereses contrapuestos, dado a que la lógica de dominación territorial de la organización comunal es contraria a los intereses económicos de la SMEB.

El caso expuesto presenta las particularidades de una comunidad minera, la cual ha centrado su desarrollo económico en la dinámica minera local. Para los comuneros, el pensar en un “futuro económico sostenible” pasa por asegurar el acceso al empleo, por ser la principal fuente de seguridad económica local; aceptando o permitiendo la contaminación ambiental producto de las operaciones mineras de la SMEB.

Asimismo, evidenciamos la ausencia de participación del Estado, no sólo desde el gobierno local (Municipalidad Distrital y Regional), sino también del Ministerio de Energía y Minas, además de otras instancias como el Ministerio de



Producción. El pensar en generar oportunidades de encadenamiento productivo en áreas de extracción minera plantea la posibilidad de consolidar un “mercado interno”, razón por la cual, el caso expuesto presenta particularidades de las aglomeraciones productivas a nivel local. Sin embargo, es importante pensar en la transmisión de conocimientos y la competitividad del empresariado local, en aras de promover el dinamismo económico en mejores condiciones productivas. En ese sentido, la participación del Estado en promover la competitividad empresarial a nivel local es un aspecto pormenorizado, pero sustancial si la orientación de la economía peruana es promover la diversificación económica, más allá de la simple dependencia en la exportación de materias primas.

En ese sentido, consideramos importante tomar mayor atención en las dinámicas económicas locales y regionales, que plantean experiencias de las cuales podemos aprender. Por tanto, planteamos las siguientes preguntas para futuras investigaciones.

- De manera general, ¿Cuáles son las características organizacionales de las empresas comunales en la región Pasco?
- ¿Qué está sucediendo en otras áreas de aglomeración productiva en torno a las industrias extractivas? ¿Es posible pensar en el desarrollo sustentable de la comunidad sin considerar las consecuencias ambientales de la expansión minera local?
- ¿Cuándo las utilidades de las empresas comunales de Huaraucacadejen de constituir “lo comunal”, ¿qué otro elemento de cohesión social se mantendría?

## Bibliografía

ALAYZA, Alejandra

2007 No pero sí: comunidades y minería. Consulta y consentimiento previo, libre e informado en el Perú. Lima: CooperAccion.

ARELLANO YANGUAS, Javier

2011 ¿Minería sin fronteras?: conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú. Lima: IEP, PUCP, Universidad Antonio Ruiz de Montoya. (Minería y sociedad, 7)

BARRIOS, Carlos (Ed.)

1985 Comunidad campesina y empresa comunal. Lima: CLA, DESCO, CEDEP

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2015 Indicadores Económicos. III Trimestre 2015. Lima: BCR.

BECKER, David G.

1983 *The new bourgeoisie and the limits of dependency : mining, class, and power in revolutionary Peru.* Princeton : Princeton University Press.

BEGGINGTON, Anthony (Ed.)

2011 Minería, movimientos sociales y respuestas campesinas: una ecología política de transformaciones territoriales. Segunda edición. Lima: IEP, CEPES.

BOURDIEU, Pierre

2011 *Las estrategias de reproducción social*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

BRAVO, Mireya

2010 “Entre la fragilidad institucional local y la presencia de la empresa minera. El caso de la comunidad campesina de Michiquillay”. En Perú: *El problema agrario en debate. SEPIA XIII*. Patricia Ames y Víctor Caballero, eds. Lima, SEPIA 2010. 718 pp.

CAMPAÑA, Pilar y RIVERA, Rigoberto.

1979 “Campesinado y migración en una sociedad de enclave”. Revista Debates en Sociología N°4, . Pp. 51-80

CELI, María Fe.

2012 Comunidad campesina y empresa comunal: las nuevas relaciones en los espacios locales. En *Tensiones y transformaciones en comunidades campesinas*. Diez, Alejandro (ed.). Lima: CISEPA-PUC. 149-162.

CACERES, Victoriano.

1985 “La empresa comunal. Alternativa de desarrollo de la comunidad campesina”. En BARRIOS, Carlos (Editor) *Comunidad campesina y empresa comunal*. Lima: DESCO. 35-59.

CLAVERÍAS, Ricardo

2008 *Desarrollo territorial y la nueva ruralidad*. Lima: CIED. Pp.196

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

1979 Ley 22748. “Condonan a beneficiarios de la Reforma Agraria pago de deuda”

- 1993 Ley 24656. Ley General de Comunidades Campesinas
- 1997 Ley 26505. Ley de la inversión privada en el desarrollo de las actividades económicas en las tierras de territorio nacional y de las comunidades campesinas y nativas.

