

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ
Escuela de Posgrado**



Experiencia de implementación de una política de Gestión
de Empleo Local en una Unidad Minera de Orcopampa,
Castilla, Arequipa, 2015 -2018

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gerencia Social
con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo
que presenta:

Analy Vanessa Flores Solis

Asesora:

Maria Amelia Fort Carrillo

Lima, 2024


Informe de Similitud

Yo, María Amelia Fort Carrillo, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada Experiencia de implementación de una política de Gestión de Empleo Local en una Unidad Minera de Orcopampa, Castilla, Arequipa, 2015 - 2018, de la autora Analy Vanessa Flores Solis, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 9/12/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 22 de Agosto de 2024.

Apellidos y nombres de la asesora: Fort Carrillo, María Amelia	
DNI: 06649671	Firma 
ORCID: 0000-0002-5596-681X	





Dedicatoria

A mi hijo Santiago, mientras te arrullaba y cuidaba, encontraba el espacio para realizar el presente trabajo, gracias por haber dormido 5 horas seguidas en las madrugadas, tiempo que necesitaba para poder seguir aprendiendo y creciendo, ser tu mamá, es un motor para todos los aspectos de mi vida.



Agradecimiento

Gracias a mi esposo Uriel, a mi madre y hermanos, en especial a Irma, por su incansable apoyo, gracias a las personas que volví a conectar y conocí para poder realizar el proceso de investigación, todas ellas son maestros que me ayudaron aprender y avanzar

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se enfoca en el análisis del impacto social y laboral que generó la implementación de un Sistema de Empleo Local, en la Comunidad Campesina de Orcopampa en la provincia de Arequipa, en la región de Castilla; el propósito de este estudio es recoger la percepción de los actores y los factores que tuvieron algún impacto debido a su implementación. Incorporar el factor social al procedimiento de selección, generó que la comunidad adoptara un rol activo y con ello se creó un nuevo modelo de relacionamiento y participación.

Para realizar el análisis se planteó una investigación cualitativa, que recogió información tanto de los actores partícipes de la empresa como de la comunidad, acerca de indicadores de desarrollo empresarial y comunal que cambiaron desde la implementación del procedimiento.

En los hallazgos encontrados en el trabajo se puede reconocer que, el Sistema de Empleo local, generó mayor acceso al trabajo decente, mas no optimizó ningún otro indicador de desarrollo de la población; la percepción de la empresa y la percepción de los comuneros fue positiva ya que se generaron, gracias al trabajo conjunto y la participación de la comunidad, mayor accesibilidad de trabajo en la zona.

“El trabajo ya no es un favor” expresión de uno de los comuneros de la zona, donde se reconoce que se ha creado un mecanismo por parte de la empresa, que respeta la priorización de contratación local y donde el comunero asume ser responsable de su propio proceso de selección.

Palabras clave: empleo local, participación ciudadana, trabajo decente, relacionamiento, Plan de Gestión social, Minería

ABSTRACT

This research work focuses on the analysis of the social and labor impact generated by the implementation of a Local Employment System, in the community of Orcopampa in the province of Arequipa, in the region of Castilla. The purpose of this study is to collect the perception of the actors and the factors that had an impact due to its implementation. Incorporating the social factor into the selection procedure led the community to adopt an active role and with this a new relationship and participation model was created.

To carry out the analysis, a qualitative investigation proposed, which collected information from both the participating actors of the company and the community, about indicators of business and community development that changed since the implementation of the procedure.

In the findings found in the work, it recognized that the local Employment System generated greater access to decent work, but did not improve any other indicator of population development. The perception of the company and the perception of the community members was positive since, thanks to the joint work and the participation of the community, greater accessibility to work in the area was generate.

"Work is no longer a favor" expression of one of the community members of the area, where it is recognized that a mechanism has been created by the company, which respects the prioritization of local hiring and where the community member assumes responsibility for their selection process itself.

Keywords: local employment, citizen participation, decent work, relationship, Social Management Plan, Mining

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Justificación.....	5
CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL.....	7
2.1. Minería en Orcopampa.....	7
2.2. Marco Normativo.....	12
CAPÍTULO III: MARCO TEORICO.....	18
3.1. Descripción de la política objeto de estudio.....	18
3.2. Otros estudios relacionados.....	19
3.3. Marco Conceptual.....	19
CAPITULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
4.1. Tipo de Investigación.....	34
4.2. Estrategia Metodológica.....	34
4.3. Técnicas y fuentes de información.....	36
4.3.1. Variables.....	37
4.4. Universo y muestra.....	37
4.5. Procesamiento del levantamiento de la información.....	38
4.6. Ordenamiento y procesamiento de la información.....	38
4.7. Análisis e interpretación de datos.....	39
CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS.....	40
5.1. Factores de apoyo a los índices de desarrollo de la población.....	40
5.1.1. Fin de la pobreza.....	41
5.1.2. Salud y bienestar.....	42
5.1.3. Educación de Calidad.....	43
5.1.4. Trabajo decente.....	44
5.2. Factores de apoyo a los índices de desarrollo de la empresa.....	50
5.3. Percepción de los comuneros en referencia a la política de empleo.....	55
5.4. Percepción de los funcionarios de la empresa en referencia a la política de empleo.....	58
5.5. Mecanismo de participación y rol de los comuneros en la política Social.....	59
5.6. Efectos laborales y personales en los comuneros.....	65
5.7. Efectos laborales y personales en los funcionarios de la empresa.....	67
CONCLUSIONES.....	69

1.	El Sistema de Empleo Local y el desarrollo de la comunidad	69
2.	El desarrollo de la empresa mediante procedimientos sostenibles.....	70
3.	Percepción positiva de la comunidad y las nuevas solicitudes	71
4.	La percepción de los funcionarios y el nuevo relacionamiento	72
5.	La importancia de los mecanismos de participación Comunal.....	72
6.	Efectos personales de los comuneros, reconocimiento de su potencial.....	73
7.	Efecto personal de los empleados, el orgullo de procedimientos justos.....	73
	RECOMENDACIONES	74
	PROPUESTA DE MEJORA.....	75
	Bibliografía	83

ÍNDICES DE CUADROS

CUADRO 1: LISTADO DE PROGRAMAS DEL PLAN DE GESTIÓN SOCIAL DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN AMBIENTAL.....	14
CUADRO 2: DEFINICIONES DE LAS PRINCIPALES VARIABLES	34
CUADRO 3: TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	36
CUADRO 4: INSTRUMENTO Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
CUADRO 5: ÍNDICES DE DESARROLLO EVALUADOS	40
CUADRO 6: TIPOS DE REQUERIMIENTOS	45
CUADRO 7: EMPLEADOS DE BUENAVENTURA DEL 2015 AL 2018.....	47
CUADRO 8: EMPLEADOS DE EMPRESAS CONTRATISTAS DEL 2015 AL 2018	48
CUADRO 9: COMUNEROS INSCRITOS EN BOLSA DE TRABAJO POR EDUCACIÓN	49
CUADRO 10: COMUNEROS INSCRITOS EN BOLSA DE TRABAJO CON EXPERIENCIA	49
CUADRO 11: DESCRIPCIÓN DE LA GERENCIA DE SOSTENIBILIDAD	51
CUADRO 12: ANÁLISIS MACRO DEL FACTOR SOCIAL DE EMPLEO LOCAL	52
CUADRO 13 ANÁLISIS COMPARATIVO DE COGESTIÓN DEL SISTEMA DE EMPLEO LOCAL	60
CUADRO 14: ANÁLISIS DE RESPONSABILIDADES DE ACTORES DEL SISTEMA DE EMPLEO LOCAL	60
CUADRO 15: FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EN EL SISTEMA DE EMPLEO LOCAL	61
CUADRO 16: PROPUESTA DE MEJORA: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA.....	75
CUADRO 17: PROPUESTA DE MEJORA: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA PARA TRABAJADORES COMUNEROS	77

CUADRO 18: PROPUESTA DE MEJORA: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA PARA MUJERES	78
CUADRO 19: PROPUESTA DE MEJORA: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A DISTANCIA COMUNEROS DE ANEXOS.....	80
CUADRO 20: PROPUESTA DE MEJORA: PROGRAMA TRAINEE PARA COMUNEROS.....	81
CUADRO 21: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SISTEMA DE EMPLEO LOCAL.....	82

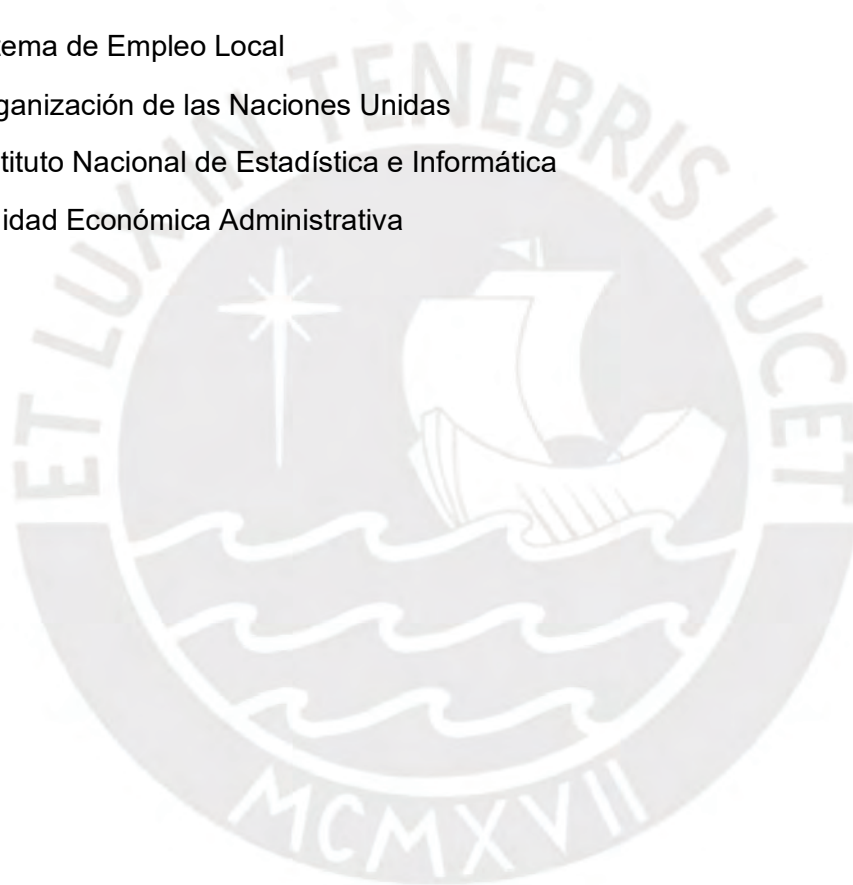
Índice Abreviatura

S.E.L: Sistema de Empleo Local

O.N.U: Organización de las Naciones Unidas

I.N.E.I: Instituto Nacional de Estadística e Informática

U.E.A.: Unidad Económica Administrativa



INTRODUCCION

Ante los altos índices de conflictividad del país entre las zonas de influencia y las empresas mineras se hace necesario crear conocimiento que nos ayude a identificar las nuevas prácticas que las empresas implementan a fin de poder obtener la paz social, la cual conlleva a un adecuado clima social en las zonas de influencia evitando las movilizaciones por esta causa, las cuales son contraproducentes tanto para la población como para la empresa.

El tema del empleo es un punto crítico en las agendas de la empresa y de la comunidad, la empresa requiere de personal adecuado para cubrir los perfiles de puesto y la comunidad solicita mayores oportunidades de empleo en la zona, dos expectativas diferentes pero que pueden ser de utilidad para el apoyo mutuo de los actores.

La creación de esta herramienta de gestión fue importante y el presente trabajo busca recolectar las variables que fueron impactadas debido a su implementación, la cual fue modelo para las demás unidades de Compañía de Minas Buenaventura.

Todos estos cambios también traen nuevos retos, una de ellas es la búsqueda de opciones que sigan manteniendo el manejo de las expectativas, el desarrollo de la población, y la búsqueda de nuevas opciones que permitan no solo mejorar las opciones de trabajo sino la empleabilidad de los comuneros de las zonas de influencia.

El presente trabajo de investigación se divide en siete capítulos; en el primero se plantea el problema, en segundo se realiza el marco contextual y jurídico; en el capítulo tercero se desarrolla el marco teórico, en el cuarto se diseña la investigación, en el quinto se realiza el análisis de los resultados, llegando finalmente a al sexto y séptimo, conclusiones y recomendaciones, por último, se presenta una propuesta de mejora para materializar los objetivos en común de la empresa y la comunidad.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Los problemas sociales en el Perú referentes a minería en su mayoría se deben a la búsqueda de mejores oportunidades laborales y comerciales que solicitan de forma constante los pobladores del área de influencia, quienes buscan mayor participación en la industria y ser partícipes de ese cambio que se desarrolla en el área de su localidad, la falta de atención de esta expectativa y la falta de integración de los pobladores como stakeholder activos en las políticas de la empresa generan los llamado conflictos sociales.

La gran cantidad de puestos ofertados en el inicio de la etapa de construcción y los puestos limitados y de especialidad técnica ofertados en la etapa de operación, hacen que la población tenga la percepción que no se está cumpliendo con la preferencia de contratación de personal local, con el tiempo el factor económico deja de ser determinante en la relación entre la empresa y la población, esta última comienza a solicitar la reducción de brechas de desigualdad en diversos ámbitos, solicitudes que de no ser atendidas pueden derivar a paralizaciones que afectan no solo a la empresa sino a la misma población y a la economía nacional; la empresa puede enfocar el tema de empleo como la oportunidad para implementar estrategias que permitan cumplir con sus objetivos organizacionales y a su vez trabajar en forma conjunta con la población en busca de su desarrollo, lo cual permitiría dar sostenibilidad a la operación y una mayor aceptación de las operaciones mineras por parte de la población.

En territorio de la Comunidad Campesina de Orcopampa en la ciudad de Arequipa, se ha venido realizando la actividad minera desde hace 60 años, en los cuales la dinámica social ha tenido cambios y ha fluctuado debido a los diferentes actores sociales que se encuentran en la zona.

Esta dinámica de relacionamiento ha tenido como actores principales a la empresa minera y las autoridades de la comunidad, quienes han suscrito servidumbres mineras desde 1986, donde la empresa se compromete entre otras cosas a velar por ofrecer oportunidades laborales a la población del lugar, sin embargo los comuneros de la zona manifestaron durante varias paralizaciones y huelgas el descontento que sentían por el manejo del tema de empleo y servicios locales por parte de la empresa, la percepción de falta de oportunidades para los comuneros de la zona hace que este sea un tema crítico y delicado para la empresa, los comuneros solicitaban nuevos espacios y mayor posibilidad de toma de decisiones y la empresa no puede ni debe dejar de lado su autonomía de contratación ya que son procedimientos estandarizados que garantizan la eficiencia de sus servicios.

Para generar una adecuada gestión del nivel de conflictividad de las solicitudes de empleo, es que se creó el procedimiento Sistema de Empleo Local, la Gerencia Social ha desarrollado varias herramientas las cuales se implementaron con el fin de tener un ambiente social estable, la presente investigación busca generar conocimiento basado en la experiencia de la implementación de esta política, en donde uno de los principales actores que asumen la responsabilidad de la intervención son los propios pobladores de la zona, lo cual garantizó un espacio de concertación y responsabilidades para ambos actores, sin descuidar el derecho de la población de contar con oportunidades laborales y el derecho de la empresa de garantizar a sus inversionistas un adecuado manejo empresarial.

De este panorama se desprende la siguiente pregunta general

- ¿Cuál es la importancia para los comuneros de la comunidad campesina de Orcopampa y para la empresa, la implementación de una política de gestión de empleo local?

Complementando las siguientes preguntas específicas

- ¿La estrategia de la política de gestión social para la preferencia de contratación local apoya al desarrollo de la comunidad y al desarrollo empresarial?
- ¿Cuál es la valoración que tienen los actores del sistema de empleo local?
- ¿Cuál es el mecanismo de participación que se creó a partir de la implementación del Sistema de Empleo Local?
- ¿Qué efectos tiene el sistema de empleo en el aspecto laboral y personal en los comuneros?
- ¿Qué efectos tiene el sistema de empleo en el aspecto laboral en los empleados de la empresa?

El presente trabajo busca encontrar la importancia de la implementación de un Sistema de Empleo Local en la Comunidad de Orcopampa iniciativa de Compañía de Minas Buenaventura, se identificará si el programa generó desarrollo para ambos actores, se recopilará información para conocer la percepción que tienen los comuneros y los empleados de la empresa, buscará la identificación de los procedimientos y los mecanismos de participación de los comuneros en la política social, y los efectos laborales y personales que ha repercutido en ellos.

1.2. Objetivos

Objetivo general

Identificar la importancia de la implementación de una política de gestión de empleo local y su relación con el desarrollo de la población y las operaciones de la empresa. Identificando los factores de cogestión que mantuvieron el cumplimiento de la preferencia de contratación de población de la localidad en proyectos mineros, con el fin de plantear un nuevo enfoque de contratación de mano de obra local.

Objetivos específicos

- a) Identificar cuáles fueron los factores de la política de gestión social para la preferencia de contratación local que permite el desarrollo de la comunidad y a la empresa el desarrollo de sus operaciones.
- b) Determinar cuál fue la percepción de los actores tras la implementación de la política de gestión de empleo local.
- c) Identificar el alcance de la participación de la población con la empresa y su importancia en la implementación del Sistema de Empleo Local.
- d) Identificar cual es el efecto de la estrategia en el desarrollo personal y laboral en los comuneros y en los empleados de la empresa minera.

1.3. Justificación

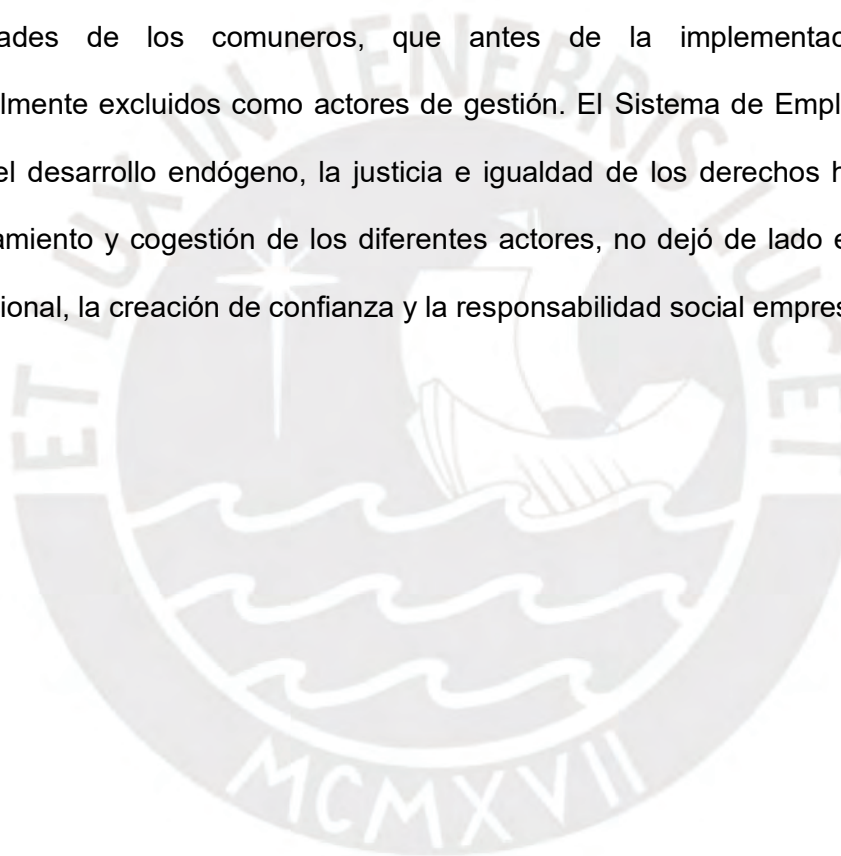
El presente estudio es un análisis de la implementación de una política de Empleo Local por parte de la empresa Buenaventura en la Comunidad de Orcopampa en la provincia de Castilla en la región de Arequipa, que buscó generar desarrollo y el cumplimiento de las diferentes expectativas de cada actor, por ello el presente estudio de caso realizará el análisis de los factores que permitieron mantener un ambiente social estable por cuatro años.