CONTRERAS, Carlos

- 1986 *La fuera laboral minera y sus condiciones de funcionamiento en Pasco en el siglo XIX*. Documento de trabajo N°16. Serie Historia N°2. Lima: IEP (1986).

COMUNIDAD CAMPESINA DE HUARAUCACA

- 2013 Brochure Corporativo de las Empresas Comunales.

COWAN, Carlos, y SCHNEIDER , Sergio

- 2008 “Estrategias campesinas de reproducción social: El caso de las Tierras Altas Jujeñas, Argentina”. En *Revista Internacional de Sociología*. Vol. LXVI, N°50. Pp. 163-185

CROZIER, Michael

- 1990 El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana.

DAMONTE, Gerardo

- 2008 Industrias extractivas, agricultura y uso de los recursos naturales: El caso de la gran minería en el Perú. En *Perú: El Problema Agrario en Debate*. SEPIA XII. Pp. 19-77
- 2010 Una mirada antropológica a las industrias extractivas en los Andes. *Anthropológica* N°28. Pp. 5-19.
- 2011 “Minería y política: una recreación de las luchas campesinas en dos comunidades campesinas”. En *Minería, movimientos sociales*

*y respuestas campesinas: una ecología política de transformaciones territoriales*. Segunda edición. Lima: IEP, CEPES.

- 2011 Construyendo Territorios: narrativas territoriales aymaras contemporáneas. Lima: GRADE, CLACSO.
- 2012 “Dinámicas rentistas: transformaciones institucionales en contextos de proyectos de Gran Minería”. En *Desarrollo rural y recursos naturales*. Lima: GRADE. Pp. 95-122

DIEZ, Alejandro

- 1998 *Comunes y haciendas. Procesos de comunalización en la Sierra de Piura*. Cusco, CERA Bartolomé de las Casas-CIPCA.
- 1999 “Diversidades, alternativas y ambigüedades. Instituciones, comportamientos y mentalidades en la sociedad rural”. En: Glave, Agreda, Diez, ed. SEPIA VII: Perú, el problema agrario en debate. Lima: SEPIA, pp. 247-326.
- 2006 “Las organizaciones colectivas, los recursos y los pueblos indígenas en el Perú”. En EUGUREN, Fernando (Editor). *Reforma agraria y desarrollo rural en la región andina*. Lima: CEPES, Pp. 111-130.
- 2011 “Inversiones privadas y derechos comunales”. En *Revista Tiempo de Opinión*. Lima, Año 2, N° 4, Octubre 2011. Pp. 22-31.
- 2012 *Tensiones y transformaciones en las comunidades campesinas*. Lima: CISEPA.
- 2014 “Cambios en la ruralidad y en las estrategias de vida en el mundo rural. Una relectura de antiguas y nuevas definiciones” Pp. 19-85. En: *Perú: El Problema Agrario en Debate*. SEPIA XV. Lima: SEPIA, 2014

DIEZ, Alejandro y REVESZ, Bruno

2006 “El triángulo sin cúpula (o los actores desregulados en los conflictos mineros)”. En TOCHE, Eduardo (editor). *Perú hoy: nuevos rostros de la escena nacional*. Lima: DESCO, Pp. 49-88.

DE ECHAVE, José; HOETMER, Javier; PALACIOS, Mario (Coord.)

2009 Minería y territorio en el Perú: conflictos, resistencias y propuestas en tiempos de globalización. Lima: Programa Democracia y Transformación Global, CONACAMI, CooperAcción y Fondo Editorial de la PUCP.

DE ECHAVE, José

2009 Minería y conflictos sociales. En: *Minería y territorio en el Perú: conflictos, resistencias y propuestas en tiempos de globalización*. Lima: Programa Democracia y Transformación Global, CONACAMI, CooperAcción y Fondo Editorial de la PUCP.

DE ECHAVE, José y OSPINA, Estela (Coord.)

2002 Condiciones de Trabajo, seguridad y salud ocupacional en la minería del Perú. Lima: OIT

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

2014 Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 128, Octubre 2014. Lima: Defensoría del Pueblo

DURAND, Anahí

2006 “De mineros a indígenas. Cambios en la relación minería-comunidad, organización social y reivindicación étnica en Angaraes-Huancavelica”. Informe final del curso: Transformaciones en el mundo del trabajo: efectos socio-

económicos y culturales en América Latina y el Caribe. Programa Regional de Becas CLACSO.