La Gerencia Social busca que las entidades tengan una mejor y mayor capacidad para diseñar políticas sociales que respondan a los desafíos de la sociedad actual, garantizando cogestión y el beneficio compartido para los actores involucrados en la política, las empresas privadas son en este tiempo actores a los cuales se les pide que dentro de sus políticas contengan la visión de desarrollo en conjunto. La minería es una industria que indiscutiblemente ha sido aportante para el crecimiento económico del país, pero se le acusa muchas veces de no tener dentro de sus políticas

el enfoque social y medio ambiental, que ahora es un factor primordial y fundamental para la sociedad empresarial actual.

El conocimiento creado por el presente análisis aportará a la construcción de políticas de desarrollo socioeconómico y de relaciones interinstitucionales, que podrán ser aplicables por parte de las empresas en el relacionamiento con las poblaciones de su área de influencia.

La política de Empleo Local que se implementó se enfocó en mejorar las oportunidades de los comuneros, que antes de la implementación fueron tradicionalmente excluidos como actores de gestión. El Sistema de Empleo Local se basó en el desarrollo endógeno, la justicia e igualdad de los derechos humanos, el empoderamiento y cogestión de los diferentes actores, no dejó de lado el desarrollo organizacional, la creación de confianza y la responsabilidad social empresarial.



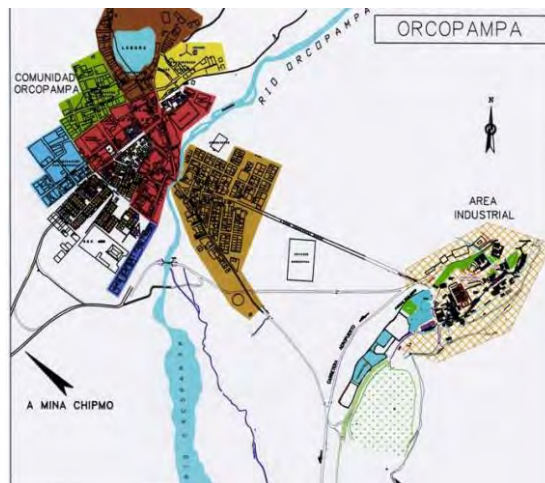
CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL

2.1. Minería en Orcopampa

En los diferentes artículos realizados para el estudio de la línea Base de la empresa indican que la empresa Buenaventura llegó a Orcopampa por casualidad en 1962 buscando una planta concentradora que pudiera montarse en Huachocolpa, Don Alberto Benavides y el Ing. Carlos Plenge se trasladaron hasta la zona minera, donde Hochschild Mining remataba la maquinaria de una antigua planta concentradora. Sin embargo, al llegar al lugar quedó claro que no valía la pena comprar aquellos artefactos antiguos y deteriorados, pero el viaje no fue en vano puesto que allí se enteraron de la zona de Orcopampa, donde se decía había prospectos mineros, decidieron visitarla y vieron que ofrecía algunas posibilidades para tomar en cuenta. Tiempo después, una vez solucionadas algunas dificultades para la adquisición de terrenos en Orcopampa, los hallazgos de vetas de plata de alta ley en las minas de Tudela y Manto no se hicieron esperar y, en 1967 se instaló una planta concentradora donde se trataba el mineral por el tradicional método de flotación con una capacidad para tratar 100 toneladas diarias.

Actualmente es una de las minas de Compañía de Minas Buenaventura la denominada U.E.A Orcopampa, se encuentra situada en los distritos de Orcopampa y Chilcaymarca, provincia de Castilla, Departamento de Arequipa a una altura aproximada entre 3.800 y 4.500 m.s.n.m. la misma que tiene dos vías terrestres de acceso desde Arequipa, una toma la ruta de Aplao y Viraco para así llegar a Orcopampa (370 km.) y la segunda toma la ruta de Sibayo, Caylloma con el mismo punto de llegada (320 km.) hasta setiembre del 2015 se utilizaba el aeropuerto ubicado entre el anexo de Huilluco y la Comunidad Campesina de Misahuanca, pero se cerró por reducción de costos en la operación. Este distrito, Orcopampa, muestra algunos aspectos y consecuencias de los cambios sociales y políticos en los últimos 40 años, y como esta ha desarrollado un dinamismo entre Estado, Empresa Minera y Sociedad Civil (comunidades campesinas).

Ilustración 1: Operación Minera en Orcopampa



Fuente: *Imagen de mina del área industrial* y JAL Central Orcopampa, Plano realizado por Buenaventura 2012

Posteriormente, se abrieron las minas de Santiago y Santa Rosa, y se descubrió la veta Calera, sin embargo, las vetas encontradas no tenían las dimensiones que se había esperado ya que en ellas abundaba el cuarzo y empezaba a carecer de plata; al mismo tiempo, la producción de oro de Orcopampa era exigua. En 1968, cuando la situación de Orcopampa iba de mal en peor, al otro lado del río hubo un derrumbe que bloqueó un canal de la comunidad por lo que se le solicitó a la Empresa que prestara un cargador frontal para solucionar el problema, para hacer este trabajo se envió a un geólogo y, de manera sorpresiva, en el proceso de limpieza, quedó al descubierto una veta de oro. Aquel hallazgo en Chipmo, en 1988, requirió de instalaciones distintas para el tratamiento del mineral, de manera que prácticamente significó una nueva unidad de producción. Este descubrimiento ha sido clave para la Compañía con las minas de Chipmo – Nazareno, Prometida, Natividad, Prosperidad, Ángela, Concepción y Esperanza – que también exigió la puesta en marcha de la central hidroeléctrica de Huancarama - Orcopampa y el relacionamiento con la empresa.

Antes de 1967, Orcopampa era un pueblo de pastores de menos de 500 pobladores cuya principal actividad era la crianza de llamas y alpacas y, en segundo

lugar, la agricultura intensiva a base de tubérculos y cereales. Además de ello, se identificó que se realizaba el trueque de artesanías simples y algunos animales en las zonas altas de la provincia de Castilla y del Departamento de Cusco. Con el pasar del tiempo, en un contexto en el que aumentaba la producción minera y, como consecuencia, también de la fuerza laboral y de servicios, se inició un proceso intensivo de migración hacia el Distrito de Orcopampa.

Esta migración de trabajadores mineros de distintas partes del Perú y sus familias generaron un cambio estructural político y social en el distrito. Este fenómeno social en Orcopampa es similar al ocurrido durante la urbanización de los barrios populares en la ciudad de Lima. A comienzos de la década de los años noventa, en Orcopampa se introdujo un cambio fundamental en la organización de la sociedad civil, la Comunidad Campesina como unidad básica.

El 6 de junio de 1991, el Ministerio de Agricultura reconoció formalmente a la Comunidad Campesina de Orcopampa gracias a la Ley General de Comunidades, Ley N° 24656 y, finalmente, en el Gobierno de Alan García se promovió el desarrollo integral de las comunidades transformándolas en empresas campesinas que dinamizan el desarrollo rural del país. Desde hace varios años atrás, la Empresa mantenía una relación mínima con la población donde solo participaba en eventuales festejos costumbristas o en algún proceso de negociación necesario para la continuidad de la operación; algunas características propias de zona alto andinas alejadas de la capital, la debilidad del Estado y la constante insatisfacción de la población de Orcopampa, confluyeron para que la población local y el Municipio solicitara un “apoyo social” a la Empresa, haciendo así que esta empiece a asumir algunas funciones propias del Estado.

Algunas de las demandas sociales eran mayor seguridad, presencia de jueces letrados y no letrados, asfaltado, colegios de educación inicial, primaria y secundaria,

mejoramiento del servicio del Centro de Salud. El primer convenio de servidumbre se firmó en el 11 de noviembre de 1986 teniendo como partes a la Municipalidad Distrital de Orcopampa y la Empresa Minera, en la que la primera mencionada cedía terrenos a favor de la empresa y, como contraparte, esta última se comprometía a donar edificaciones para el desarrollo urbanístico de la población (nuevo local municipal, local para una oficina de correos, local de Entel Perú, local para el Banco de la Nación y oficinas para el Juez de Paz y el Gobernador del distrito).

En los años noventa, se fortaleció la sustitución de las funciones del Estado por parte de la Empresa Minera en el área educativa mediante el bono a los profesores que conceptualmente se entiende como un pago adicional al salario que reciben los docentes estatales que no está sujeto a alguna evaluación, solo dependía de su asistencia a clases. En cuanto a salud, se realizó un acuerdo con la población local para que puedan ser atendidos en el Hospital de Empleados de la Empresa, tengamos en cuenta que este hospital solo tenía la función de tratar enfermedades ocupacionales y accidentes de sus trabajadores.

Población de Orcopampa

La población de Orcopampa se diferencia de los demás distritos de Castilla ya que es el distrito más poblado y tiene características diferentes que los demás distritos de la provincia, esto debido a la actividad minera que se ejecuta en la zona.

En el libro Minería y Conflicto Social se afirma:

Las comunidades locales son los actores más afectados por el proceso de convivencia con la empresa minera, debido a la inevitable alteración de sus modos tradicionales de vida a causa de la explotación del territorio donde habitan. Se trata por lo general de poblaciones rurales dedicadas a actividades

agropecuarias, que se organizan en diversas asociaciones de pobladores y productores (Echave y otros, 2009)

El distrito de Orcopampa es uno de los catorce distritos que conforman la provincia de Castilla a continuación se presenta algunos resultados estadísticos extraídos del Sistema de consulta de Base de Datos (INEI, 2023).

- Población: la población menor de 19 años representa el 39%, la población en edad de trabajo minero que va de 19 a 50 años representa el 48%, la población de 50 a 95 años representa el 13%.
- Sexo: el 53% de la población es de género masculino y el 46% es de género femenino
- Ocupación de la población: 87% de la población que se encuentra entre las edades mayores de 19 a menores de 95 se encuentran laborando, de este total 72% son varones y 28% son mujeres; del total de población laborando el 62% tiene un trabajo que es referido a la actividad minera
- Servicio de educación: En la localidad se tienen los programas; de estimulación temprana, jardín, primaria y secundaria, no cuentan con establecimientos de educación técnica o superior; según el censo 2017 el 9.9% no cuenta con ningún nivel de educación, el 69.58% con nivel de primaria o secundaria, el 20,18% están dentro del grupo que cuenta con educación superior
- Salud: se cuenta con una posta de salud I-3, con horario de atención de 12 horas pertenecen a la red Castilla Condesuyos – La Unión, Microred Andagua, no se cuenta con hospital, más la población también se puede atender en el centro de Salud de la empresa minera que cuenta con rayos X, Medicina General, Ginecología, Traumatología, Odontología y dos especialidades que varían en el año.
- Medios de transporte: Para llegar a Orcopampa solo se puede realizar por vía terrestre, desde Arequipa es un total de 8 horas, 3 de ellas asfaltadas, vía que llega hasta la localidad Andagua, 5 horas de trocha.

- No cuenta con planta de tratamiento de agua ni aguas residuales.
- Estructura Productiva: la mayor actividad económica nace de la minería ya que la comunidad de Orcopampa cuenta con servidumbre tanto para Minera Hochschild Mining como con Minera Buenaventura, se tiene agricultura y ganadería de carácter doméstico y se está iniciando con el circuito turístico Valle de los volcanes.

2.2. Marco Normativo

Derecho al trabajo

El derecho al trabajo se encuentra dentro de la plataforma de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en el Perú, aprobado en 1952 bajo la Resolución Legislativa 13282. También se encuentra en el objetivo 1, de los Objetivos de Desarrollo Humano (O.N.U., 2020), el fin de la pobreza y el hambre, que tiene como meta mejorar recursos económicos para la población vulnerable; así como en el objetivo 8 relacionado con la búsqueda del trabajo decente y el crecimiento económico, y tiene como meta promover el ingreso económico per cápita promoviendo políticas de desarrollo que apoyen a actividades productivas la creación de trabajo decente que esté al alcance de todos hombre, mujeres y jóvenes.

La Constitución Política del Perú de 1993, se refiere al tema de trabajo en los siguientes artículos: 22 protección y fomento del empleo, artículo 23 el estado y el trabajo (Perú, 2023). El Tribunal Constitucional también se ha referido al tema del trabajo en el EXP 1124-2001- AA/TTC, donde menciona que el derecho que se describe en la constitución es el de acceder a un puesto de trabajo, por una parte y, por otra, el derecho a no ser despedido sino por causa justa.

A nivel nacional el tema del trabajo en general está regulado y se encuentra en la Carta Magna, a su vez se tiene varias leyes y normativas específica para diferentes sectores como lo son el decreto legislativo 176 referido a las personas que trabajan

para el estado, el decreto legislativo 728 para los trabajadores de empresas privadas.

En el Perú, la normativa nacional de gestión de empleo local en minería está regulada por el Decreto Legislativo 052 promulgada en el 2010 por el Ministerio de Energía y Minas, en la cual se menciona que un requisito para el desarrollo de las actividades mineras que tiene como objetivo establecer un marco de referencia en el cual se desenvuelvan las actividades mineras, respetando el medio ambiente y administrando responsablemente el impacto social para el beneficio común de las poblaciones del área de influencia de las actividades mineras, las empresas y el Estado; el aprovechamiento de los recursos naturales, en el marco del desarrollo sostenible, implica el respeto al medio ambiente y al entorno social, así como lograr mecanismos de diálogo y de participación, siendo necesario asegurar la continuidad y prosperidad de las actividades mineras, como uno de los más importantes medios con que cuenta el Estado para el desarrollo económico y mejoramiento del bienestar social del país.

Instrumentos de Gestión ambiental Orcopampa

La unidad cuenta con instrumentos ambientales, se realizó la revisión del capítulo de Gestión Social donde se encuentran los programas sociales comprometidos por la empresa, se obtuvo un listado de 22 programas, los cuales se presentan a continuación:

Cuadro 1: Listado de Programas del Plan de Gestión Social de los Instrumentos de Gestión Ambiental

N°	Programa	Compromiso
1	Programa de Salud	Atenciones hospital CMB (Dotación Medicamentos)
2	Programa de Comunicación y difusión	Cursos y charlas en responsabilidad social y ambiental y código de conducta
3	Programa de Comunicación y difusión	Difusión de actividades del proyecto
4	Programa de Comunicación y difusión	Producción de material educativo
5	Programa de Comunicación y difusión	Organización de talleres/pasantías a unidades mineras y/o Proyectos de desarrollo
6	Programa de Comunicación y difusión	Participación en asambleas comunales
7	Programa de Comunicación y difusión	Atención en la Oficina de RR.CC
8	Programa de Comunicación y difusión	Difusión en medios según requerimiento
9	Programa de Empleo Local	Convocatoria y Contratación Laboral
10	Programa de compras Locales	Levantamiento de información de empresas locales y priorización de adquisiciones.
11	Programa de compras Locales	Compra de bienes y servicios mediante contratos con reglas claras
12	Programa de Monitoreo Ambiental Participativo	Capacitación técnica en monitoreo ambiental, Conformación del comité de vigilancia o monitoreo ambiental participativo y Monitoreos participativos

13	Programa de apoyo a salud	Programa de apoyo a la Salud: Campañas de salud y vacunación según prioridades del sector
14	Programa de apoyo a salud	Actividades de apoyo al sector salud (Bonos a las promotoras de salud: Huilluco, Chilcaymarca, Tintaymarca, Huancarama, Misahuanca, Calera, Allhuire, Panahua)
15	Programa de apoyo a salud	Actividades de apoyo al sector salud (Dotación de medicamentos a las promotoras de salud: Huilluco, Chilcaymarca, Tintaymarca, Huancarama, Misahuanca, Calera, Allhuire, Panahua)
16	Programa de apoyo a la educación	Promoción de concursos escolares y obtención de útiles escolares.
17	Programa de apoyo a la educación	Mejoramiento de infraestructura o equipamiento
18	Programa de apoyo a la educación	Capacitación a docentes y alumnos
19	Programa de apoyo a productores	Capacitación y asistencia técnica en manejo agrícola y ganadero
20	Programa de desarrollo Local	Apoyo en las gestiones ante autoridades locales y regionales
21	Programa de apoyo en act. social	Apoyo en festividades, fiestas patronales, aniversarios y otros
22	Programa de apoyo en act. social	Apoyo en fiestas navideñas

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Comunidad Campesina

La estrategia de implementación de una política de gestión social para la preferencia de contratación local está dirigida hacia la población perteneciente a la Comunidad Campesina de Orcopampa, esta organización está reconocida legalmente en el Perú.

Artículo 89°. Las Comunidades Campesinas y las Nativas tienen existencia legal y son personas jurídicas. Son autónomas en su organización, en el trabajo comunal y en el uso y la libre disposición de sus tierras, así como en lo económico y administrativo, dentro del marco que la ley establece. La propiedad de sus tierras es imprescriptible, salvo en el caso de abandono previsto en el artículo anterior. El Estado respeta la identidad cultural de las Comunidades Campesinas y Nativas. (Perú, 2023)

La comunidad es un actor principal para la industria minera ya que con esta organización es con quienes se conversa para la compra o servidumbres de terrenos que son necesarios para las operaciones mineras.” Sociedad civil que representa a la comunidad local ante la empresa minera no solo en el plano de la interacción social, sino también en el marco de la negociación legal por el uso y control del territorio superficial que administra” (Castillo y otros, 2004)

Orcopampa es una comunidad campesina reconocida y titulada inscrita en el directorio de comunidades campesinas del 2016 con resolución R.D. 009-91-GRA-AR/P-IRCCA con fecha de inscripción 06 de junio de 1991, con partida electrónica 1064474, la extensión titulada es de 53 980,07 hectáreas, tiene personería jurídica y su representante es el presidente de la comunidad, la integran familias que tienen vínculos ancestrales sociales y económicos.

La comunidad está en constante evolución ya que su principal vínculo es la interacción de los comuneros, en el caso de Orcopampa se realiza de manera activa.