DEL CASTILLO, Laureano.

2003 "Reforma y Contrarreforma agraria en el Perú". En *Proceso Agrario en Bolivia y América Latina*. La Paz: CIDES-UMSA-CIPCA-Fundación Tierra.

DE LA CADENA, Marisol

1985 "Cooperación y mercado en la organización comunal andina". Documento de Trabajo N°2. Serie: Antropología N°1. Lima: IEP.

DEL POZO, Ethel

2004 *De la hacienda a la mundialización*. Lima: Instituto Francés de Estudios Andinos: Instituto de Estudios Peruanos.

EGUREN, Fernando

2006 *Reforma agraria y desarrollo rural en la región andina*. Lima: Cepes.

FIGUEROA, Adolfo

1981 La economía campesina de la sierra del Perú. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.

1988 Productividad agrícola y crisis económica en el Perú. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.

FLORES GALINDO , Alberto

1983 Los mineros de la Cerro de Pasco. 1900-1930. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.

GIDDENS, Anthony.

1995 La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración. Buenos aires: Amorroutu editores.

GIL, VLADIMIR

2009 Aterrizaje minero: Cultura, conflicto, negociaciones y lecciones para el desarrollo desde la minería en Ancash, Perú. Lima: IEP. (Minería y Sociedad, 6).

GONZALES DE OLARTE, Efraín

1984 Economía de la comunidad campesina. Lima: IEP.

1994 En las fronteras del mercado. Economía política del campesinado en el Perú. Lima: IEP

GOULEY, Clotilde

2005 “Conflictos mineros, interculturalidad y políticas públicas: el caso de Las Bambas, provincia de Cotabambas y Grau, departamento de Apurímac”. Informe final. Cusco: Centro Bartolomé de las Casas.

GLAVE, Manuel y KURAMOTO, Juana

2002 “Minería, minerales y desarrollo sustentable en el Perú”. En *Minería, minerales y desarrollo sustentable*. London: CIIPMA; IDRC; IIED. p. 529-591

KAPSOLI, Wilfredo

1975 *Los movimientos campesinos en Cerro de Pasco: 1880 – 1963*. Huancayo: Instituto de Estudios Andinos



KOC, Nathalie

2011 Minería, economía y racionalidad: transformaciones en la comunidad campesina de Huachocolpa, Huancavelica-Perú. Tesis para optar por el título de Licenciada en Antropología. PUCP.

KOHLER, Holm

2007 Manual de sociología del trabajo y de las relaciones laborales. 2da. Edición. Madrid: Delta Publicaciones

KURAMOTO, JUANA

1999 Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la Minera Yanacocha S.A. Documento de Trabajo N° 27. Lima: GRADE. Pp. 83

MANKY, Omar

2011 “El día después del Tsunami. Notas para comprender a los sindicatos obreros peruanos en las últimas décadas del siglo XX”. *Revista Debates en Sociología*. N°36, pp. 107-134. Lima: PUCP

MARIÁTEGUI, José Carlos

1968 *7 Ensayos de interpretación de la realidad peruana*. Lima: Biblioteca Amauta.

MARTINEZ, Joan

1973 *Los huacchilleros del Perú: dos estudios de formaciones agrarias*. Paris: IEP: Ruedo Ibérico

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS

2009 Anuario Minero 2009. Lima: MINEM

2013 Boletín Estadístico de Minería. Lima: MINEM

2015            Primer Trimestre. Avance estadístico del subsector minero. Lima:  
MINEM

#### MUNICIPALIDAD DE TINYAHUARCO

2010            Plan de Desarrollo Integral del Distrito de Tinyahuarco.

#### MORÓN, Eduardo

2007            Competitividad del sector minero. Trabajo de Investigación de la  
XXVIII Convención Minera. Lima: IIMC, CIUP.

#### MOSSBRUBKER, Harold

1990            *La economía campesina y el concepto “comunidad”: un enfoque  
crítico.* Lima: IEP.

#### OLSON, Mancur

1992            *La lógica de la acción colectiva : bienes públicos y la teoría de  
grupos.* México D.F: Difusa.

#### OSORIO, Serafín

2013            “Acción colectiva y conflicto de intereses. El caso de la comunidad  
campesina de Catac (Recuay-Ancash)” Tesis de Doctorado en  
Antropología. Lima: PUCP, Facultad de Ciencias Sociales.

#### PLAZA, Orlando y Marfil FRANCKE.

1985            *Formas de dominio, economía y comunidades campesinas.* Lima:  
DESCO.