El autor Javier Camacho menciona:

Desde la perspectiva del desarrollo, una comunidad está integrada no solo por la parte de la dimensión social, sino que un aspecto primordial es la dimensión territorial. Es decir, al hablar de comunidad nos estamos refiriendo a un colectivo de personas que residen en un espacio físico concreto, aunque los límites de dicho espacio no se definen tanto por la existencia de fronteras físicas rígidas y estáticas, sino que están sujetos a una dinámica social definida por las interacciones que se producen entre las personas (Camacho, Desarrollo Comunitario, 2012)

La política se dirige tanto a la población denominada comuneros titulares y comuneros internos, en total se cuenta con 560 comuneros titulares y casi 3500 comuneros internos, los comuneros internos son aquellos que tienen algún parentesco con los comuneros titulares hasta el segundo grado de consanguinidad, las características principales de un comunero es ser mayor de 18 años y haber sido aceptado por la asamblea mediante el proceso de votación, donde deberá contar con el mínimo de la mitad más uno del total de comuneros inscritos en el padrón general.

CAPÍTULO III: MARCO TEORICO

3.1. Descripción de la política objeto de estudio

La política de gestión de contratación local desde el punto de vista social, Sistema de Empleo Local, es uno de los temas más sensibles que de manejar durante la vida de un proyecto minero. Su abordaje conllevará necesariamente a implementar estrategias que a la vez garanticen “la preferencia en la contratación de mano de obra local” y “candidatos que cumplan los perfiles de puesto requeridos por la operación”. Ambos aspectos, pueden contraponerse en algún momento debido a las presiones comunales o a las urgencias operativas.

En atención a esta problemática, del 2010 al 2012, se diseñó el S.E.L. (Sistema de Empleo Local) y se implementó en el 2013, tiempo durante el cual se hicieron mejoras que han hicieron posible los siguientes resultados:

- Identificación y validación de los aspectos clave para una buena gestión del empleo local.
- Incorporación de criterios sociales a las decisiones de contratación de personal para la operación.
- Construcción de una base de datos detallada del proceso de selección de candidatos comuneros.
- Participación de mano de obra local en la operación. Lo que refleja es un sistema de preferencia que funciona y ha disminuido la conflictividad
- Reuniones mensuales con las comunidades a las que se les presenta los resultados de la gestión del sistema de empleo local y principalmente el detalle de lo sucedido con los candidatos comuneros.
- Atención inmediata y permanente a cualquier pregunta o inquietud de la comunidad.
- Interacción permanente con las Comisiones de Empleo Local de las comunidades.

- Manejo de las expectativas comunales respecto de las oportunidades laborales en la UEA Orcopampa.

Así como una buena gestión del empleo local en una operación minera puede ser una gran oportunidad para mejorar el clima social, su desatención o manejo poco conveniente, puede significar una mayor conflictividad.

La expectativa comunal por obtener un puesto laboral en la operación minera será permanente, por lo tanto, nunca se podrá hablar de soluciones definitivas. La experiencia en la U.E.A. Orcopampa, nos enseña principalmente que la atención al empleo local no es una meta a conseguir, sino un proceso de manejo permanente.

3.2. Otros estudios relacionados

No se han encontrado otros estudios relacionados de temas de Empleo Local en la Comunidad de Orcopampa.

3.3. Marco Conceptual

Los siguientes conceptos se relacionan con la intervención de la implementación del Sistema de Empleo Local, para la comunidad como para la empresa.

Desarrollo social

La integración de los actores tiene como uno de sus objetivos encontrar los factores que permiten el desarrollo de la comunidad, en aspectos cualitativos y cuantitativos para la población resultado de la implementación de una política de gestión social para la contratación.

Amparo Gómez afirma:

Desarrollo social, cuya definición empírica implica la investigación y medición de la evolución de la población en el tiempo y espacio, en relación con factores como el de los niveles de bienestar y consumo, accesibilidad y comunicación; y teóricamente se define como mejora cualitativa y cuantitativa, económica y social de la sociedad o de una zona determinada. (Gomez Rodriguez, 2003)

Este tipo de desarrollo busca la medición más allá de la parte cuantitativa, como lo sería el aspecto económico, y es lo que la política quiere lograr a través de su implementación el desarrollo social, el Sistema de Empleo Local no es solo una estrategia empresarial basada en un enfoque de costos sino también está basada en buscar el bienestar de las de personas actores del procedimiento, creando espacios inclusivos de participación, donde los actores principales del desarrollo sean todos.

El Banco Mundial indica:

El desarrollo social se centra en la necesidad de "poner en primer lugar a las personas" en los procesos de desarrollo. La pobreza no solo se refiere a los bajos ingresos; se trata también de la vulnerabilidad, la exclusión, las instituciones poco transparentes, la falta de poder y la exposición a la violencia. El desarrollo social promueve la inclusión social (i) de los pobres y vulnerables empoderando a las personas, creando sociedades cohesivas y resilientes, y mejorando la accesibilidad y la rendición de cuentas de las instituciones a los ciudadanos. (Banco Mundial, 2019)

Mientras Solano indica:

Para crear desarrollo es preciso que la población se incorpore y haga suyos los procesos que conduzcan al mismo [...]” A partir de sus experiencias en otros proyectos

consideraron vital y estratégico la comunión del conocimiento local y el conocimiento técnico con el que ellos contaban. (Solano, 2009)

El desarrollo social es el cambio positivo que se pueda visualizar en los actores, de orden de mejora de sus capacidades, también en la mejora de opciones frente a oportunidades laborales, y en los factores económicos y sociales de las relaciones de los actores.

Desarrollo Endógeno

La política de gestión social, enfocada en desarrollo social y bienestar de la población como una estrategia para lograr la sostenibilidad de la operación, busca que la población logre el desarrollo endógeno, por la promoción del aprendizaje social y una nueva forma de regulación, ya que el empleo es una oportunidad para la cual la población puede estar preparada, con la ayuda de la inversión minera, si es que la comunidad adopta el enfoque en el cual son actores y como actores tienen obligaciones, como lo sería el asistir a las capacitaciones “desarrollo local es un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida en la población” (Boiser, 2007)

El desarrollo endógeno depende la capacidad de organización, que se daría en respuesta a tener participación en la estrategia de contratación local. Para el economista Alburquerque el desarrollo depende de la capacidad y determinación social y política de una comunidad territorial para organizarse en torno a una estrategia de desarrollo aprovechando sus recursos potenciales endógenos y las posibilidades de inserción en el contexto externo.

Galarreta afirma:

El desarrollo que permite reconocer del territorio como un bien colectivo, donde se reconozca las capacidades locales instaladas y las potencialidades productivas; pero

también se considere el liderazgo gubernamental con políticas públicas que permita generar escenarios favorables para realizar una transferencia fiscal y política a las instancias interdistritales para el fomento productivo y el desarrollo del tejido empresarial. (2017)

El Desarrollo endógeno en esta investigación está definida como la capacidad, por parte de la población, de capitalizar todas las oportunidades ofrecidas por la implementación del Sistema de Gestión de Empleo Local.

Generación de Confianza

El resumen del término confianza, es tener la seguridad en la realización de determinado acto de un determinado agente, en el capítulo: El desarrollo a la vuelta de la mina, de las autoras Roxana Barrantes, Patricia Zarate y Anahí Durand del libro Te quiero pero no, recalca la desconfianza que existe entre los actores sociales de un área de influencia social, la desconfianza de la población respecto a la inversión del canon minero, a la percepción negativa frente a la industria minera ya que la población tiene la perspectiva que la mina no busca el desarrollo o el bienestar del total de población, ya que las familias con mejor educación podrán acceder a las oportunidades que la mina brinda y las familias más pobres y sin posibilidad de educación se mantendrán pobres.

La generación de confianza en el presente trabajo se define como la mejora y la aceptación que tanto la población y la empresa actuarán y respetarán los lineamientos del Sistema de Empleo Local.

Asimismo, la percepción generalizada de los impactos negativos de proyectos anteriores y la desconfianza de la población debido a la persistencia de demandas insatisfechas, justifican la aparición de mayores conflictos. (Fossa, 2017)

Enfoque de Desarrollo Humano

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, es el enfoque que consiste en ampliar el abanico de oportunidades, la vulnerabilidad humana tiene sus raíces esencialmente en la restricción de las oportunidades más importantes para el desarrollo humano (de salud, educación, control sobre los medios materiales y seguridad personal).

El presente trabajo, busca que la estrategia de contratación local tenga la base del enfoque de desarrollo propuesto por Amartya Sen (Sen, 2000) quien menciona que el desarrollo se centra en la persona, y por ello se busca de promover, expandir y potenciar el desarrollo de las capacidades humanas, para ello la empresa debe ayudar a generar condiciones necesarias para no solo incrementar capacidades en la población si no el justo aprovechamiento de estas lo cual permitirá la mejora de su calidad de vida saliendo de la vulnerabilidad y estimulando el pleno uso de su de libertad de elección. Generar oportunidades, mediante mejorar las capacidades, y el empoderamiento de todos los actores.

El sistema debe buscar garantizar la preferencia de contratación sin dejar la equidad de lado. Mahbub ul Haq indica que la equidad se refiere al acceso de oportunidades y no de lo que la persona decida hacer frente a esa opción. (1990)

Trabajo decente

El sistema de empleo local busca brindar oportunidades a la población del área de influencia para que tengan mayores probabilidades de poder acceder a un trabajo decente mediante el desarrollo de capacidades, el trabajo decente es una actividad regulada y que se encuentra en plena concordancia con las leyes laborales vigentes. El trabajo decente revaloriza la dignidad del trabajador y el de la familia.

Juan Somavia afirma:

El trabajo es fuente de dignidad, de estabilidad familiar y de paz en toda la sociedad. El trabajo se relaciona con el sentido de la identidad de una persona (...) casi todas las tradiciones espirituales y religiosas reconocen que el trabajo es una fuente de dignidad personal. (...) La OIT afirma claramente su convicción de que el trabajo, la dignidad de la persona, la estabilidad familiar y la paz son más importantes que el capital (...). Sin duda el mercado es importante, pero se trata de un instrumento, de un medio para obtener objetos, para mejorar la dignidad y la calidad de la vida de las personas" (2009).

El trabajo es un deber que se encuentra en la Carta Magna, en la constitución y también es una forma de realización personal, actualmente la visión del trabajo ha cambiado y no solo se enfoca en las horas trabajadas y el pago acorde a ley, busca el bienestar del empleado. La actividad minera formal, es una actividad que está regulada en todo momento por leyes laborales y en comparación con otras industrias un nivel significativo de ingresos económicos.

Trabajo decente en el presente trabajo es indicador de un trabajo donde se le paga todo de acuerdo con ley y por una remuneración acorde al mercado laboral.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional está ligado estrechamente al desempeño de la organización a través de la mejora de la eficiencia de sus procedimientos y valorando el recurso humano, como lo indica el autor Manuel Garzon en su libro El desarrollo organizacional del 2005 y el cambio planeado, el desarrollo abordara diferentes problemas, comunicación dirección entre otros, pero especialmente aquellos que limitan o disminuyen la eficiencia. Para Beckhard poner a punto el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y

salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

El sistema de empleo local busca no solo el desarrollo comunal, si no la eficiencia de las operaciones de la mina, esto se traduce en que pueda realizar sus actividades sin que estas se vean afectadas, la ejecución de una adecuada estrategia de empleo local puede definir una correcta eficiencia organizacional; se medirá en factores cuantitativos como el gasto de enfrentar una paralización, hasta los indicadores de responsabilidad social de la empresa y los posibles impactos en las áreas de la organización. La implementación de un Sistema de Empleo Local permitirá un adecuado y sostenible desarrollo organizacional.

Oportunidades laborales en proyectos mineros

La Organización Internacional de Trabajo en el libro del 2002 La evolución del empleo, el tiempo de trabajo y la formación en la industria minera, nos menciona que el trabajo en minería a nivel mundial no es una industria determinante por la cantidad, ya que la tendencia de las empresas, en la búsqueda de minimizar costos, es la reducción de personal, esa tendencia se pueden apreciar por la reducción de empleos desde el año 1990, las etapas de la minería requiere personal con diferentes habilidades es así que la etapa de explotación necesita menos personal que la construcción pero más que el cierre, el personal técnico también es necesario en la de explotación y se crea la formación del nexo entre empleo y tiempo de trabajo, por ello se cuenta con trabajadores nuevos productivos, se mantiene a los trabajadores en actividad capacitados y para los que deban abandonar el trabajo la oportunidad continuar gozando de una vida productiva.

La industria minera siempre será creadora de empleo, empleo regulado por las normativas de trabajo que impone el Estado, pero limitada, como toda industria, por la cantidad de su óptimo HeadCount. El presente trabajo buscará que la oferta de trabajo pueda ser una oportunidad para todos los pobladores de la zona de influencia, sin desmerecer la

importancia de los conocimientos técnicos y habilidades blandas que son necesarias para cada puesto de trabajo y que están identificadas en el manual de organización y funciones de cada empresa o en sus perfiles de puestos, la potencialidad de la opción no debe ser minimizada por la cantidad.

La oferta de trabajo, serán todos los requerimientos de personal que se generen en la unidad, producto del normal desenvolvimiento de las operaciones, estas ofertas pueden ser de contratas o también de la compañía minera.

Estrategia Competitiva

El autor Juan Carrión Maroto en el libro Estrategia de la visión a la acción 2007, indica que la estrategia competitiva es aquella ventajosa para la unidad de negocio, generando capacidades distintivas con el objeto de conseguir ventajas sostenibles. Dividida en dos ventajas básicas: liderazgo en coste y diferenciación de productos

La estrategia en este caso en el plan de acción de la implementación de un sistema de contratación local, con el fin de poder diferenciarse ya que la estabilidad de un proyecto minero depende de la llamada paz social, de la convivencia armoniosa entre la empresa y la población. “La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 1982)

Los problemas son un riesgo grande para la inversión minera, y su valorización y cotización en bolsa, ya que una mala convivencia entre la empresa y la comunidad puede causar tensión y esta puede llegar a paralizaciones que perjudiquen directamente a las operaciones. Por ello la visión de un requerimiento que es un enfoque interno y de vital importancia para el área de Desarrollo Humano, puede ser utilizada de una manera adecuada y con enfoque corporativo, ya que bajo este enfoque se utilizaría más como acciones que maximicen y respalden la rentabilidad de la empresa.

Conflicto Social

En el Informe: El Mapa de la conflictividad social en el Perú Análisis de sus principales causas; de los autores Martin Tanaka, Patricia Zarate, Ludwing Huber; mencionan que los conflictos sociales podrían tratarse de un tema de controversia, donde los intereses de los actores se contraponen, donde la parte que no se siente atendida solicita la solución de sus demandas mediante acciones que pueden ser pacíficas o violentas; todas estas acciones son destructivas y conllevan costos y riesgos.

La Presidencia del Consejo de Ministros del Gobierno Peruano, en el manual de capacitación para la Gestión del Dialogo del 2014, define al conflicto social del modo siguiente:” Proceso social dinámico en el que dos o más partes o actores interdependientes perciben que sus intereses se contraponen (metas o cosmovisiones incompatibles, escasez de recursos, necesidades básicas insatisfechas, e interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas u objetivos), adoptando acciones que pueden constituir una amenaza a la gobernabilidad y/o el orden público”

En el presente trabajo el Conflicto Social se debe a que la población de la Comunidad y la empresa tienen un tema en común el trabajo local, con intereses diferentes; mientras la comunidad desea mayor cantidad de afiliados para tener menos personal desempleado y mejores ingresos para los comuneros, por el otro lado la empresa desea personal calificado para cumplir las funciones encomendadas y con ello el cumplimiento de los objetivos operacionales del proyecto.

El conflicto muchas veces se debe a que los intereses de los actores son distintos, pero también se suma el sentimiento de falta de atención de las solicitudes de empleo de los comuneros, las demandas muchas veces pasan de pacíficas a huelgas con acciones violentas, que perjudican la operatividad y el ambiente social de la zona.

En los años del 2010 al 2015, hubo diferentes huelgas debido a la solicitud de la comunidad por preferencia de contratación, estas no se repitieron en los años 2015 al 2018, una de las diferencias entre estas dos etapas es la implementación del Sistema de Empleo Local (SEL) que buscaba que se cumpliera con la preferencia de contratación, que se encuentra en las diferentes actas firmadas en diferentes reuniones con la Comunidad.

Gestión social

Según el ITESO la Gestión Social es:

El proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política. Es por esta razón que el adjetivo social califica a la gestión. Aclaremos con esto que nuestro concepto de gestión no se limita a la gestión administrativa. (1991)

OGGS expresa la siguiente definición de gestión social en su Plan Estratégico 2007 – 2011

Gestión social: es el proceso que promueve el desarrollo sostenible de las poblaciones involucradas en las actividades minero-energéticas, en el marco de la participación, equidad e inclusión mediante la formulación de políticas de responsabilidad social y la promoción de las relaciones armoniosas entre los actores. (2022)

La herramienta de gestión social usada por la empresa Minera fue la implementación del Sistema de Empleo Local, esta herramienta son las acciones tomadas para el abordaje del tema de empleo local en la unidad, con el fin de lograr el desarrollo de la comunidad mediante la inclusión de factores sociales en las selecciones que apoyen a que los pobladores perciban beneficios directos de la actividad minera en la zona.

Empleo Local

Principios del D.S. N° 052-2010-MEM/DM

e) Empleo Local Fomentar preferentemente la contratación de personal local, para realizar labores de la actividad minera o relacionadas con la misma según los requerimientos del titular en las diversas etapas del ciclo minero y de forma consensuada con la población del área de influencia pudiendo brindar para el efecto las oportunidades de capacitación requeridas. (2010)

El empleo local se refiere a contratación de personas pertenecientes al área de influencia directa o indirecta, por parte de la empresa que realiza actividad extractiva de la zona.

El Sistema de Empleo Local, es una herramienta que garantiza la preferencia de selección de los comuneros, dividiendo la selección por anillos de influencia integrando al proceso de selección una ponderación por procedencia.

Desarrollo Comunitario

En la carta magna el Desarrollo Comunitario, se entiende como la suma de esfuerzos de los actores sociales y gobierno por mejorar condiciones económicas, culturales y psicosociales de la comunidad.

Para el autor Camacho el desarrollo comunitario es un proceso que potencia las capacidades participativas para alcanzar objetivos comunes, estableciendo un proceso de participación y articulación de la población junto con las estructuras fundamentales de gobierno, teniendo desafíos , como el establecimiento de la red colaborativa o la red de decisiones, donde deberían participar los ciudadanos y los líderes en la toma de decisiones y en la emisión de opiniones que tengan como objetivo la retroalimentación de los procesos; el reto de la generación de confianza que es la base para la construcción de procedimiento y

el dialogo participativo.; el aprendizaje que se refiere a espacios donde se respete la cultura y se promueva la escucha activa; la flexibilidad es la apertura para incorporar nuevas propuestas y nuevos actores; la aplicación que es la ejecución desde el conocimiento, la comunicación y la conciencia ; y por último la eficacia investigadora que para el autor es la identificación de deficiencias, recursos, actores y los conflictos para implementar procesos de mejora.

El presente trabajo plantea que la implementación del Sistema de Empleo Local apoyo al desarrollo comunitario de la comunidad.

Cogestión

Según Bobadilla la cogestión en la práctica de Gerencia Social

En el ámbito de la gerencia social se entiende como la asociación de actores heterogéneos (públicos y/o privados) que comparten responsabilidad y autoridad para la gestión de bienes públicos y semipúblicos. Del mismo modo, la relación entre dichos actores se caracteriza por enmarcarse en un conjunto de “reglas de juego consensuadas”, donde se promueve la participación y horizontal, la confianza, y la cooperación para el logro del objetivo común (2004).

Para Bobadilla la cogestión es la delegación de responsabilidades en un proceso donde se manejan reglas comunes y con coordinaciones horizontales entre los actores que mejora la calidad de comunicación y trabajo común.

Responsabilidad Social Empresarial

La ISO 26000 indica que

Las. Acciones de una organización para tomar las responsabilidades por el impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, donde estas

acciones: son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sustentable; están basadas en el comportamiento ético, el cumplimiento de las leyes y diversos instrumentos intergubernamentales; y deben estar integradas en las actividades corrientes de la organización. (2023)

Para Morrós & Vidal: “La responsabilidad Social empresarial es una estrategia que permite incrementar la reputación, y, por consiguiente, facilita la competitividad económica de las empresas” (2005).

Desarrollo Sostenible

La organización de Naciones Unidas define Desarrollo Sostenible como aquel que es capaz de satisfacer necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones y para alcanzarlo se necesitan tres elementos básicos: el crecimiento económico. La inclusión social y la protección del medio ambiente. Los Objetivos de Desarrollo que se fomentan son 17 los cuales tienen 169 metas con un marco de indicadores a nivel mundial. El objetivo de desarrollo que está preliminarmente enmarcado en el presente estudio de caso es: Trabajo decente y crecimiento económico, el cual tiene 10 metas.

Para el Banco Mundial el desarrollo social se centra en la persona, y una forma de ser sostenibles es promover la inclusión social de los grupos vulnerables, incluyendo estas opiniones en el abordaje de sus necesidades obteniendo como resultado mejor calidad de vida.

En el libro Desarrollo Sostenible para Ingenieros, el autor Karel Milder menciona que el desarrollo sostenible implica buscar nuevos equilibrios; equilibrio entre ricos y pobres, entre generaciones actuales y futuras, equilibrio entre la humanidad y la naturaleza. El desarrollo sostenible no es una política o procedimientos o leyes que se puedan realizar, sino es una dirección donde deben estar orientadas nuestras actividades, no buscando que todos seamos iguales; ya que así no se respetaría la diversidad natural de cada pueblo, enfatiza que estas

decisiones deben respetar la herencia cultural, pero es una decisión tomar conciencia y ser capaces de tomar medidas para desarrollar alternativas que respeten los derechos de todos.

Sostenibilidad Social Empresarial

Se refiere a la capacidad de las empresas para realizar actividades considerando criterios sociales, minimizando los riesgos de posibles conflictos sociales y con ello dándole garantía al negocio de operatividad para obtener una mayor rentabilidad, en el Perú existen 265 empresas que presentan reportes de sostenibilidad al Superintendencia del Mercado de valores.

El término responsabilidad social corporativa se refiere al concepto de que las empresas son responsables de cómo gestiona el impacto de sus procesos en las partes interesadas de forma voluntaria. (Barrio, 2019)

Para la empresa Buenaventura es el trabajo en conjunto de la comunidad empresa y autoridades para lograr el objetivo de desarrollo sostenible y entorno social mediante, adecuado relacionamiento, empleo local, compras y servicios locales, desarrollo productivo, infraestructura, desarrollo humano.

Participación ciudadana

La participación ciudadana es un derecho que se encuentra en la constitución de 1993 en la cual se establece que toda persona tiene derecho a participar, en la vida política económica, social y cultural de la nación.

Las personas tienen derecho a participar de las políticas, planes y programas de agendas de su interés, las herramientas de participación ciudadana se incorporaron en la elaboración de estudios de impacto ambiental, las empresas mineras están obligadas a realizar Planes de participación ciudadana y esta normado desde el 2008 en el Decreto Supremo 028 y la Resolución Ministerial 304.

Remy indica:

Los mecanismos de participación ciudadana, particularmente en los gobiernos descentralizados, pueden ser un elemento clave para que la sociedad peruana logre consolidar su democracia, controlar la excesiva influencia de los poderes fácticos (económicos, militares y eclesiales); combatir las extremas desigualdades promoviendo la dotación de servicios públicos con mayor alcance y calidad, y adaptados a la diversidad de situaciones territoriales del país, y generar mecanismos de inclusión política y social en poblaciones sin capacidad de voz política, manejadas como objeto de clientela o restringidas a la protesta (y la represión) como mecanismos para obtener bases mínimas de igualdad y derechos. (2011)

Desarrollo de competencias

Competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y o una performance superior en un trabajo o situación. (Spencer & Spencer, 1993)

En el diccionario de la Real Lengua Española el significado es la capacidad para el desarrollo de algo, en el presente estudio el desarrollo de competencias se enfoca en la generación de conocimiento y aprendizaje para lograr entender el proceso de selección y la preparación para las fases del mimo.

El desarrollo de una competencia permite que una persona pueda ser capaz de asumir situaciones de reto y resolver situaciones problemáticas; todo ello se entiende como fruto de un proceso de aprendizaje significativo y orientado a la autonomía del aprendiz. (Tobón, 2006)

CAPITULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es un estudio sobre el caso de la implementación de una política de gestión de empleo local ejecutada y financiada por compañía de minas Buenaventura en el distrito de Orcopampa en la ciudad de Arequipa. Se tomó contacto con los actores del procedimiento para recoger información sobre los resultados y su impacto, tanto de la empresa como con los comuneros de la comunidad de Orcopampa.

4.2. Estrategia Metodológica

La investigación es cualitativa debido a que las variables se refieren a las percepciones de los actores del Sistema de Empleo Local, se identificaron los factores que impactaron directamente en la población del área de influencia directa de la Unidad Económica de Orcopampa.

VARIABLES DEL ESTUDIO

Cuadro 2: Definiciones de las principales variables

Variable	Definiciones	Subvariables
Factores de apoyo a los índices de desarrollo de la población	Identificación de los índices de desarrollo de la Comunidad que variaron en forma positiva desde la implementación del Sistema de Empleo Local.	índices de desarrollo social
Factores de apoyo a los índices de desarrollo de la empresa	Identificación de los indicadores de la empresa que variaron de forma positiva a raíz de la implementación del Sistema de Empleo Local	Indicadores de gestión empresarial Gestión Social
Percepción de los comuneros en	Se refiere a la valoración que le dan los comuneros al	Grado de aceptación y apoyo a objetivos comunales

referencia a la política de empleo	procedimiento de empleo local esta valoración puede ser positiva o negativa.	
Percepción de los funcionarios de la empresa en referencia a la política de empleo	Se refiere a la valoración que le dan los funcionarios de la empresa al procedimiento de empleo local esta valoración puede ser positiva o negativa.	Grado de aceptación y apoyo a objetivos empresariales
Mecanismos de participación y el rol del comunero en la política social	Descripción de los mecanismos de participación de los comuneros que están involucrados en la ejecución del sistema de empleo local, indaga sobre el rol asumido	Cogestión y participación ciudadana Resolución de controversias
Efectos laborales y personales de los comuneros	Identificación de los elementos que cambiaron en la vida personal de los comuneros y son consecuencia directa o indirecta de la implementación del Sistema de Empleo Local	Oportunidades laborales Ingreso mensual Efectos de comportamiento y sociales
Efectos laborales y personales de los funcionarios de la empresa	Identificación de los elementos que cambiaron en la vida personal de los funcionarios que tienen relación directa con la ejecución del procedimiento y son consecuencia directa o indirecta de la implementación del Sistema de Empleo Local	Reconocimiento Pertenencia

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.3. Técnicas y fuentes de información

Fuentes Primarias, se utilizó las entrevistas semiestructuradas y una encuesta, las cuales se tomaron de manera vía virtual con cada uno de los representantes de los actores del procedimiento, empresa y comuneros, esto con la finalidad de guardar los lineamientos de seguridad del Covid 19. Además, para la complementación de la variable de índices de desarrollo se realizó una entrevista a un representante de la oficina de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas.

Cuadro 3: Técnicas y fuentes de recolección de información

Técnicas	Fuentes de información
Entrevista Semiestructurada	<ul style="list-style-type: none">- Comunero presidente de la Comunidad y Ex presidente del Comité de trabajo- Comunero inscrito en la Bolsa de trabajo y ex secretario del Comité de trabajo- Trabajador de la empresa Buenaventura Coordinador del Sistema de Empleo Local- Trabajador de la empresa Ruwana, empresa de selección encargada de la ejecución del Proceso de Empleo Local
Encuesta	<ul style="list-style-type: none">- Comuneros en edad de activa laboral que se encontraban inscritos en la bolsa de trabajo en los años 2015 y 2018
Revisión Documental	<ul style="list-style-type: none">- Estudio de Impactos Ambientales de la Unidad- Informe de la presentación del caso de Gestión del empleo local en la UEA Orcopampa- PERUMIN 2017- Informe de bolsa de trabajo del año 2015,2016,2017 y 2018- Minería Responsable y sus aportes al desarrollo del Perú libro de Roque Benavides Ganoza, presidente de Directorio de Buenaventura- Procedimiento del Sistema de Empleo Local (S.E.L.)- Indicadores censos INEI- Informe de conflicto- Reporte Mensual de Conflictos Sociales N°224-octubre 2022

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entrevista semiestructurada: se determinó a las personas líderes y responsables de la ejecución del procedimiento.

Encuesta: Debido a la solicitud de la empresa de no realizar encuestas presenciales por el tema del riesgo de Covid se realizó encuestas virtuales, se envió la encuesta a un grupo de comunero que contaban con correo electrónico.

Revisión documentaria: Se revisó los documentos que contemplaban el tema de empleo local como compromiso o como tema de desarrollo

4.3.1. Variables

Las variables analizadas fueron: I) índices de desarrollo de la Comunidad que variaron y son atribuidas a la implementación del Sistema II) identificación de los indicadores positivos para la empresa que variaron, III) valoración de los comuneros en referencia a la política social, IV) valoración de los funcionarios de la empresa en referencia a la política social, de Empleo Local, V) descripción de los mecanismos de participación, el rol asumido por los comuneros VI) factores que cambiaron la vida de los comuneros, VII) factores que cambiaron la vida del personal funcionario

Los actores del procedimiento fueron: empresa terciaria de bolsa de trabajo, funcionarios de la empresa minera, comuneros de la Comunidad Campesina de Orcopampa.

4.4. Universo y muestra

El universo del presente estudio es el total de comuneros que se encontraban en el padrón 2015 de la Comunidad Campesina de Orcopampa:

Comunidad de Orcopampa, Presidente de la Comunidad: Natividad Taco Vilca, Periodo: 2018-2021

Método de muestreo: la determinación fue por muestreo no probabilístico, para la entrevista se entrevistó a representantes de todos los actores, y en el caso de la encuesta se contempló género, y las personas que se inscribieron en el Sistema de Empleo local en los años en los que se realiza la investigación.

La muestra consiste en 6 entrevistas y 9 encuestas.

Cuadro 4: Instrumento y muestra de la investigación

Técnicas	Instrumento	Fuentes de Información	Muestra
Entrevista	Guía de entrevista	Comuneros representantes.	2
	semiestructurada	Funcionarios de la empresa minera	2
		Funcionario de la empresa de selección	2
Encuesta	Guía de encuesta	Comuneros inscritos en bolsa de trabajo	9
Revisión documentaria	Lista de documentos	Documentos relacionados a empleo local en la Unidad de Orcopampa	9

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.5. Procesamiento del levantamiento de la información

Se realizó la selección de los actores por ser partícipes activos del procedimiento, con el fin del levantamiento de la información se utilizaron las guías de entrevistas semiestructuradas y las de las encuestas, una vez que se levantó la información se realizó su sistematización para luego realizar el procesamiento de estos.

4.6. Ordenamiento y procesamiento de la información

La información se clasificó según sus fuentes, las entrevistas se realizaron vía virtual por Google Docs en carpetas compartidas, para cargarlas al atlas TI WEB, con el fin de

generar el libro de códigos, con lo que se procedió a realizar la citas después de cargar todos los documentos en formato Word o PDF.

4.7. Análisis e interpretación de datos

Atlas TI versión web, es una herramienta informática que nos permite realizar en menor tiempo y con una mejor estructuración de información, la investigación cualitativa, para poder realizar el análisis de datos se realizaron los siguientes pasos: después del procesamiento de información en hojas PDF se cargaron los archivos a una unidad Hermenéutica para obtener cuadros resúmenes con las citas más importantes por cada código empleado.



CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS

A continuación, se presentará los resultados del análisis de la información que se obtuvo realizando el estudio de caso para lo cual se utilizaron diferentes instrumentos.

5.1. Factores de apoyo a los índices de desarrollo de la población

Los índices de desarrollo que se han tomado para el presente trabajo son los objetivos de desarrollo que impulsa la ONU, a continuación, se detalla aquellos objetivos que se han identificado en el levantamiento de información realizado

Cuadro 5: Índices de desarrollo evaluados

Fin de la pobreza	Los trabajadores mineros perciben salarios mayores a los del mercado.
Salud y bienestar	La afiliación de trabajadores formales acarrea la afiliación a ESSALUD para ellos y su familia.
Educación de Calidad	Aumentar las competencias necesarias en particular técnicas y profesionales para acceder a trabajo decente.
Trabajo decente y crecimiento económico	Crear empleos decentes tanto para hombres y mujeres mejorando los estándares de vida.

Fuente elaboración propia 2022

En el caso de la implementación del Sistema de Empleo Local, se tuvo la premisa al inicio del trabajo que apoyaba a los índices de desarrollo de: educación a través de las capacitaciones, salud por el ingreso de personal la cual por ser un trabajo formal la familia ingresaría al seguro social, mejoraría la accesibilidad de la educación de las familias, mejoraría el ingreso económico en la zona y disminuiría el índice de desempleo.

5.1.1. Fin de la pobreza

La percepción por parte de la empresa es de apoyar a la disminuir la pobreza en las zonas donde se encuentren las operaciones, algunas de las citas realizadas por el Gerente de Directorio, “No hay mejor remedio para luchar contra la pobreza que la generación de empleo formal [...] Primero, para dinamizar la economía local es necesario generar empleo, es decir, requerir más bienes y servicios locales”. (Benavides, 2013),

En una reunión con un funcionario del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), indicó que la minería es una estrategia orientada al desarrollo de las comunidades, destacó que la actividad minera ha contribuido a reducir la pobreza extrema en los poblados más alejados, gracias al dinamismo económico que genera en estas zonas.

La percepción por parte de los empleados de la empresa es de contribución con el desarrollo de la población, lo cual no es percibido por la población, en las entrevistas los comuneros se refieren que los beneficios son solo para aquellas personas que acceden a un puesto de trabajo. Comunero 2: “Para los que ingresan, a mi aun no me han beneficiado [...] Solo para los que ingresaron claro recibían su sueldo ya podían mantener su familia” (entrevista, diciembre 2019), lo cual se ve respaldado por los resultados de la encuesta ya que mencionan que no hubo un desarrollo propiamente de toda la población. Como lo indica la autora Patricia Zarate en su libro *Te quiero pero no*, donde recalca la desconfianza que existe entre los actores sociales de un área de influencia social, la desconfianza de la población respecto a la inversión del canon minero, a la percepción negativa frente a la industria minera debido a que la población tiene la perspectiva que la mina no busca el desarrollo o el bienestar del total de población, ya que las familias con mejor educación podrán acceder a las oportunidades que la mina brinda y las familias más pobres y sin posibilidad de educación se mantendrán pobres.

Este sentimiento de insatisfacción de los pobladores respecto a sus aspiraciones, podría deberse a que el Sistema de Empleo Local es de acceso al total de la población, pero no en igualdad de oportunidad, ya que la comunidad es diversa socialmente. La población tiene diferentes características y segmentación, como se explica en el libro Demandas Campesinas del autor Boyanic et al. (1994), donde se menciona que las solicitudes hechas por los dirigentes no son siempre las prioridades de las mayorías, ya que los dirigentes generalmente son hombres ricos.

Los índices del desarrollo de la población, documentariamente, reflejan que Orcopampa es una Comunidad Campesina ubicada en el Distrito de Orcopampa, la cual sigue manteniendo sus índices de pobreza, en el 2007 eran el 36.7% del total de 8885 pobladores al 2018 representan un 31.4% de un total de 8857 pobladores, como se evidencia en las cifras se sigue mantenimiento un 30 % del total de la población con indicador de pobreza. (INEI, 2023)

5.1.2. Salud y bienestar

El 22% de los comuneros que realizaron la encuesta indican haber mejorado en el aspecto de salud debido a su afiliación a ESSALUD y el 78% restante indica que no hubo mejora.

En la entrevista realizada en el 2019 el comunero 1 mencionó “aquí necesitamos un hospital hay mucha población y el hospital de la empresa solo atiende algunas cosas no todas”, el comunero dos mencionó “No hubo apoyo para nada en salud”.

Los comuneros perciben que no hubo cambios a sus condiciones de salud. A pesar de que en los años se ve un incremento de la población en la zona, el alcalde distrital no puede conseguir financiamiento del estado para que se implemente un

hospital o una sucursal de ESSALUD, ya que los documentos de identificación de las personas siguen registrando direcciones de la ciudad de Arequipa, y no hay suficiente alcance de población beneficiaria.

En el aspecto de Salud también se siente una clara diferencia entre los que han conseguido una plaza de trabajo y los que no, se plantea la pregunta ¿Qué enfoque podría tomar un programa de Empleo Local que apoye al tema de salud de la población?

5.1.3. Educación de Calidad

“La educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es clave para salir de la pobreza” (O.N.U., 2020)

En el informe del 2017 presentado por la empresa para el concurso de PERUMIN (anexo 04), se menciona que uno de los enfoques del procedimiento es la mejora de capacidades de los actores sociales, lo cual es apoyado por los comuneros, en la encuesta realizada el 89% menciona que la implementación motivó cambios en las capacitaciones realizadas por la empresa, el 78% de estos se refiere a la implementación de capacitaciones en temas de empleabilidad y el 22% a que gracias al ingreso pudieron tener acceso económico para poder llevar estudios superiores.

El comunero uno en la entrevista cita: " No hubo capacitación técnica, si hubo capacitaciones de selección [...] Hay capacitaciones mensuales, para selección entrevista [...] No hubo apoyo para acceder a verdadera educación", el comunero 2: "Los comuneros comenzaron hacer capacitados para entrevista [...] pero necesitamos mejores cosas, carreras técnicas y que ya no pidan experiencia"

Los comuneros manifiestan que reconocen el cambio y la iniciativa de la empresa en implementar capacitaciones de empleabilidad, lo que ayuda a los comuneros a pasar

exitosamente las entrevistas laborales y a entender nociones básicas de un proceso de selección, lo cual genera competencias. La competencia integra un conjunto de capacidades, conocimientos, actitudes y valores que serán útiles para la vida. (Róman, 2006)

El autor Tobón (2008) indica que es un proceso de aprendizaje que apoya a la persona para que sea capaz de asumir situaciones de retos y situaciones problemáticas; en el caso del Sistema de Empleo Local se incluyó realizar capacitaciones con el fin de que los comuneros estén preparados para pasar la entrevista personal, más los comuneros sienten que no es suficiente, desean poder tener acceso a carreras técnicas y universitarias que les permitan conseguir mejores oportunidades de empleo.