#### RAMÍREZ, Bernardino

2002            *Pasco rural : modernización del latifundio Algolán y la subsistencia  
de la comunidad ganadera pasqueña.* Rancas, Pasco :  
Municipalidad Distrital Simón Bolívar.

SANTAMARINA, C., y MARINAS, J.M.

1995 "Historias de vida e historia oral". En DELGADO, J.M. y GUTIERREZ, J. (eds). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis. Pp. 257-285.

SAMPIERI ET. AL

2010 Metodología de la investigación. 5ta Edición. México: McGraw Hill.

SALAS, Guillermo

2008 Dinámica social y minería: familias pastoras de puna y la presencia del proyecto Antamina (1997-2002). Lima: IEP

SCURRAH, Martin (Editor)

2008 Defendiendo derechos y promoviendo cambios: el Estado, las empresas extractivas y las comunidades locales en el Perú. Lima: IEP, Oxfam America (Minería y Sociedad, 3).

SOTO, José Luis; VALDIVIA, Enrique; CUADROS, Alex; BRAVO, Rosario.

*Descripción de rotación de cultivos en parcelas de producción de quinua en cuatro zonas (7 distritos) del altiplano peruano*. Puno: UNA-Centro de Investigación de Recursos Naturales y Medio Ambiente, y CICADER.

SOCIEDAD MINERA EL BROCAL (SMEB)

2005 Memoria Anual. Lima: SMEB.

2007 Memoria Anual. Lima: SMEB.

2008 Memoria Anual. Lima: SMEB.

2009 Memoria Anual. Lima: SMEB.

2012 Memoria Anual. Lima: SMEB.

- 2012            Reporte de Sostenibilidad. Lima: SMEB.
- 2013            Reporte de Sostenibilidad. Lima: SMEB.
- 2013            “Programa de Ampliación de Operaciones”. En: PERUMIN.  
Consulta: 15 Julio  
2015. [http://www.convencionminera.com/perumin31/encuentros/to\\_pmining/miercoles18/1530-ysaac-cruz.pdf](http://www.convencionminera.com/perumin31/encuentros/to_pmining/miercoles18/1530-ysaac-cruz.pdf)

SULMONT, Denis

- 1990            El sentido del trabajo. Texto mimeografiado. Lima: s/n.
- 2000            “La responsabilidad social en el Perú”. En: SULMONT, Denis y VASQUEZ, Enrique (Ed.). *Modernización empresarial en el Perú*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.

SULMONT, Denis y VALCÁRCEL, Marcel

- 1993            Vetas del futuro: educación y cultura en las minas del Perú. Lima: Fondo Editorial PUCP.

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SUNAT)

- 2014            Informe Mensual de Exportaciones. Diciembre 2014. Lima: SUNAT.

SPONZA, Diego y PALOMINO, Carlos

- 2014            Impacto social producto de las relaciones entre una empresa energética y dos comunidades campesinas: un estudio de caso del empleo de la faena comunal para el cumplimiento de los llamados *Compromisos Sociales Empresariales*. Tesis para optar por el título de abogado. PUCP.

SVS Ingenieros

2012            Modificación por Actualización del Plan Cierre de Mina de la  
                  Unidad Minera Colquijirca. Resumen Ejecutivo para la SMEB.

TUMI QUISPE, Jesús

1990            *La empresa comunal como estrategia de desarrollo de las  
                  comunidades andinas.* Tesis de magistratura en desarrollo rural.  
                  Puno: Universidad Nacional del Altiplano, Escuela de Postgrado.

VALCÁRCEL, Marcel

2006            “Génesis y Evolución del concepto y enfoques sobre el  
                  desarrollo”. Documento de Investigación. Lima: PUCP

VEGA- CENTENO, Pablo

2007            “El ocaso de un modelo de ciudad minera: una mirada a Cerro de  
                  Pasco y La Oroya”. Revista Cuaderno de Arquitectura y Ciudad  
                  Edición Digital 002. Lima: PUCP. Consulta: 15 de Diciembre del  
                  2014.[http://departamento.pucp.edu.pe/arquitectura/files/2012/06/Cuadernos\\_06.pdf](http://departamento.pucp.edu.pe/arquitectura/files/2012/06/Cuadernos_06.pdf)

2011            Los efectos urbanos de la minería en el Perú: del modelo de Cerro  
                  de Pasco y La Oroya al de Cajamarca. Revista Apuntes Vol. 41  
                  No 75. Lima: CIUP, 2011. Pp. 109-136

VILLAVICENCIO, Alfredo

2004            La intermediación laboral peruana: alcances (no todos  
                  apropiados) y régimen jurídico. Revista Ius Et Veritas. Vol. 14  
                  N°29. Lima.