Se percibe que la población tiene la expectativa de tener acceso a educación técnica que les permita poder tener mayores probabilidades de ingreso a un puesto de trabajo, la empresa solo ha realizado capacitaciones de empleabilidad, esta podría ser un aspecto de evaluación de intervención ya que la capacitación técnica, que es la limitante para varios pobladores por motivos económicos, podría abrir oportunidades para todos los segmentos de la población.

5.1.4. Trabajo decente

En el informe presentado a PERUMIN (2017) la empresa indica: “La Unidad Minera no es el único responsable de la solución de las necesidades de la población. Al buscar su solución debe comprometer a las instancias públicas responsables: locales, regionales y nacionales, y a los recursos públicos. La Unidad Minera es un promotor y un articulador de esfuerzos.”

Somavia afirma:

“El trabajo es fuente de dignidad, de estabilidad familiar y de paz en toda la sociedad. El trabajo se relaciona con el sentido de la identidad de una persona (...) casi todas

las tradiciones espirituales y religiosas reconocen que el trabajo es una fuente de dignidad personal “(2014).

El funcionario del estado encuentra que cualquier procedimiento de gestión de empleo local es importante ya que el empleo formal que promueve la actividad minera es un hito para las cifras a nivel país y las zonas de influencia; cumpliendo con el concepto de Trabajo decente que indica la ONU.

Benavides afirma

En el 2011 hubo más de 820,000 trabajadores vinculados a este sector, lo que demuestra que la minería también juega un rol de suma importancia en la generación de empleos directos e indirectos. [...] cerca de 2.5 millones de peruanos dependen de la minería. (Minería responsable, 2013)

Los comuneros y la empresa encuentran que la implementación del Sistema Local apoya a mejorar las cifras de empleo formal en la localidad, el 100% de los encuestado indica que contribuye a disminuir el desempleo en la zona, debido a la preferencia de selección que se da para los comuneros.

Cuadro 6: Tipos de requerimientos

Tipo de requerimiento	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Promedio	%
Bolsa de Trabajo	265	320	342	345	318	63%
Personal de Confianza	201	180	186	192	190	37%
Totales	466	500	528	537	508	

Fuente elaboración propia, 2022.

En cuanto al análisis del procedimiento y su enfoque en brindar las preferencias del sistema local se levantó la siguiente información.

Los requerimientos de personal son clasificados en dos tipos:

Bolsa de trabajo, los cuales son puestos de mano de obra no calificada y calificada, técnicos o profesionales, que pasan una selección preferente para los pobladores de las comunidades del área de influencia directa e indirecta, de no encontrarse personal en la zona que cumpla el perfil de puesto, recién las empresas podrán realizar selecciones con personal externo, la selección de personal externo se realiza sin el acompañamiento del Sistema de Empleo Local. Los comuneros que desean participar de las selecciones de Bolsa de Trabajo ingresan a una base de datos, denominada base de bolsa de trabajo, para ingresar presentan una constancia de comunidad emitida por el presidente de la comunidad que certifica que es un comunero activo de la zona.

Personal de Confianza: son aquellos requerimientos que tienen como característica estar dentro de la ley de personal de confianza, tienen responsabilidad directa de inventario o caja chica, a su vez sus funciones tienen contacto directo con el personal de Dirección y tienen acceso a información confidencial. Ejemplo de estos puestos; administradores; secretarías; jefaturas; el requerimiento puede ser cubierto por cualquier candidato y se puede elegir si se realiza selección de Bolsa de Trabajo o selección de personal externo.

Es así como no todos los puestos pasan como bolsa de trabajo, en el análisis de los datos se encontró que en promedio el 63% del total de los puestos pasan por la selección preferente.

En el inicio de la implementación, se identificó que los problemas eran debido a la falta de confianza que sentía la población frente a la correcta ejecución del Sistema del Empleo Local, la cual puede ser causante de graves problemas sociales. Gambeta (1990) afirma que la desconfianza de la población puede causar graves problemas sociales, y es la principal causa de la mayoría de los reclamos y paralizaciones en el país, por ello es muy

importante poder contar con estrategias que permitan un relacionamiento adecuado y transparente.

Por ello luego, todos los requerimientos son validados por Ruwana; esto quiere decir que cualquier personal que ingrese debe tener la hoja de afiliación donde Ruwana certifica que pasó por el Sistema de Empleo local y que se priorizó la selección de comunidades de ser el puesto Bolsa de Trabajo. Ningún personal en la empresa obtiene fotocheck sin esta aprobación.

En el caso de la entrevista, que, por sí misma es subjetiva, a este paso del procedimiento solo llega el personal que cumple con el perfil de puesto, se implementó el sistema de veedores, personal que acompaña de manera presencial a los postulantes en las entrevistas, los veedores solo participan como observadores y pueden cortar la entrevista si esta no es está de acuerdo con el puesto requerido.

Con estas modificaciones se llegaron a incorporar mayor cantidad de personal y tener mayores ofertas laborales en bolsa de trabajo.

Cuadro 7: Empleados de Buenaventura del 2015 al 2018

Condición de empleados detallados por comunidades - Buenaventura						
Condición	2015	2016	2017	2018	Promedio	%
C.C Orcopampa	94	99	92	96	96	15.6%
A	5	4	5	6	5	0.8%
B	2	3	3	3	3	0.5%
C	91	87	88	92	90	14.7%
D	6	6	6	7	7	1.1%
E	17	19	19	21	19	3.1%
F	1	1	1	1	1	0.2%
G	11	10	11	11	11	1.8%
T	16	13	14	14	15	2.4%
Foráneo	378	345	383	360	367	59.8%

Total	621	587	622	611	614	
Condición empleados – Buenaventura						
Condición	2015	2016	2017	2018	Promedio	%
Comunero	243	242	239	251	244	40%
Foráneo	378	345	383	360	367	60%
Total	621	587	622	611	611	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cuadro 8: Empleados de empresas contratistas del 2015 al 2018

Condición de empleados por comunidades - Empresas Contratistas						
Condición	2015	2016	2017	2018	Promedio	%
C.C Orcopampa	243	291	312	322	292	12.7%
A	40	45	47	51	46	2.0%
B	66	93	85	90	84	3.7%
C	91	87	88	92	90	3.9%
D	60	71	70	70	68	3.0%
E	60	79	78	79	74	3.2%
F	16	21	21	23	21	0.9%
G	45	47	52	52	49	2.1%
T	93	112	118	118	111	4.8%
foráneo	1965	1307	1300	1303	1469	63.8%
Total	2679	2153	2171	2200	2301	
Condición empleados - Empresas Contratistas						
Condición	2015	2016	2017	2018	Promedio	%
Comunero	714	846	871	897	832	36%
Foráneo	1965	1307	1300	1303	1469	64%
Total	2679	2153	2171	2200	2301	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se puede observar en los cuadros que la población de empleados comuneros representa un 40%, no todos los puestos de bolsa de trabajo se cierran con el ingreso de un personal comunero, se identificó que hay puesto de especialidad técnica que no son cubiertos por personal comuneros ya que no cuentan con la especialización.

También se encontró que del total personas registradas en la base de Bolsa de trabajo, la mayor cantidad de personal no tiene experiencia de trabajo, esto debido a que la población sigue aumentando y los jóvenes que entran a la edad laboral, buscan oportunidades en el mismo lugar de residencia.

El ingreso de un comunero a la base de bolsa de trabajo no es determinado por la Ley de Comunidades Campesinas, las comunidades emiten constancias de comuneros siguiendo reglamentos internos, que no delimita el lugar de origen sino se basan en algún parentesco consanguíneo. Esto quiere decir que cualquier persona allegada a un comunero puede ser acreedor a una constancia, por ello en la base de bolsa de trabajo hay personal de Arequipa, Cusco o Puno, y la mayoría no son comuneros empadronados. Lo cual reduce la oportunidad de empleo para los comuneros empadronados por que la oferta de posibles candidatos se incrementa.

Cuadro 9: Comuneros inscritos en bolsa de trabajo por educación

Condición	2015	2016	2017	2018	Promedio	%	%
Mujeres sin educación	152	182	236	320	223	30%	34%
Mujeres con educación	20	26	52	50	37	5%	
Varones sin educación	262	356	496	452	392	52%	66%
Varones con educación	123	74	86	130	104	14%	
	557	638	870	952	755		

Fuente: Elaboración Propia,2019.

Cuadro 10: Comuneros inscritos en bolsa de trabajo con experiencia

	2015	2016	2017	2018	Promedio	%	%
Mujeres con experiencia	64	80	73	79	74	10%	41%
Varones con experiencia	220	184	278	267	238	32%	
Varones sin experiencia	165	246	304	315	257	34%	59%
Mujeres sin experiencia	108	128	215	291	186	25%	
	557	638	870	952	755		

Fuente: Elaboración Propia,2019.

En los datos obtenidos de la base de bolsa de trabajo, sobre el detalle de los comuneros de Orcopampa, se encuentra que el mayor porcentaje de inscritos son varones y mujeres sin educación; y también que el mayor porcentaje de estos no cuenta con experiencia.

Los números de ingresos de comuneros o su participación en porcentaje en head count se mantienen en promedio en los años y no se ve un fuerte aumento de puestos para comuneros, este resultado fue identificado con anterioridad por La Organización Internacional de Trabajo (2002); La evolución del empleo, el tiempo de trabajo y la formación en la industria minera: nos menciona que el trabajo en minería a nivel mundial no es una industria determinante por la cantidad.

5.2. Factores de apoyo a los índices de desarrollo de la empresa

Las entrevistas indican que la implementación del procedimiento ha sido favorable para la gestión de relacionamiento, según el representante de la empresa “La implementación del sistema de empleo local fue positivo para la empresa en los primeros años, ya que ha disminuido la conflictividad social y le ha dado viabilidad a la operación, ahora la comunidad exige ser el supervisor del procedimiento” (entrevista, noviembre 2022)

En este sentido, la operación al no verse limitada en producción por tener paralizaciones puede maximizar la eficiencia de sus recursos ya que según los datos obtenidos el día de paralización equivale a una pérdida de alrededor de un millón de dólares, Manuel Garzon en su libro El desarrollo organizacional del 2005 y el cambio planeado, el desarrollo abordará diferentes problemas, comunicación dirección entre otros, pero especialmente aquellos que limitan o disminuyen la eficiencia.

El informe presentado a PERUMIN indica

El empleo en la operación minera es una necesidad prioritaria para la población local. Atenderla adecuadamente es una acción estratégica: ayuda a la sostenibilidad de la operación, porque colabora con el desarrollo de capacidades en la población. (2017)

Como se puede identificar en el párrafo anterior, la gestión social referente al empleo local es parte de la acción estratégica de la empresa, como lo menciona Potter (1982) la estrategia competitiva consiste elaborar las políticas necesarias para conseguir los objetivos deseados, se ha identificado que dentro de la misión de la gerencia de sostenibilidad; se tiene como objetivo la sostenibilidad de la operación desde los factores; humanos; sociales y ambientales, en el caso del factor social, se identifica el tema de sostenibilidad social empresarial, el autor Ricardo menciona que la responsabilidad social corporativa debe tener en cuenta la contribución de la empresa a la prosperidad económica de la calidad de medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra.(2010)

Cuadro 11: Descripción de la Gerencia de Sostenibilidad

Gerencia	Sostenibilidad
Misión	Brindar sostenibilidad a las operaciones realizadas a la empresa
Áreas	Medio Ambiente, Seguridad, Gestión Humana, Gestión Social
Instrumentos de Gestión social	Plan de Gestión Social
Herramientas	Identificación de implementación de factores sociales en los procedimientos de la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cuadro 12: Análisis macro del factor social de empleo local

Plan de Gestión Social	Documento que resume las estrategias de acción del año, contiene el plan de trabajo de las unidades, acciones obligatorias por deberes asumidos y aquellas que son voluntarias, que se dividen en los pilares de la gestión social.
Pilares de la gestión Social	Negociaciones, Entorno Social, Proyectos de desarrollo
Entorno Social	Empleo Local, Quejas y reclamos, Servicios Locales, relacionamiento.
Empleo Local	Cumplimiento DS 052
Factor social	Gestionar y establecer los parámetros de incorporación de la fuerza laboral local, incorporando criterio de selección local.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El Sistema de empleo local fue creado con el principal objetivo de cumplir la obligación del decreto 052 “Es deber de todas las partes interesadas, el cumplimiento y respeto de los compromisos y acuerdos asumidos”, así mismo lo ratifican los funcionarios y el representante del estado “Fomento de empleo y cumplimiento de la resolución 052”. (Representante de la MINEM, 2020)

Los comuneros sienten que el tema del empleo local es un derecho que acceden al permitir que las operaciones mineras se realicen en la zona, es así que en las entrevistas muchas veces mencionan que los trabajos solo debería ser para los comuneros de la zona, desconociendo que es parte de un proceso de la empresa y que los requerimientos de seguridad y del manual de funciones solicitan perfiles orientados en especialización según la naturaleza del trabajo a realizar, el comunero dos sostiene : “Trabajo para todos sus comuneros, como debe ser, la minera se lleva las riquezas de nuestro pueblo y el pueblo sigue muriendo de hambre, aún hay pobladores que no tienen trabajo, mínimo todos los comuneros deberían estar trabajando”(entrevista, 2019)

La empresa había diseñado su procedimiento sin un enfoque integrador, por ello no contemplaba factores sociales en su ejecución, como lo son: capacitación, espacios de comunicación; el principal miedo era repetir procedimientos, llamado por ellos paternalistas, la empresa genera y el comunero solo recibe el beneficio sin esfuerzo; como en años anteriores con el Bono de profesores, pago solo por ser profesores de la zona; el funcionario indica: La Unidad Minera no es el único responsable de la solución de las necesidades de la población. (entrevista, 2020)

Al integrar factores sociales al procedimiento, la empresa buscó desarrollar capacidades en los actores sociales que le permitieran asimismo su propio desarrollo organizacional, para Manuel Garzón este desempeño está ligado directamente con trabajar aquellas actividades que limitan o disminuyen la eficiencia, este variable buscó identificar cuáles son aquellas actividades que mejoraron sus indicadores después de la implementación del Sistema de Empleo Local, funcionario de la empresa menciona “El objetivo es poder brindar soporte social a la operación, basada en estrategias sociales que fomenten el desarrollo de las personas del entorno de la misma” (entrevista, 2020)

El tema de empleo local por un tiempo fue uno de los principales conflictos sociales, ya que los intereses de los dos actores, comunidad y empresa, no estaban alineados a un mismo objetivo, como lo indica el libro de Conflictividad Social del Perú de los autores Tanaka, Zarate, Ludwing y Huber, conflictos sociales podrían tratarse de un tema de controversia, donde los intereses de los actores se contraponen, donde la parte que no se siente atendida solicita la solución de sus demandas mediante acciones que pueden ser pacíficas o violentas; todas estas acciones son destructivas y conllevan costos y riesgos. Funcionario de la empresa, “el tema del empleo local es uno de los temas más sensibles que hay que manejar durante la vida de un proyecto minero” (entrevista, noviembre 2022)

El funcionario de Ruwana manifiesta que

El objetivo de la empresa al implementar el sistema de empleo local es la de determinar las normas aplicables para promover la prioridad de la contratación de trabajadores de las comunidades del entorno, sea para labores calificadas como no calificadas, en concordancia con las políticas Recursos Humanos (RRHH) y Asuntos sociales (AASS) de la empresa Minera, garantizando un proceso de contratación justa y coordinada entre las empresas, contratadas y comunidades del área de influencia (entrevista, 2019)

Mejoraron los índices empresariales de la empresa según el Directorio, quienes reconocen la importancia de integrar los aspectos económicos, laborales, sociales y ambientales en la toma de decisiones, por ello el sentido que los procedimientos apoyen a mejorar la imagen de responsabilidad social (Reporte de Sostenibilidad, 2020)

La implementación del Sistema de Empleo Local apoya a los indicadores de la empresa, en el área de Recursos Humanos se evidenció la mejora en los indicadores de selección, rotación y ausentismo; por el lado del área de Relaciones comunitarias es considerada como una estrategia de gestión social que disminuye la conflictividad y es parte de las actividades del Plan de Gestión Social¹. La empresa considera que los indicadores de la empresa no son solo económicos sino también aquellos de naturaleza social y ambiental; por ello la implementación de esta estrategia está alineada a la proyección de imagen empresarial y de apoyo al desarrollo de los pobladores, que la empresa incorpora en sus políticas corporativas.

Los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos mencionan que mejoraron los siguientes indicadores:

¹ Plan de Gestión Social: es el documento en el cual se resumen las actividades y programas que se ejecuta el área de Sostenibilidad.

- Mejora de la Imagen empresarial, no hubo huelgas en los años 2015 a 2018
- Estrategia de Gestión social, menor conflictividad mayor producción, al no haber paralizaciones la parte operativa pudo trabajar sin mayores contratiempos sociales.
- Parte del proceso del plan de Relacionamiento comunitario, acercamiento a la población, mejoró la confianza entre población y empresa, se elevó el número de reuniones de coordinación de 20 a 42 en un año, y de invitaciones a eventos sociales de los comuneros; los funcionarios opinan que fue el acercamiento lo que motivó este lazo más estrecho.
- Proceso de selección más eficiente, menor cantidad de tiempo para la selección de personal, pasó de 28 días a 6 días por la creación de la base bolsa de trabajo, donde su principal actor fue la Comisión de trabajo de la Comunidad.
- La rotación de personal se redujo en un 40%, los requerimientos que se generaban por que el personal renunciaba por la distancia y el traslado de más de 12 horas a la unidad, según el área de Recursos Humanos.
- Disminuyó el indicador de ausentismo, un indicador que en un inicio las empresas contratistas pensaron que subiría por la creencia de que se los comuneros solicitarían permisos para sus actividades, la supervisión por parte de la Comisión de Trabajo apoyó a disminuir este indicador, ya que ellos se encargaban que solo un comunero por empresa participara en las reuniones comunales, antes por no haber el control todos los comuneros solicitaban permisos.

5.3. Percepción de los comuneros en referencia a la política de empleo

Como lo define la palabra valoración es el grado de atribuir valor, en el presente trabajo se busca encontrar la percepción para los comuneros acerca del procedimiento, si fue positivo o negativo.

No existe ningún documento que recabe información sobre la valoración de los comuneros de Orcopampa, ni registros de la Comunidad que contenga esta información, por ello la principal fuente de información primaria para la presente variable fue las entrevistas y encuestas realizadas,

El 100 % de los entrevistados indican que la implementación del SEL fue importante, el 78% mencionan que su importancia radica en que el procedimiento fomenta oportunidades laborales para los comuneros, el 11% menciona que es importante porque los comuneros tienen información de los puestos de trabajo que se ofertan en la unidad, y 11% opina que apoya a objetivos de desarrollo de la comunidad. El comunero 1 menciona: " *Fue positivo en su momento había ingresos de personas, antes no había eso te decían no por ser comunero y ya no te daban oportunidades*" (entrevista, 2019)

En la entrevista con los comuneros, se halló que el procedimiento optimizó el alcance de las oportunidades laborales hacia los comuneros, los comuneros perciben una mayor accesibilidad a los puestos ofertados por las empresas y por ello hubo mayor personal comunero seleccionado.

Los comuneros valoran la información de los procesos de selección, sin embargo, el tema de empleo es un tema constante debido a que la expectativa es que el total de comuneros sean contratados por la empresa; la parte subjetiva del proceso de selección, la entrevista, sigue siendo un proceso crítico porque su valor depende del entrevistador. " *Si hubo más ingresos, pero siempre aparecen más somos más de 500 comuneros y los puestos que ofertaban eran 30 o 28 mensuales*" (Comunero 2, entrevista 2019)

El 33% de comuneros entrevistados indican que los objetivos de la empresa y la comunidad no son los mismos, y que el sistema no apoya los objetivos de la comunidad. El objetivo que mencionan los encuestados es que el total de comuneros ingrese a trabajar, el objetivo de la empresa es seleccionar a los mejores para ocupar

los puestos de trabajo. Por ello es importante el proceso de dialogo, donde la empresa pueda exponer las limitantes que se tiene en la demanda de trabajo, y la comunidad la oferta de la zona, con el fin de trabajar programas alternos que ayuden a mejorar la calidad de vida de la población y su empleabilidad.

El 67% opina que solo es beneficiario para los comuneros que exponen sus casos en las reuniones mensuales, ya que la comunidad trabajará para protestar por sus intereses.

Se encontró también que el comunero se sentía discriminado antes de la implementación, los entrevistados mencionaron que existían procesos los cuales ya estaban cubiertos y las empresas solo realizaban las entrevistas para cumplir con el decreto supremo, también que la percepción de solución para evitar cualquier conflicto social es que la empresa de trabajo a todos los comuneros de la zona.

Los comuneros también afirman que el procedimiento apoyó a la comunidad a darse cuenta de la falta de orden interno, encontraron constancias falsas, comuneros que no asistían a los procesos; por otro lado, las personas entrevistadas y encuestadas han adquirido conocimientos básicos de selección de personal, como lo son perfiles de puesto y procesos de entrevistas.

El comunero valora la información al instante, las capacitaciones de empleabilidad, pero sobre todo el acompañamiento minucioso y personalizado que tiene cada participante, y siente que el personal de la empresa se encuentra muy comprometido con la ejecución del Sistema de Empleo Local.

El autor Narrillos en su libro Economía social del año 2012 indica que: el valor social, es todo aquello que crea valor al combinar recursos insumos procesos o políticas en favor de mejorar la calidad de vida de los individuos, también es conocido como impacto social.

La percepción del comunero en general es que el Sistema de Empleo local fue positiva ya que impulsó la contratación local y lo comuneros pudieron ser partícipes del procedimiento.

5.4. Percepción de los funcionarios de la empresa en referencia a la política de empleo

En relación a la empresa, la valoración también fue positiva, en este caso la percepción de la misma si se encontraba documentada, en el informe presentado PERUMIN 2017 acerca de la implementación del Sistema Local en la Comunidad de Orcopampa, la empresa comparte que es parte de su plan estratégico; ya que cumple con las leyes que norman la actividad minera , hace partícipe a la población del entorno en el procedimiento, impulsa el empleo formal, y mejora la imagen empresarial; igualmente en el Libro del Ingeniero Roque Benavides , Minería Responsable y sus aportes al desarrollo del Perú, se precisa que la Minería fomenta el empleo formal y representa el mayor porcentaje del empleo formal del país.

El funcionario de la empresa manifiesta lo siguiente “Positivo para la empresa en los primeros años, ya que ha disminuido la conflictividad social y le ha dado viabilidad a la operación, ahora la comunidad exige ser el supervisor del procedimiento” (entrevista 2020); el conflicto social definido por la Defensoría del Pueblo es un proceso complejo que se genera debido a la contradicción entre los objetivos por parte de sectores, se entiende que el Procedimiento de empleo local ha llegado a unificar el objetivo que es el de brindar preferencia de contratación a los comuneros *de la zona de influencia, lo cual es ratificado por el encargado de los procesos de selección, “El impacto fue determinante en la confianza y lazos entre la comunidad y la empresa minera, ya que se brindó transparencia en todos los procesos de selección y la prioridad de contratación de la mano de obra local”* (entrevista, 2019)

El Sistema de Empleo Local promueve la contratación, mediante la incorporación de una valoración social a la selección de la terna de postulantes, lo cual hace que comuneros tengan una mayor probabilidad de ser seleccionados. El procedimiento está basado en la transparencia de la información, y la incorporación del actor que representa la Comunidad, el funcionario de la empresa manifiesta: *“El impacto positivo para la empresa los primeros años, debido a que se pudo atender la expectativa de la comunidad de ingresos laborales, basados solo en velar el procedimiento, y compartir la información con los comuneros”*.

En las entrevistas realizadas a los funcionarios de la empresa, se obtuvo, que valoran el procedimiento por ser una importante estrategia, que al ser implementada viabiliza las actividades de la operación, debido a que en los años que se inició su ejecución no se presentó conflicto social por el tema de empleo.

5.5. Mecanismo de participación y rol de los comuneros en la política Social

En la encuesta realizada se obtuvo que la implementación del Sistema de Empleo Local generó la participación activa del comunero, creando responsabilidades y obligaciones que antes no se identificaban; el 67% de los encuestados manifiestan que el comunero tenía responsabilidades cuando ingresaba a la base de bolsa de trabajo, el 89% de estos opina que es debido a que tenían que participar en las reuniones y capacitaciones que realizaba la empresa, el 11% opina que el cambio se originó porque se crearon las reuniones mensuales que son espacios de dialogo, pero se sigue manteniendo la creencia que la responsabilidad de ingreso depende de la empresa ya que podría brindar la factibilidad de no pedir experiencia laboral.

Para Bobadilla la cogestión es la delegación de responsabilidades en un proceso donde se manejan reglas comunes y con coordinaciones horizontales entre los actores, lo cual mejora la calidad de comunicación y trabajo común, el Sistema de Empleo Local maneja aspectos que unifican el concepto anterior, las cuales se presentan a continuación:

Cuadro 13 Análisis comparativo de cogestión del Sistema de Empleo Local

	Selección	Clase de selección	Clase de proceso
RRHH	Seleccionar al personal mejor calificado	Objetiva, basada en solo en herramientas de selección	Interna, resultados y procesamiento de datos solo por personal de RRHH
Comunidad	Seleccionar a comuneros	Subjetiva, basada en la procedencia del comunero	Externa, resultado y procedimientos sean expuestos a los comuneros
SEL	Seleccionar al comunero mejor calificado	Mixta, factor subjetivo para conseguir la priorización y objetiva para elegir al mejor comunero	Mixta, resultados y procesamiento interno de la postulación, información externa de los resultados y seguimiento de la postulación

Fuente: Elaboración Propia, 2023

Cuadro 14: Análisis de responsabilidades de actores del Sistema de Empleo Local

	Antes del SEL	Con el SEL
Actores que participan	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad - Comuneros - Postulantes - Empresa Minera 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad - Junta Directiva - Comisión de trabajo de la comunidad - Ruwana - Empresa Minera
Espacio de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de Asuntos Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de la comunidad
Tiempo de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Solo cuando se tenían casos de cuestionamiento sobre las selecciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada mes, reuniones internas entre comuneros y reuniones con la empresa

Fuente: Elaboración Propia, 2023

Los comuneros mencionan en las entrevistas que son parte de los actores activos del Sistema de Empleo Local, referente la pregunta ¿cómo funciona el sistema de empleo local?, comunero 1: “Es una oficina del Buenaventura donde llegan las publicaciones de puestos laborales y la comunidad presenta candidatos, te hacen seguimiento todo el proceso de selección cuidando se cumpla el proceso y las empresas no ingresen sus ahijados” (entrevista 2020), comunero 2: “Fue hasta el 2015, que comunidad luchamos para ser parte del SEL y ahí hicimos ver muchas cosas que estaban pasando como eso de los ahijados y padrinos” (entrevista,2020)

Los funcionarios de la empresa mencionan que cada actor que participa del Sistema de Empleo Local tiene responsabilidades definidas y funciones distintas, pero todas aquellas son en favor de garantizar la priorización de la contratación para los comuneros, según la información levantada en las entrevistas y encuestas realizadas a los comuneros mencionan los siguientes modelos y actores:

Cuadro 15: Formas de participación de la comunidad en el Sistema de Empleo Local

Modelos	Actores que participan
Reuniones internas de Comunidad	- Comuneros activos en búsqueda laboral - Junta Directiva de la comunidad - Comisión de trabajo
Reuniones mensuales con la empresa	- Ruwana - Trabajadores de la empresa minera - Comisión de trabajo
Acuerdos Mensuales	- Junta Directiva de la comunidad - Trabajadores de la empresa minera

Fuente: Elaboración propia,2023.

En el levantamiento de la información se identificamos las siguientes responsabilidades:

- Comuneros en búsqueda laboral

Responsables de presentación de su file, de la revisión correcta de sus datos, mantener medios de comunicación para poder ser contactado, asistir a las reuniones mensuales de la comunidad, preparación para los procesos de entrevistas.

- Junta Directiva de la comunidad

Responsable de la emisión de las constancias de comuneros, de firmar las actas de acuerdos con la empresa, de participar en las reuniones mensuales internas y con la empresa.

- Comisión de trabajo

La comisión de trabajo es el mecanismo más fuerte creado por los comuneros para la participación y de toma de decisiones, la comunidad elige un representante por anexo, de los diez representantes en asamblea se eligen tres para ser líderes de los procesos de Sistema Local.

Los trabajos realizados con y por la comisión fueron los siguientes:

- Las constancias de comunidad ya no solo eran emitidas por el presidente Comunal, éstas eran supervisada y validadas por la Comisión de trabajo, es por ello que se lleva un mejor control ya que ellos validaban los nombres en el padrón comunal de cada anexo.
- La comisión decidió que solo las constancias serian emitidas a Comuneros registrados y sus hijos, ya no se entregaron constancias a otro personal a partir del 2018, con ello se asegura la preferencia solo para los Comuneros de la zona.
- La Comisión de trabajo fue capacitada en procesos de selección y Recursos Humanos para poder participar y conocer las partes técnicas del proceso, y ellos replicaron las capacitaciones a sus respectivos anexos.

- Al ser capacitados las reuniones fueron enfocadas en el proceso y mejoras en el acompañamiento de la empresa para los comuneros, una de estas más significativas fue la creación puestos rotativos. La Comisión al darse cuenta de la poca oferta laboral para las mujeres de la zona solicitó la creación de puestos rotativos, el total de puestos de limpieza pasaban por bolsa de trabajo, 20 puestos, los cuales rotaban cada tres meses, la designación de los puestos era realizada por la comisión de trabajo, la cual hacía una elección basada en factores sociales determinados por las reuniones mensuales (familias que no tenían ingresos, madres solteras, familiares que necesitan apoyo económico, entre otras); y entregaba la lista de rotación a la empresa, así al final del año estos puestos apoyaban al ingreso económico de 80 familias de la comunidad
- La Comisión identificó que la entrevista era el procedimiento crítico y junto con la empresa crearon la figura de veedores, acompañamiento a las entrevistas, para validar trato justo y preguntas de acorde al requerimiento de personal de la empresa.
- La comisión tenía acceso a los datos de Bolsa, y el listado de entrevistados, en Ruwana se les brinda la información.

- Ruwana

La empresa encargada de realizar el acompañamiento de la selección de comuneros, llevar el control y archivo de los files, el manejo de la base datos, ser veedores en las entrevistas de personal, llevar el control del requerimiento de personal de toda la unidad minera.

- Trabajadores de la empresa Minera

Encargados de las reuniones mensuales, de la exposición de los resultados, de atender las quejas y reclamos que surgieran de los procesos de selección, de proponer planes de

acción que ayuden a disminuir la brecha entre los perfiles de puestos y los postulantes de comunidades, de velar por cumplir los compromisos adquiridos en temas de empleo local y por el cumplimiento de compromiso IGA de la unidad minera

En la descripción realizada del Sistema de Empleo Local por el funcionario de Ruwana refiere la participación del total de comuneros “los comuneros se reúnen una vez al mes, en donde eligen los casos que se tocará en las reuniones mensuales con la empresa, ellos también elijen al comité de trabajo y participan de las reuniones que llevamos una vez al mes”. (entrevista 2019)

La participación y la toma de decisiones de los comuneros realizadas en las reuniones internas mensuales, es un medio de participación ya que las acciones tomadas representan su interés.

Al respecto Mitchell Valdiviezo afirma:

Como el conjunto sistemas o mecanismos por medio de los cuales los ciudadanos, es decir, la sociedad civil en su conjunto, pueden tomar parte de las decisiones públicas, o incidir en las mismas, buscando que dichas decisiones representen sus intereses, ya sea de ellos como particulares o como un grupo social. (2023)

“el empleo ya no es un favor” menciona un comunero en la entrevista, el comunero obtiene la preferencia y todos los actores participan activamente para conseguir el ingreso al puesto de trabajó deseado.

Antes de la implementación del Sistema de Empleo Local no se registró participación de gestión de la comunidad, la participación de esta era reactiva a la publicación de algún requerimiento, la participación se limitaba a la presentación de su postulación a un puesto de trabajo ofertado; la desconfianza sobre las selecciones era de un grado alto debido a que

como lo indica Gambetta, la probabilidad del riesgo es directo a que el resultado no fuera el adecuado, al no tener información la población no tenía posibilidad de intervenir en el proceso.

Cuando se implementa el Sistema de Empleo Local, el actor que es la Comunidad tiene una participación y rol determinante, siendo este el actor que regula las constancias de comuneros y vela por una adecuada participación de los comuneros en el proceso.

Para ello la comunidad inicia a auto gestionarse, creando procedimientos internos. Los temas laborales fueron incluidos en las asambleas internas como un punto de informe para discusión, así mismo se eligieron tres representantes denominados, Comisión de Trabajo, los cuales son los encargados de participar en las reuniones mensuales con la empresa y del funcionamiento de los procedimientos internos. Tienen participación en las propuestas de mejora del procedimiento, a su vez tienen acceso a los informes de las selecciones y procedimiento de Ruwana. Todos estos mecanismos de participación son considerados de fácil acceso.

5.6. Efectos laborales y personales en los comuneros

No existe registro de los efectos laborales y personales que tuvieron efecto en los comuneros luego de la implementación del Sistema de Empleo Local, la principal fuente de información para el presente trabajo fue la encuesta y entrevista realizadas a los comuneros.

Amartya Sen (1993) menciona que el desarrollo se centra en la persona, y por ello se busca promover, expandir y potenciar el desarrollo de las capacidades humanas, se identifica que antes de la implementación del Sistema de Empleo Local no habían sido promovidas. No promover la participación de la comunidad no potenciaba el desarrollo de sus capacidades. El reconocimiento de estas capacidades no solo tuvo el efecto que, la responsabilidad de empleo es tanto de la empresa como del candidato, sino que la persona puede en si misma

lograr su desarrollo. Referente a esta nueva identificación como un actor activo el comunero 1 menciona:” Si, ya se hacen más responsables, cada uno tiene que prepararse, si uno quiere trabajar debe invertir, aunque sea un poco de su tiempo, pero ahora ya el problema es otro que ya no hay trabajo” (entrevista 2019)

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes, el 100% de los comuneros encuestados sienten que la implementación del sistema mejoró sus oportunidades laborales, el 89% conoce alguna persona que ingresó mediante el procedimiento, también sienten que el ingreso económico, el ingreso por el salario, mejora su calidad de vida.

El personal de Ruwana menciona que el proceso de mayor subjetividad es la entrevista de personal y la que necesita mayor seguimiento.

El comunero dos indica

Para los que ingresan si, hasta se siente mejor se ven más confiados, porque pasaron un proceso y fueron seleccionados, hay gente muy buena ni falta ni nada es muy responsable solo necesitaban una oportunidad [...] tuvo un impacto positivo el comunero era valioso, nos trataban a todos con mucha importancia y era para nosotros bueno [...] ahora cada uno debe ser responsable de la parte de su proceso.” (entrevista,2020)

El directivo comunero indica “antes era solo queja, así como piden también ahora se les pide que cumplan” (entrevista,2020)

Sin embargo, los comuneros sienten que puede haber un mayor impacto en sus vida personales y laborales si se mejoran las oportunidades de capacitación en la zona, para mejorar sus competencias y puedan postular a puestos que tengan diferentes perfiles, ya que la definición de competencia es de ser un conjunto de comportamientos y habilidades que permiten desempeñar adecuadamente un papel, una actividad o una tarea. La competencia

integra un conjunto de capacidades, conocimientos, actitudes y valores que serán útiles para la vida (Román, 2006).

Es importante resaltar que las mujeres entrevistadas indican que no sienten iguales oportunidades, debido a que la mayoría de los puestos son dirigidos hacia hombres, y solo son los puestos administrativos en los que podrían ingresar, los puestos están tipificados en masculino y femenino; los puestos masculinos son los de operaciones y los femeninos son los de limpieza y los de administración.

Los comuneros reconocen un cambio de conducta en los comuneros que postulan mediante bolsa de trabajo y son percibidos como personas valiosas

5.7. Efectos laborales y personales en los funcionarios de la empresa

Según las entrevistas realizadas sienten que el procedimiento es acorde a los lineamientos generales de responsabilidad social de la empresa, entrevista a Ruwana: “Me permitió administrar el sistema de empleo local de manera transparente, veraz y confiable ante la comunidad” (entrevista, 2019) y que el procedimiento mejora el relacionamiento con los comuneros de Orcopampa.

El entrevistado de Ruwana menciona “Orgulloso de tener políticas transparentes que se basan en valores, no engañamos a las personas, en verdad se busca mejores oportunidades para ellos, trabajar así da alegría” (entrevista, 2019)

Los funcionarios de la empresa sienten que el procedimiento del Sistema de Empleo Local es un procedimiento transparente que mejora las oportunidades de los comuneros, y su acceso a un trabajo decente, que genera valor y estabilidad. Somovia afirma: “La OIT afirma claramente su convicción de que el trabajo, la dignidad de la persona, la estabilidad familiar y la paz son más importantes que el capital” (2009).

Al ser un procedimiento que apoya al desarrollo de las personas del entorno, los funcionarios tienen un sentimiento de satisfacción y que es meritorio porque impulsa un relacionamiento individualizado y cumple con las leyes (Decreto Supremo 052).

Se evidencia en la encuesta a Ruwana que hay un motivo interno que va más allá del cumplimiento de políticas, es del de trabajar en un ambiente que busca promover el desarrollo de las personas de la comunidad, causa un sentimiento de orgullo y pertenencia



CONCLUSIONES

1. El Sistema de Empleo Local y el desarrollo de la comunidad

El sistema de Empleo local no apoya a los indicadores de desarrollo evaluados, fin de la pobreza, no genera mejores oportunidades para el acceso a la salud o bienestar, no mejora la calidad de educación, pero si crea trabajo decente que está relacionado con crecimiento económico.