VIDAL, Álvaro; CUADROS, Fernando y SÁNCHEZ, Christian

2012 Flexibilización laboral en el Perú y reformas de protección social asociadas: Un balance tras 20 años. Santiago de Chile: CEPAL, NU.

ZEGARRA, Eduardo

1999 “El mercado de tierras rurales en el Perú”. Vol. I , Serie Desarrollo Productivo N°63. Chile: CEPAL. Consulta: 25 de Setiembre, 2014.  
(<http://www.grade.org.pe/download/pubs/EZ-Mercado%20de%20Tierras.pdf>)



## Anexos

### Anexo 1: Entrevista a Comuneros

Datos generales:

Edad:

Género:

Tiempo de residencia en Huaraucaca:

Ocupación:

Estado Civil:                      Tiene hijos: (#)

Nivel de instrucción educativa:

Religión:

Lengua **materna** (tus dos padres):

### Objetivo

Para esta guía se consideró relevante comenzar preguntando por la cantidad de años que es comunero para así poder tener una reconstrucción de la historia comunal (1998-2015). Fue importante que el entrevistado mencione un momento/hito de cambios en la comunidad. A partir de ello, nos muestra el contexto de ese entonces que me presente cuál era su situación antes de los cambios y después de éstos; qué piensa de la comunidad ahora y cómo ello ha cambiado desde el hito que el entrevistado identifique.

#### a) La familia y la comunidad

1. Su familia pertenece a la comunidad campesina?
2. Qué es, para usted, la comunidad campesina? ¿Qué significa?
3. Y qué opina de ella? Es importante? Por qué? (¿Tiene algún beneficio?)
4. Asiste a las asambleas comunales?
5. Podría decirme para qué sirven las asambleas comunales? Y que opina usted de ellas?
6. Por qué hay familias huaraucaquinas que no son parte de la comunidad?

## **b) Los trabajadores y las empresas comunales de Huaraucaca**

1. Podría decirme qué son las empresas comunales?
2. Qué opina sobre ellas?
3. Considera que hay aspectos que se deberían mejorar de las empresas comunales? ¿Cuáles? ¿Por qué?
4. Usted o alguien de su familia trabaja en las empresas comunales? Qué labor realiza?
5. Cuánto tiempo lleva trabajando en las empresas comunales?
6. Tuvo otros trabajos en años anteriores?
7. Por qué decidió postular a las empresas comunales de Huaraucaca?  
¿Qué las diferencia de otras empresas comunales de la zona?
8. ¿El trabajar en la empresa comunal ha cambiado su economía familiar?  
¿En qué manera?
9. ¿Cómo era la situación económica de su familia antes de que comience a trabajar en la EC? Podría contarnos más al respecto...
10. Realizó estudios superiores o técnicos para poder realizar las labores en las empresas comunales?
11. Recibió algún tipo de capacitación? De quiénes?
12. Por qué usted sigue trabajando en las empresas comunales? Ha tenido otras ofertas laborales?

## **c) La Sociedad Minera El Brocal y sus empleados**

1. Usted o alguien de su familia trabaja directamente en Brocal? Qué labor realiza?
2. Cuánto tiempo lleva realizando ese trabajo?



3. Realizó estudios superiores o técnicos para trabajar en Brocal?
4. Por qué eligió trabajar en Brocal?

Tuvo otras ofertas laborales?

**d) Acciones de relacionamiento comunidad-empresa minera**

1. Sabe usted qué es la Sociedad Minera El Brocal? Qué hace? A que se dedican?
2. Qué opina de esta empresa minera? En comparación con otras empresas?
3. Cómo se lleva la comunidad con la Sociedad Minera El Brocal?
4. Han mejorado sus relaciones? Desde cuando? Cómo así?
5. Y por qué cree que se dio ese cambio?
6. La comunidad ha acordado tomar una posición frente a la minera? Por ejemplo: no ceder en las negociaciones.
7. Y usted cual cree que ha sido la postura de Sociedad Minera El Brocal?
8. Por qué hoy en día la Sociedad Minera El Brocal contrata personas de las empresas comunales de Huaraucaca? Cree que es conveniente para la empresa minera? En qué manera?
9. Por qué la Sociedad Minera El Brocal no contrata directamente a los pobladores de Huaraucaca?