En el caso del indicador del fin de pobreza el empleo local no mejoró ni cambió el indicador de pobreza de la zona, el indicador de pobreza de la zona se sigue manteniendo igual en los censos 2007 y 2018.

En el indicador de Salud no hay mejora a pesar de ingresos ya que en la zona no se cuentan con establecimiento de ESSALUD.

En el caso del índice de educación de calidad, la empresa ha dado capacitaciones de empleabilidad, pero no capacitaciones técnicas que son reconocidas como educación superior.

Trabajo decente es el único objetivo de desarrollo que tiene impacto por la implementación del Sistema de Empleo Local, el ingreso de comuneros de la zona ha aumentado, y estos ingresos se dan todos los meses, debido a la priorización en el proceso de selección el cual se logró por incorporar factores sociales al procedimiento de selección. La implementación de Sistema de Empleo impulsa el trabajo decente, la realización personal y el pago acorde a las horas trabajadas, de acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo

Todos los requerimientos de personal de la empresa minera y las empresas contratistas son supervisadas por Ruwana, esto hace que los comuneros sientan confianza en el procedimiento ya que se lleva un control de interno de los requerimientos de la empresa.

El procedimiento también permitió descubrir las cifras de personal que tienen acceso a los empleos en el rubro minero, y estos a imagen de las cifras nacionales son en menor número para las mujeres, los inscritos en bolsa de trabajo se caracterizan por ser en su mayoría hombres sin experiencia, y las mujeres con educación representan el menor porcentaje, reflejando así la brecha entre hombres y mujeres, los cuales no tienen las mismas oportunidades, y tampoco el mismo acceso a la educación.

2. El desarrollo de la empresa mediante procedimientos sostenibles

El indicador determinante para la empresa fue el de número de huelgas, la pérdida por un día de paralización es cerca de un millón de dólares, es por ello que las no paralizaciones son importantes para los inversionistas mineros y para alcanzar los objetivos organizacionales.

La Sistema de Empleo Local es una política que le permite a la empresa realizar el cumplimiento del marco normativo para empleo local en minería, también le permite cumplir sus compromisos obligatorios que están declarados en los estudios de impacto ambiental, por ello se encuentra como una herramienta en el Plan de Gestión Social. El sistema de Empleo local está enfocado en atender el conflicto social que se genera por la interacción que se realiza con la comunidad.

El sistema de empleo local mejoró los indicadores de RRHH selección, rotación y ausentismo; también se evidenció que mejoró la imagen de la empresa para la comunidades, se incrementó los números de reuniones de coordinación, lo cual es un factor positivo y negativo, una mayor coordinación es buena para la resolver los problemas sociales, pero cuando un problema no es social sino es un tema de desarrollo como el desempleo con lleva a un desgaste en el relacionamiento entre la empresa y la comunidad, por ejemplo la empresa no tiene injerencia ni es actor principal en temas de empleo el Estado es el que guía las políticas sociales de empleo, el estado al no gestionar adecuadamente este tema las

comunidades se sienten desatendidas y exigen a la empresa privada soluciones, la situación que se está evidenciando actualmente en la unidad, pero en los años del estudio fueron productivas y ayudaron a mejorar los índices de relacionamiento de la empresa y la gestión social de los incidentes sociales

3. Percepción positiva de la comunidad y las nuevas solicitudes

El procedimiento fue valorado positivamente en mayor grado en los primeros años de la implementación, ya que los primeros meses se percibió el cambio y se sintió el acceso a la oportunidad que antes no se tenía, sin embargo, la criticidad del tema de empleo es un tema constante, con los años se encontró que el acceso a las oportunidades no era suficiente, la expectativa de los comuneros es que el total de la población trabaje, esto recae en la falta de conocimiento de temas de selección y recursos humanos, es una expectativa no real ya que hay factores limitantes. Si bien el procedimiento es valorado esta no cubre el total de las expectativas de los comuneros.

El Sistema de Empleo Local tiene una valoración positiva por parte de los comuneros, esto es definido por los comuneros como la cantidad de ingresos de comuneros a los requerimientos publicados mediante el Sistema de Empleo Local.

Los comuneros siguen sintiendo que es positivo pero muy limitado ya que el número de puestos de la mina no se amplía más bien se mantiene desde la etapa de operación, sin embargo, la población sigue creciendo, y su solicitud es que el total de los comuneros trabaje en los puestos de la mina, al ser el crecimiento de población mayor cada año la empresa no puede cubrir la expectativa de la comunidad ya que la mano de obra de una empresa es limitada.

Se encuentra evidencia en las entrevistas, que la implementación apoyó en incentivar orden y división de tareas en la comunidad, con la finalidad de dar seguimiento y acompañar a sus comuneros postulantes; las capacitaciones de empleabilidad también fueron

apreciadas, el sentimiento de cooperación y trabajo en conjunto, apoyó a la generación de un relacionamiento basado en información y reconocimiento al comunero como el actor principal del proceso de selección.

4. La percepción de los funcionarios y el nuevo relacionamiento

La empresa también encuentra como positiva la implementación ya que ayudó a disminuir los conflictos sociales y es parte de su estrategia para el relacionamiento con los comuneros de las zonas del área de influencia directa e indirecta, el Sistema de Empleo Local les permitió un relacionamiento más cercano con la población y una mejor atención de sus quejas y reclamos. Un aspecto valorado por la empresa es la unificación del objetivo de selección y la incorporación de factores sociales que promueven un relacionamiento basado en la confianza.

Se debe a esta percepción que la empresa realiza la inversión para la implementación y ejecución del Sistema de Empleo Local, esta actividad está programada en una partida de ejecución mensual, ya que ha beneficiado a la operación porque no presentó retrasos por conflictos sociales debido a reclamos de temas laborales en los años de ejecución

5. La importancia de los mecanismos de participación Comunal

El principal eje y motor de los cambios ejecutados para el afianzamiento de la confianza y mejora de los procesos fue la Comisión de Trabajo, actor primordial, que ayudó a poder solucionar problemas desde los orígenes de la organización comunal, al tener representantes líderes, estos pudieron reorganizar y canalizar de manera eficaz las percepciones y solicitudes de la Comunidad.

Las capacitaciones realizadas fueron capitalizadas por los líderes comunales quienes gracias a su participación se lograron los resultados planteados en los hallazgos del trabajo.

La empresa había dejado de lado un actor principal, al incorporarlo y darle el reconocimiento debido, fue la participación comunal lo que determinó el éxito de la implementación y el involucramiento de todos los comuneros.

6. Efectos personales de los comuneros, reconocimiento de su potencial

De acuerdo con los entrevistados, los comuneros reconocieron su potencialidad, el reconocimiento al esfuerzo y mérito propio, ya que eran partícipes de proceso de selección y no solo de una solicitud originada por su procedencia.

La comunidad pudo observar no solo cambios económicos sino de conducta en los comuneros partícipes e ingresantes por medio del Sistema de Empleo Local, impactando su vida personal, y la percepción sobre su propio crecimiento personal. La implementación del Sistema de Empleo Local tuvo efectos a nivel personal en los comuneros, permitió crear el sentido de pertenencia, responsabilidad y confianza que fueron afianzadas por realizar un proceso y alcanzar su objetivo, lo cual es percibido como un logro.

7. Efecto personal de los empleados, el orgullo de procedimientos justos

La implementación del procedimiento no impactó en los espacios laborales y personales de los funcionarios de la empresa. Sin embargo, trabajar en la implementación y ejecución del sistema de empleo local, brindó motivación a los ejecutores de la empresa quienes se sienten orgullosos de ejecutar prácticas transparentes que apoyan el desarrollo de empleo en la zona.

Pero que no es algo que escapa de los lineamientos de la empresa, es un procedimiento que está acorde a los objetivos planteados por la empresa en temas legales y de ejecución del plan de gestión social, donde se incluye el relacionamiento para el manejo de expectativas. Sin embargo, sentirse orgullosos de la empresa es un factor para el clima laboral y una motivación para sus trabajadores.

RECOMENDACIONES

Se recomienda articular a representantes del Estado al procedimiento, ya que es el responsable de los objetivos de desarrollo, y crear un plan en conjunto para promover los objetivos de desarrollo, uno de los principales temas que se podría ejecutar es el tema de la Salud, en Orcopampa hay una gran población que tiene trabajo formal y se podría solicitar la incorporación de una oficina de Essalud en la zona, así se capitalizaría la promoción de empleo que existe en la zona por la presencia de la empresa minera.

Las actividades no son sostenibles ya que son una estrategia social propia de la empresa y no tiene articulación con el Estado, por ello se recomienda que al construir un plan de mediano plazo de 5 o 6 años, las actividades sean entrelazadas con planes que ejecuta el estado, como son capacitaciones laborales o desarrollo productivo de la zona.

Se recomienda por ser una estrategia que apoya a los indicadores de la empresa, el tema de empleo sea un indicador del Balance Scorecard del área corporativa, ya que así se evaluará permanentemente el trabajo que se realiza con el procedimiento del Sistema de Empleo Local en cada unidad, y con ello podría se podría medir, y servir de guía para los líderes de la organización.

Se recomienda manejar encuestas de satisfacción periódicas de todos los actores que intervienen en el Sistema de Empleo Local, con el fin de evaluar constantemente la percepción de la ejecución del procedimiento.

Se recomienda que la comunidad elabore un manual de funciones y responsabilidades de las Comisión de Trabajo, para que estas no se pierdan en el tiempo ya que las comisiones son renovadas al igual que la Junta Directiva cada dos años.

Se recomienda incorporar un proceso de seguimiento y evaluación de los alcances que tienen los trabajadores después de ser incorporados, de ser necesario se debería agregar factores

sociales en las líneas de carreras, como: brindar preferencia a los trabajadores de la empresa que sean comuneros para participar de las selecciones de los ascensos o movimientos internos.

Las actividades realizadas son estrategias a corto plazo ya que ayudan a controlar las expectativas de la demanda laboral, sin embargo, una vez pasado el control de expectativas se tiene que proponer soluciones para que la oferta se aproxime a la demanda real de la empresa, esto se puede conseguir con capacitaciones enfocadas en aquellos puesto que son de mayor demanda por la empresa, pero no se encuentra en la oferta laboral de la comunidad.

PROPUESTA DE MEJORA

A raíz de los hallazgos del presente trabajo, se propone incorporar los siguientes aspectos al alcance del procedimiento del Sistema de Empleo Local

- El sistema de empleo local está enfocado en el procedimiento de selección, pero aún no en la generación de capacidades para mejorar la empleabilidad de los comuneros de la zona, por ello se debería integrar un programa de capacitaciones para acortar la brecha de los perfiles de los comuneros y los perfiles de puesto que solicita la empresa.

Cuadro 16: Propuesta de Mejora: Programa de Capacitación técnica

Actor	Actividad	Meta
RRHH - Empresa	Estadística de los puestos con mayor rotación.	Identificar los puestos y las necesidades académicas requeridas. Se crea el Programa de Capacitación

RRCC - Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta la propuesta de capacitación técnica y brinda el presupuesto. • Comunicación y coordinación con la Comunidad Campesina de Orcopampa. 	El programa de capacitación se desarrolla de manera óptima ya que tiene los recursos, la supervisión necesaria y es acorde a la necesidad de la zona.
Comisión de trabajo	Realiza: la convocatoria y la comunicación del Programa a la comunidad.	El programa de capacitación es de conocimiento de los comuneros de la zona y participan en las actividades.
Ruwana	Realiza: ingresa al sistema a los comuneros participantes y actualiza sus file de personal.	Mantener actualizada la base de datos para maximizar las oportunidades de los comuneros que participen en el Programa de capacitación.

Fuente: Elaboración Propia, 2023

- El Sistema de empleo local termina cuando el postulante ha ingresado, pero también hay una curva de aprendizaje y desarrollo después de iniciar a trabajar, no se tiene documentación de cómo lo comuneros se han desarrollado en los puestos de trabajo a los cuales han ingresado, sería muy importante poder brindar acompañamiento y seguimiento, con el fin de poder volverlos mano de obra permanente y capacitada para los puestos de la unidad, y no olvidar que el ascender en su línea de carrera significaría la generación de puestos de trabajo.

Cuadro 17: Propuesta de Mejora: Programa de Capacitación técnica para trabajadores comuneros

Actor	Actividad	Meta
RRHH - Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica a los comuneros con mejor desempeño. • Identifica las brechas de capacitación de la línea de carrera acorde a sus puestos. 	Identificar a los comuneros y medir el desempeño en sus puestos de trabajo así mismo su plan de línea de carrera, se crea el programa de capacitación
RRCC - Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta la propuesta de capacitación técnica y brinda el presupuesto. • Comunicación y coordinación con la Comunidad Campesina de Orcopampa. 	El programa de capacitación se desarrolla de manera óptima ya que tiene los recursos, la supervisión necesaria y es acorde a la necesidad de la zona.
Comisión de trabajo	Comunica a la comunidad el programa y participantes de los programas de capacitación.	El programa de capacitación es de conocimiento de los comuneros de la zona y participan en las actividades.

Ruwana	Realiza: ingresa al sistema a los comuneros participantes y actualiza sus file de personal.	Mantener actualizada la base de datos para maximizar las oportunidades de los comuneros que participen en el Programa de capacitación.
--------	---	--

Fuente: Elaboración Propia, 2023

- Se propone crear un programa para incentivar la participación de la mujer en los puestos de trabajo ofertados en la unidad, la poca presencia y el sentir de que la mina es solo un trabajo para hombres, puede ser generada por la falta de enfoque de género en el procedimiento de la empresa, se propone evaluar la generación de un factor social dentro del proceso de selección que apoye a la igualdad de oportunidades y desarrollo en los puestos mineros ofertados.

Cuadro 18: Propuesta de Mejora: Programa de Capacitación técnica para Mujeres

Actor	Actividad	Meta
RRHH - Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar puestos los cuales sean adecuados en infraestructura para mujeres y sean de mayor rotación 	Crear el programa: Mujeres Orcopampinas, Mujeres mineras, con la finalidad de mejorar las oportunidades de las comuneras

RRCC - Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta la propuesta de capacitación técnica y brinda el presupuesto. • Comunicación y coordinación con la Comunidad Campesina de Orcopampa. 	El programa de capacitación se desarrolla de manera óptima ya que tiene los recursos, la supervisión necesaria y es acorde a la necesidad de la zona.
Comisión de trabajo	Realiza: la convocatoria y la comunicación del Programa a la comunidad.	El programa de capacitación es de conocimiento de los comuneros de la zona y participan en las actividades.
Ruwana	Realiza: ingresa al sistema a los comuneros participantes y actualiza sus file de personal.	Mantener actualizada la base de datos para maximizar las oportunidades de las comuneras que participen en el Programa de capacitación.

Fuente: Elaboración Propia, 2023

- Se propone para mejorar el alcance de las capacitaciones, especialmente para los comuneros que viven más alejados de la unidad minera, ya que muchas veces no pueden participar, crear módulos virtuales especialmente dirigidos a los pobladores de la zona, con lenguaje amable y respetando la interculturalidad, capacitación en quechua.

Cuadro 19: Propuesta de Mejora: Programa de capacitación a distancia comuneros de Anexos

Actor	Actividad	Meta
Ruwana	Presenta la estadística de los inscritos en Bolsa de Trabajo que son de los anexos de la Comunidad	Identificar los postulantes de los anexos
RRHH - Empresa	Propone el programa de capacitación online para mano de obra no calificada.	Crea el programa “Capacitándome junto a Buenaventura”
RRCC - Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta la propuesta de capacitación técnica y brinda el presupuesto. • Comunicación y coordinación con la Comunidad Campesina de Orcopampa. 	El programa de capacitación se desarrolla de manera óptima ya que tiene los recursos, la supervisión necesaria y es acorde a la necesidad de la zona.
Comisión de trabajo	Realiza: la convocatoria y la comunicación del Programa a la comunidad.	El programa de capacitación es de conocimiento de los comuneros de la zona y participan en las actividades.
Ruwana	Realiza: ingresa al sistema a los comuneros participantes y actualiza sus file de personal.	Mantener actualizada la base de datos para maximizar las oportunidades de los comuneros que participen en el Programa de capacitación.

Fuente: Elaboración Propia, 2023

- Otro método de selección que se puede utilizar es los programas Trainee, para promover el ingreso de personal calificado de la comunidad, brindando así oportunidad para jóvenes profesionales y líneas de carreras.

Cuadro 20: Propuesta de Mejora: Programa Trainee para Comuneros

Actor	Actividad	Meta
RRHH - Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica puestos de practicantes necesarios para las áreas de la empresa • Adiciona las prácticas de comuneros al programa trainee de la empresa 	Ejecuta el Programa Trainee para comuneros.
RRCC - Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda el presupuesto para la realización del programa • Comunicación y coordinación con la Comunidad Campesina de Orcopampa. 	El programa de prácticas se desarrolla de manera óptima ya que tiene los recursos necesarios
Comisión de trabajo	Comparte la convocatoria y realiza la comunicación del Programa a la comunidad.	El programa de capacitación es de conocimiento de los comuneros de la zona y participan en las actividades.

Ruwana	Realiza: ingresa al sistema a los comuneros participantes y actualiza sus file de personal.	Mantener actualizada la base de datos para maximizar las oportunidades de los comuneros que participen en el Programa de capacitación.
--------	---	--

Fuente: Elaboración Propia, 2023

Cuadro 21: Propuesta de mejora para el Sistema de Empleo Local



Fuente: Elaboración Propia, 2023.

Bibliografía

- Banco Mundial. (09 de Abril de 2019). *Banco Mundial*.
<https://www.bancomundial.org/es/topic/socialdevelopment/overview>
- Barrantes, R., Zarate, P., & Durand, A. (2005). *Te quiero pero no: Minería desarrollo y poblaciones locales*. IEP y Oxfam.
- Barrio, E. (2019). *Responsabilidad social corporativa*. UOC.
- Benavides, R. (2013). *La Minería Responsable y sus aportes al desarrollo del Perú*. Compañía de Minas Buenaventura.
- Bobadilla, P. (s.f.). La gerencia social en el nuevo siglo: una aproximación teórica. *Debates en Sociología*(29).
- Boiser, S. (2007). *Territorio, estado y sociedad en Chile*. Universidad de Alcalá de Henares.
- Bojanic, A., Reséndiz, D., & Electricidad, M. C. (1994). *Demandas Campesinas: Manual para un análisis participativo*. Embajada Real de los Países Bajos.
- Camacho, J. (2012). Desarrollo Comunitario. *Revista en Cultura de la legalidad*(3), 206-212.
- Camacho, J. (2012). Desarrollo Comunitario. *Eunomia*(3), 206-212.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC.
- Castillo, M., Del Castillo, L., Monge, C., & Bustamante, M. (2004). *Las Comunidades Campesinas en el Siglo XXI: Situación Actual y Cambios Normativos*. ALLPA.
- Compañía de Minas Buenaventura. (2020). *Reporte de Sostenibilidad 2020*. Compañía de Minas Buenaventura.
- Echave, J., Diez, A., Ludwing, H., Revezs, B., Lanata, X., & Tanaka, M. (2009). *Minería y Conflicto Social*. Lima: CIES, CBC, CIPCA, IEP.
- Fernandez, R. (2010). *Responsabilidad Social Corporativa*. Club Universitario.
- Fossa, L. (2017). *Reforma de los Fideicomisos Sociales e Implementación del Fondo Social La Granja*.
- Galarreta, L. (2016). *Modelo de un proceso socialmente rentable de Desarrollo Económico Territorial endógeno en Lima Norte que favorece a la gobernanza local entre los años*

2012-2013. *Tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Social*. (F. d. Lima PUCP, Ed.)