## **Anexo 2: Guía de entrevista a directivos y administrativos de la comunidad**

Edad:

Género:

Tiempo de residencia en Huaraucaca:

Ocupación:

Estado Civil:                      Tiene hijos: (#)

Nivel de instrucción educativa:

Religión:

Lengua **materna** (tus dos padres):

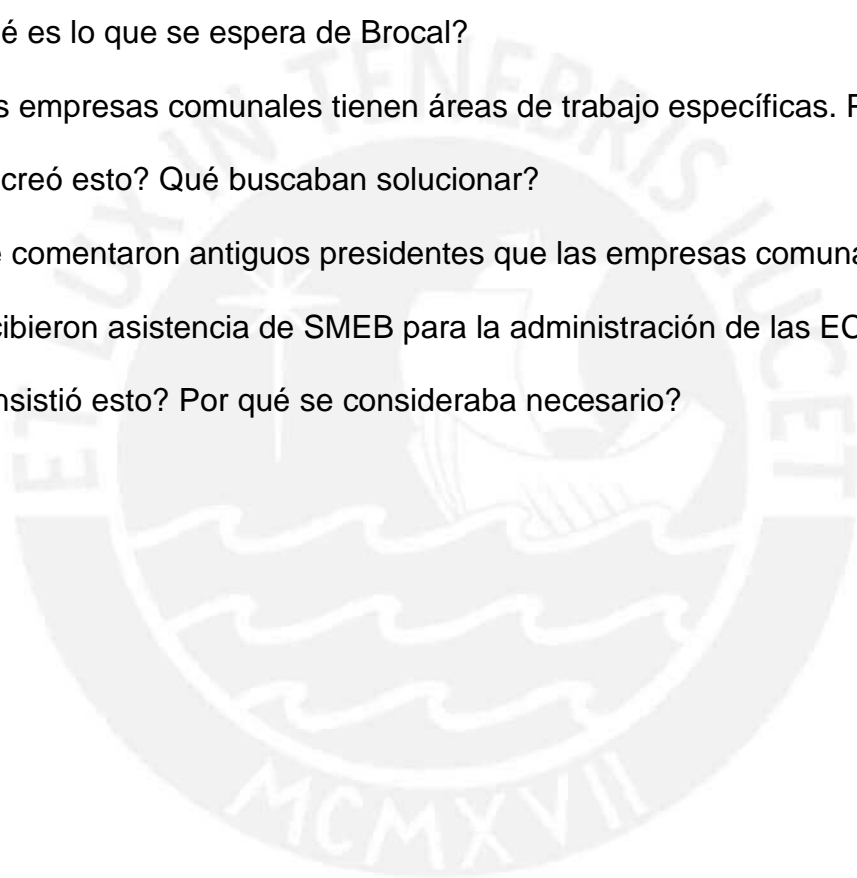
### **a) Sobre la comunidad**

1. Su familia pertenece a la comunidad campesina?
2. Qué es, para usted, la comunidad campesina? ¿Qué significa?
3. Y qué opina de ella? Es importante? Por qué? (¿Tiene algún beneficio?)
4. Asiste a las asambleas comunales?
5. Podría decirme para qué sirven las asambleas comunales? Y que opina usted de ellas?
6. Por qué hay familias huaraucaquinas que no son parte de la comunidad?

### **b) Sobre las Empresas comunales y su vínculo con la SMEB**

1. Podría decirme qué son las empresas comunales?
2. Qué opina sobre ellas?
3. Para qué fue creada las empresas comunales?
4. Por qué existen dos empresas comunales en Huaraucaca? En qué se diferencian? (en referencia a la dotación de personal y alquiler de maquinarias)
5. Por qué escogieron el rubro minería como principal actividad económica?

6. Cómo lograron insertarse y mantenerse competitivos en el mercado de servicios para la minería? (teniendo en cuenta que Brocal es su principal cliente y éste siempre está en constante ampliación de sus operaciones).
7. Realizan capacitaciones? En qué circunstancias esto es necesario?
8. Algunos miembros de la directiva me comentaron que hay veces en que es necesario realizar paralizaciones a Brocal? Por qué sucede algo así? Qué es lo que se espera de Brocal?
9. Las empresas comunales tienen áreas de trabajo específicas. Para qué se creó esto? Qué buscaban solucionar?
10. Me comentaron antiguos presidentes que las empresas comunales recibieron asistencia de SMEB para la administración de las EC. En qué consistió esto? Por qué se consideraba necesario?



## Anexo 3: Entrevista a funcionarios de la SMEB

### Datos generales

Nombre:

Edad:

Profesión:

Cargo (tiempo):

#### a) Preguntas iniciales

1. Podría mencionarnos un poco acerca de la historia de la Sociedad Minera El Brocal (SMEB)? Qué cambios ha experimentado la empresa en los últimos 20 años?
2. Cuáles son los planes de la empresa para los próximos años?
3. Nos comentaron que la SMEB tiene planes de pasar a la categoría de “Gran Minería”. Qué implica esa transformación? Cómo se ha pensado la expansión territorial en ámbitos comunales?

#### b) Políticas de responsabilidad social

1. Desde cuándo la SMEB implementa una política de responsabilidad social?
2. A raíz de qué consideraron que esta política era importante?
3. Cómo se llevó a cabo su implementación? Qué líneas de trabajo incorporaron? (social, ambiental, laboral?)
4. Qué se está entendiendo por “desarrollo sostenible”?
5. Cambió la forma en que se relacionaban con las comunidades de su área de influencia directa e indirecta?
6. Cómo se integra las políticas de responsabilidad social en toda la estructura organizacional de la empresa minera? (diferencias entre áreas)
7. Siempre fue así? Tuvieron problemas con las demás áreas?

8. Cuál es el rol del Área de Asuntos Sociales? Cómo lleva acabo la implementación de la política de responsabilidad social?
9. En los folletos de la empresa se menciona el Programa “Creciendo Juntos” – Creando Comunidades Sostenibles. Podría hablarnos de este programa?
10. Por qué utilizar las empresas comunales como plataforma de desarrollo? Cómo sería posible lograr la sostenibilidad de las comunidades a través de estos proyectos?
11. Existe algún Plan de Desarrollo para las comunidades? Cómo se está pensando el futuro de las comunidades?

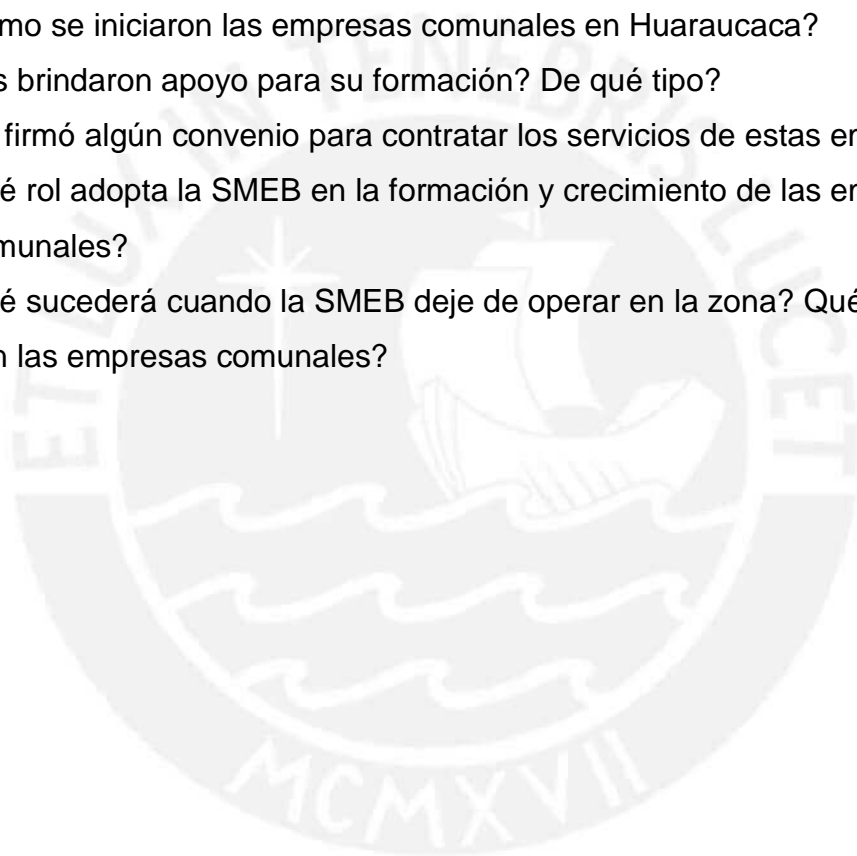
**c) Historia de vinculación con la comunidad campesina de Huaraucaca:**

1. Respecto a Huaraucaca se comenta que es una comunidad exitosa. Por qué cree usted que es así?
2. Las condiciones socioeconómicas de los pobladores de Huaraucaca han cambiado? A raíz de qué?
3. Tuvo la comunidad algún rol en este cambio? Y cuál fue el rol de la SMEB?
  - a) Los comuneros mencionaron una negociación para la venta de territorio, resultado de la cual la empresa minera entregó una camioneta Hilux. En que año sucedió eso? Podría comentarnos algo sobre ello dado que no me quedó claro el contexto en el que se llevó acabo este proceso.
4. Cómo eran las relaciones con la comunidad en los años 90's? Habían negociaciones directas? Desde cuando fue eso y por qué?
5. Cuál fue la estrategia de comunicación implementada con los líderes comunales?
6. Los comuneros cambiaron de actitud respecto a la SMEB? Por qué y cómo percibieron ese cambio?

7. Cómo es la relación con los líderes comunales en los últimos años?  
Qué características particulares observa en los líderes?
8. Cuáles fueron los convenios que firmaron con la comunidad?Cuál era el objetivo de éstos? Qué se buscaba solucionar?
9. Respecto a los convenios laborales de inserción de comuneros al trabajo directo en la empresa minera, ¿qué se buscaba solucionar a través de este convenio?

**d) Las empresas comunales**

1. Cómo se iniciaron las empresas comunales en Huaraucaca?
2. Les brindaron apoyo para su formación? De qué tipo?
3. Se firmó algún convenio para contratar los servicios de estas empresas?
4. Qué rol adopta la SMEB en la formación y crecimiento de las empresas comunales?
5. Qué sucederá cuando la SMEB deje de operar en la zona? Qué pasará con las empresas comunales?



## **Anexo 4: Guía de Campo (etnografía)**

### **I. Función y actividades del área de Asuntos Sociales de la empresa minera SMEB.**

Describir las interacciones entre el personal del área de Asuntos Sociales, las demás áreas de la empresa y los líderes comunales. Se debe prestar especial atención a la implementación de la política social corporativa de la empresa minera SMEB.

- a. Labores cotidianos del Área de Asuntos Sociales
- b. Actitudes y opiniones que el personal del área tiene hacia los líderes comunales
- c. Interacciones con el personal de otras áreas de la empresa
- d. Implementación de la política de responsabilidad social corporativa

### **II. Antecedentes, organización y constitución de la empresa comunal ECOSEM.**

Describir el proceso mediante el cual la empresa comunal ECOSEM se ha constituido, así como su organización actual. Asimismo, tomar en cuenta la influencia de los liderazgos comunales y la orientación empresarial y productiva que se desarrolló en la comunidad.

- a. Antecedentes históricos de la constitución de la empresa comunal

- b. Grado de profesionalización de los miembros de la empresa comunal  
ECOSEM
- c. Política de contratación de personal local y foráneo
- d. Distribución de las funciones en base a proyectos particulares de la empresa
- e. Perfil de los obreros contratados por la empresa (edad, genero, procedencia y grado de especialización)

### **III. Liderazgos y acción colectiva de la comunidad frente a empresa SMEB**

Describir las características de los líderes y sus prácticas políticas, respecto a los comuneros y frente al personal de la empresa minera. Prestar atención a la conformación de identidades (comunales o empresariales) entre los comuneros, tomando en cuenta la normativa formal (estatuto).

- a. Jerarquías y liderazgos entre los miembros de la comunidad
- b. Requisitos para formar parte de la comunidad e identificación de los bienes comunales
- c. Actitudes y opiniones que los líderes comunales tiene sobre los empleados y representantes de la SMEB.
- d. Función de los espacios o momentos de interacción (asambleas comunales, faenas y movilizaciones)
- e. Situaciones de conflicto y tensión entre diversos actores



#### **IV. Vida cotidiana: Uso y apropiación del espacio, consumo y quehaceres cotidianos**

Describir como se usa y se distribuye el espacio de la comunidad en función a las actividades productivas de la empresa minera. Prácticas culturales, costumbres, dinámica de trabajo.

- a. Apariencia e impresiones en torno al aspecto físico y corporal de los residentes
- b. Espacio de la comunidad y el espacio de la empresa minera
- c. Ingreso a trabajo de los obreros y empleados
- d. Actividad comercial y consumo de los residentes

#### **V. Actividades laborales asalariadas e independientes articulados a la actividad minera**

Describir las actividades productivas de los comuneros en función a suplir la demanda de labores de minería calificada y no calificada. Labores de actividades económicas primarias y actividades económicas secundarias en torno a la minería.

- a. Uniformes e implementos de los trabajadores
- b. Diferencias de género entre trabajadores y amas de casa
- c. Comerciantes y otros tipos de actividades independiente