Gambetta, D. (1990). *La mafia, el precio de la desconfianza*.

Garzon, M. (2005). *Desarrollo Orgaizacional y el Cambio Planeado*. Universidad del Rosario.

Gomez Rodriguez, A. (2003). *Filosofía y Metodología de las ciencias Sociales*. Alianza.

Haq, M. u. (1990). *Desarrollo Humano Informe 1990*. Tercer Mundo Editores.

INEI. (15 de Marzo de 2023). *Censos 2017*. <https://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>

Instituto de Estudios Peruanos. (2011). *Mapa de la Conflictividad social en el Perú: análisis de sus principales causas*. Punto y Grafía.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. (10 de 03 de 1991). *Cátedras UNESCO*. <http://www.catedraui.iteso.mx/catedra/catedra.html>

ISO 26000. (09 de 10 de 2023). *Guía de Responsabilidad Social*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Ministerio de Energía y Minas. (17 de 08 de 2010). *Normas Legales 423968*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/D_S_%20N%C3%82%C2%BA%20052-2010-EM.pdf

Ministerio de Energía y Minas. (09 de 10 de 2023). *Taller de Gestión Social*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://minem.gob.pe/minem/archivos/PPT1GS110707%20-%20VF%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](https://minem.gob.pe/minem/archivos/PPT1GS110707%20-%20VF%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)

Morros, J., & Vidal, I. (1995). *Responsabilidad Social Corportativa*. Fundación Confemetal.

Mulder, K. (2017). *Desarrollo Sostenible para Ingenieros*. Edición UPC.

Narrillos, H. (2012). *Economía Social*. Editorial del Economista.

O.N.U. (20 de Agosto de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

ONDS,PCM. (2014). *Manual de Capacitación para la Gestión del Dialogo*. GMC Digital S.A.C.

Organización Internacional de Trabajo. (2002). *La evolución del Empleo*.

Perú, C. d. (15 de Marzo de 2023). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.congreso.gob.pe/Docs/files/documentos/constitucion1993-01.pdf

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Patria S.A. de C.V.

Remy, M. (2005). *Los múltiples campos de la Participación ciudadana en el Perú*. IEP Ediciones.

Róman, C. (2006). *Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios*. Diez de Santos S.A.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Planeta.

Sociales, I. d. (2016). *Sistema de Información sobre Comunidades Campesinas del Perú*. Primera Edición.

Solano, D. (2009). *Responsabilidad Social: Estrategias Sostenibles para el Desarrollo y la Competitividad*. Esan Ediciones.

Somavía, J. (2014). *El Trabajo Decente: Una Lucha por la Dignidad Humana*. Organización Internacional del Trabajo.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. John Wiley & Sons.

Tobón, S. (2006). *Competencia Calidad y Educación Superior*. Alma Mater.

Valdiviezo, M. (2013). *Informe Especial; la participación ciudadana en el Perú y los Principales Mecanismos para ejercerla*. Editorial Gestión Pública y Desarrollo.

Valencia, D., Flores, A., & Camavilca, V. (2017). *Gestión de Empleo Local en la UEA Orcopampa*.

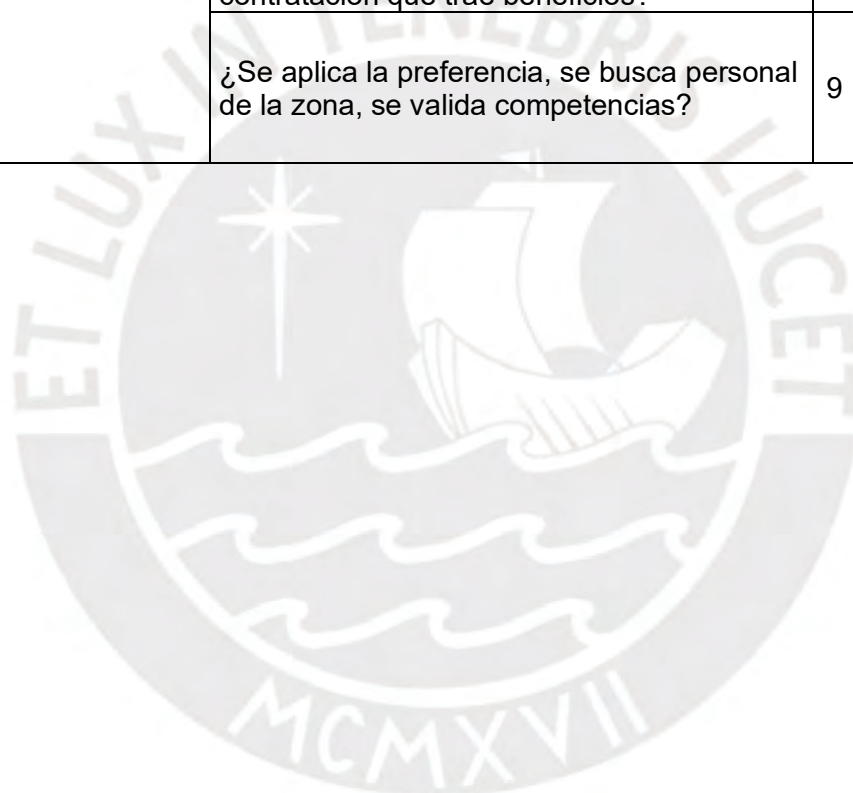
Anexos

Anexo 1

Resultados de las encuestas realizadas a los comuneros

		Resultados de encuesta preguntas cerradas				
		Pregunta	Si	%	No	%
Factores de apoyo en índices de desarrollo de la población	¿Impacto en usted y su familia su implementación?	9	100	0	0	
	¿Hubo cambios en las capacitaciones brindadas por la empresa?	8	89	1	11	
	¿La implementación del SEL mejoró algún programa de Salud en la zona?	2	22	7	78	
	¿La implementación del SEL mejoró Accesibilidad a la educación?	6	67	3	33	
	¿La implementación del SEL mejoró el ingreso económico?	6	67	3	33	
	¿La implementación del SEL disminuyó el desempleo?	9	1	0	0	
Percepción de los comuneros en referencia a la política	¿Usted cree que fue importante la implementación?	9	100	0	0	
Mecanismos de participación y rol del comunero en la política social	¿Usted piensa que existe responsabilidad del comunero cuando participa en el SEL	6	67	3	33	
	¿Participa de las reuniones mensuales con la empresa?	4	44	5	66	
	¿Participa de las reuniones mensuales con la Comisión de Trabajo?	1	11	8	89	
	¿Cómo se toma decisiones para la mejora del proceso? ¿Ha y acuerdos o actas firmadas?	3	33	6	64	
	¿Las oportunidades laborales se brindan tanto para las mujeres y varones?	6	67	3	33	

Efectos laborales y personales de los comuneros	¿El sistema mejoró las oportunidades de los comuneros?	9	100	0	0
	¿Conoce personas que ingresaron por el proceso?	8	89	1	11
	¿El sistema mejoró las oportunidades de los comuneros?	9	100	0	0
	¿Conoce personas que ingresaron por el proceso?	9	100	0	0
	¿Sus familias están mejor económicamente?	8	89	1	11
	¿Siente que la política de contratación diferenciada SEL es una nueva política de contratación que trae beneficios?	7	79	2	21
	¿Se aplica la preferencia, se busca personal de la zona, se valida competencias?	9	100	0	0



Resultados de Encuesta Preguntas abiertas										
	Pregunta	Respuesta 1	Total	%	Respuesta 2	Total	%	Respuesta 3	Total	%
Factores de apoyo en índices de desarrollo de la población	¿Qué cambios hubo en las capacitaciones brindadas por la empresa?	Capacitaciones de empleabilidad	8	89%	capacitaciones técnicas	1	11%			
	¿La implementación del SEL mejoró algún programa de Salud en la zona?	Essalud	2	22%	No hubo mejoras en salud	7	78%			
	¿La implementación del SEL mejoró Accesibilidad a la educación?	permitió capacitaciones de empleabilidad	7	78%	Acceso de poder adquisitivo para estudios superiores	2	22%			
	¿La implementación del SEL mejoró el ingreso económico?	Salario de los comuneros que ingresantes	7	78%	No hubo cambios	2	22%			
	¿La implementación del SEL disminuyó el desempleo?	Ingreso de comuneros por preferencia	8	89%	toda la actividad minera genera empleo	1	11%			
Percepción de los comuneros	¿Porque cree que el SEL es importante?	Apoya objetivos de desarrollo	1	11%	Fomenta oportunidades laborales para comuneros	7	78%	conocimiento de puestos de trabajo	1	11%

en referencia a la política	¿Porque cree que el SEL NO es importante?	No apoya al desarrollo de la comunidad	1	33%	El procedimiento beneficio para los comuneros que exponen sus casos particulares	2	67%			
	¿Qué elementos lo llevan a pensar que originó el impacto antes mencionado?	Percepción de responsabilidad de la empresa (seguimiento a entrevistas)	4	44%	Incrementó el ingreso de comuneros	2	22%	Espacio de participación conjuntas (comisión de trabajo, reuniones mensuales)	3	33%
Mecanismos de participación y rol del comunero en la política social	¿Usted piensa que existe responsabilidad del comunero cuando participa en el SEL	El comunero debe participar en las reuniones y capacitaciones si desea ingresar	8	89%	No hay compromiso porque si te quejas mucho con la comunidad llegas ingresar	1	11%			
	¿Participa de las reuniones mensuales con la empresa?	antes sí pero ahora no por pandemia ya no hay reuniones	7	78%	no voy, va el comunero registrado de la familia	2	22%			
	¿Participa de las reuniones mensuales con la Comisión de Trabajo?	No, pero son importantes	7	78%	Sí, porque quiero ingresar	1	11%	no conocía de esas reuniones	1	11%
	¿Cuándo no se está de acuerdo con los procesos, donde debe acercarse o donde se trata el caso?	Comisión de trabajo y Autoridades comunales	8	89%	Oficina de Asuntos Sociales	1	11%			

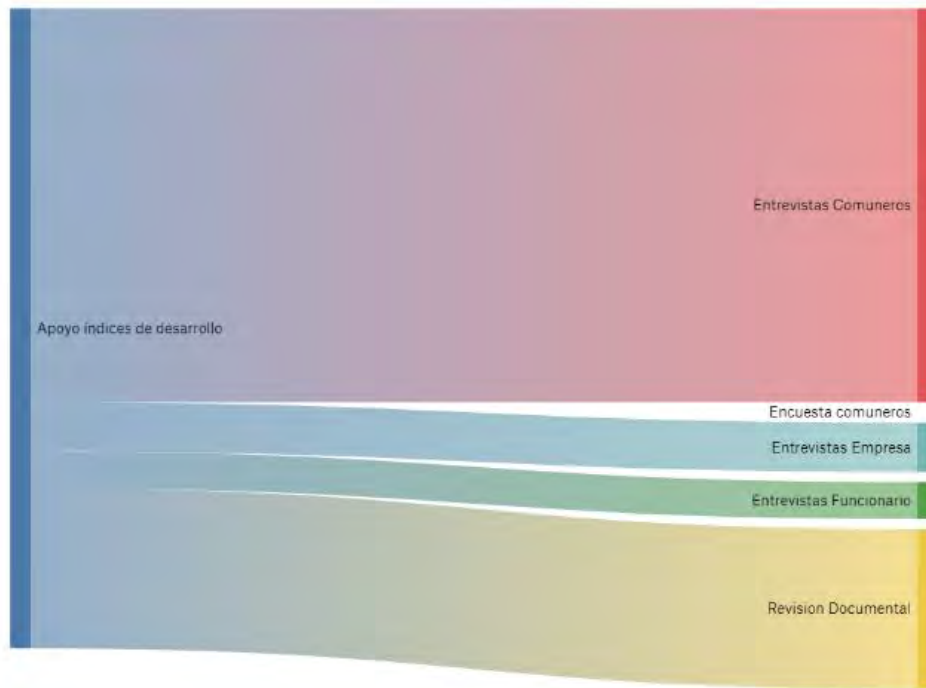
	¿Cómo se toma decisiones para la mejora del proceso? ¿Hay acuerdos o actas firmadas?	acuerdos	4	45%	No hay acuerdos	4	45%	Desconozco	1	10%
Efectos laborales y personales de los comuneros	¿Conoce personas que ingresaron por el proceso?	Yo	4	45%	familiares	4	45%	No conozco	1	10%
	¿Sus familias están mejor económicamente?	Si, tienen más ingreso	8	89%	No, es relativo muchas veces no lo gastan adecuadamente	1	11%			
	¿Las oportunidades laborales se brindan tanto para las mujeres y varones?	No, solo puestos rotativos y administrativos	5	56%	La mayoría es para varones	3	33%	No hay información	1	11%
	¿Siente que la política de contratación diferenciada SEL es una nueva política de contratación que trae beneficios?	Preferencia de contratación a comuneros	5	56%	Responsabilidad de comunero "el empleo ya no es un favor"	2	22%	No, porque no se generan acuerdos colectivos de contratación o no ingrese	2	22%
	¿Se aplica la preferencia, se busca personal de la zona, se valida competencias?	Pienso que se valida en la entrevista	7	78%	No lo sé, pero siento que es el propósito	2	22%			

Anexo 2

Resultados de análisis atlas por variable – Diagrama Sankey

1. Factores de apoyo a los índices de desarrollo de la población

Diagrama Sankey

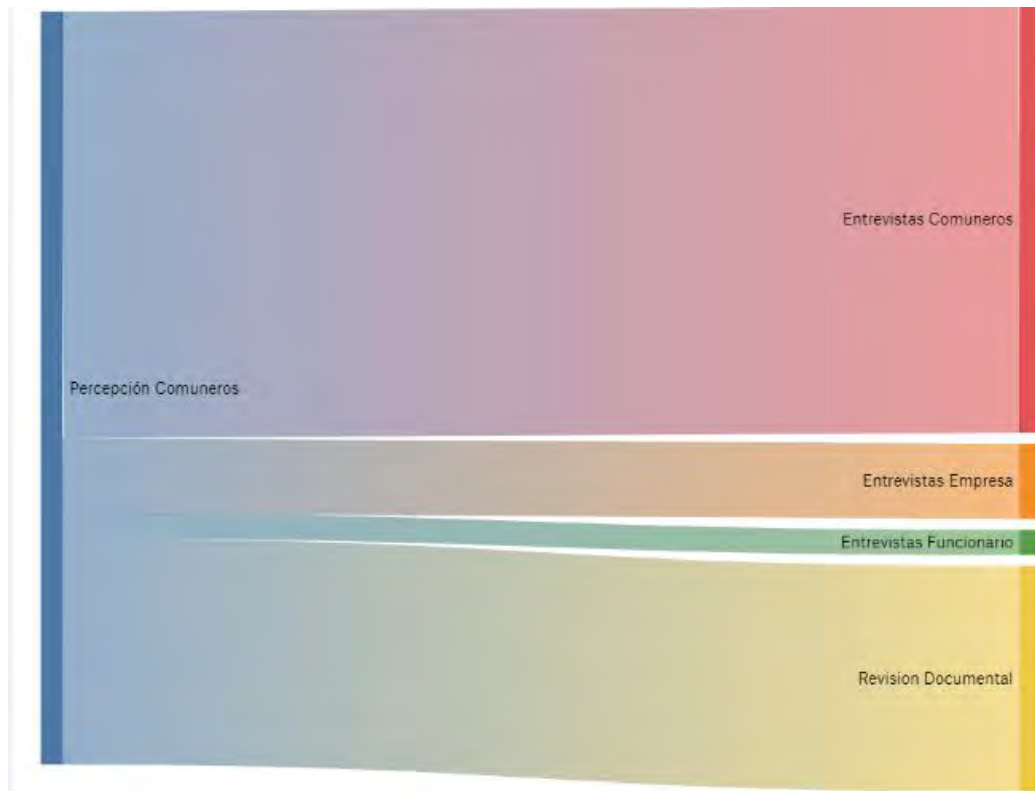


2. Factores de apoyo a los índices de desarrollo de la empresa

Diagrama Sankey



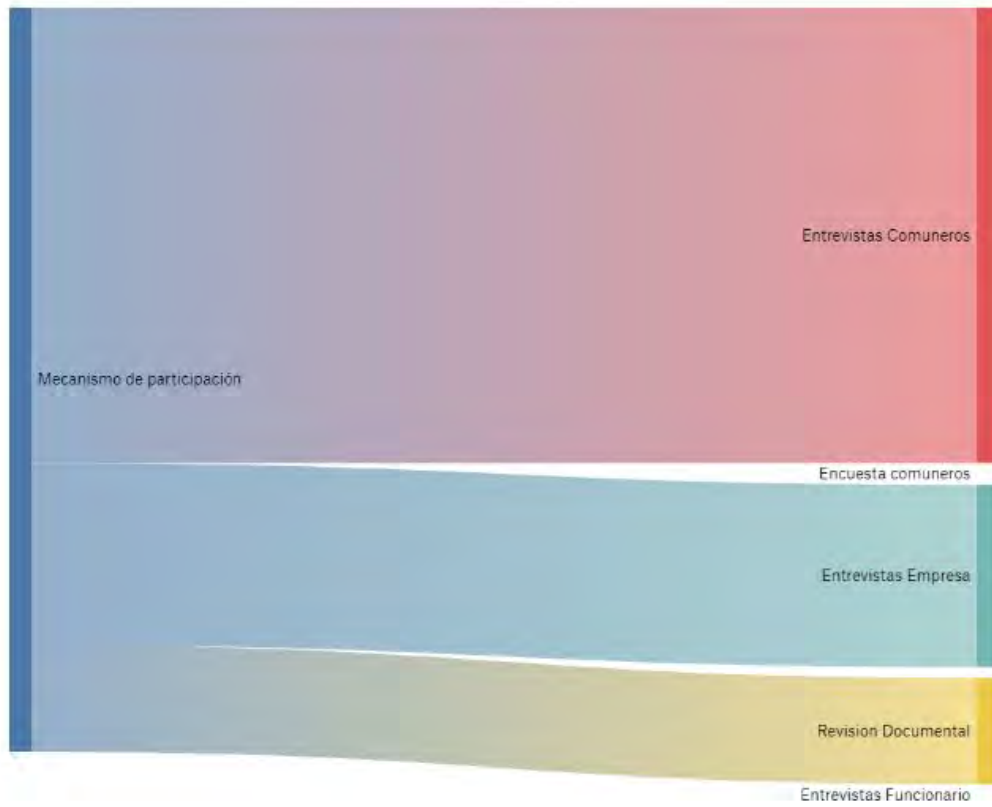
3. Percepción de los comuneros en referencia a la política social
Diagrama Sankey



4. Percepción de los comuneros en referencia a la política social
Diagrama Sankey



5. Mecanismos de participación y rol de comunero en la política social
Diagrama Sankey



6. Efectos Laborales y sociales de los comuneros
Diagrama Sankey

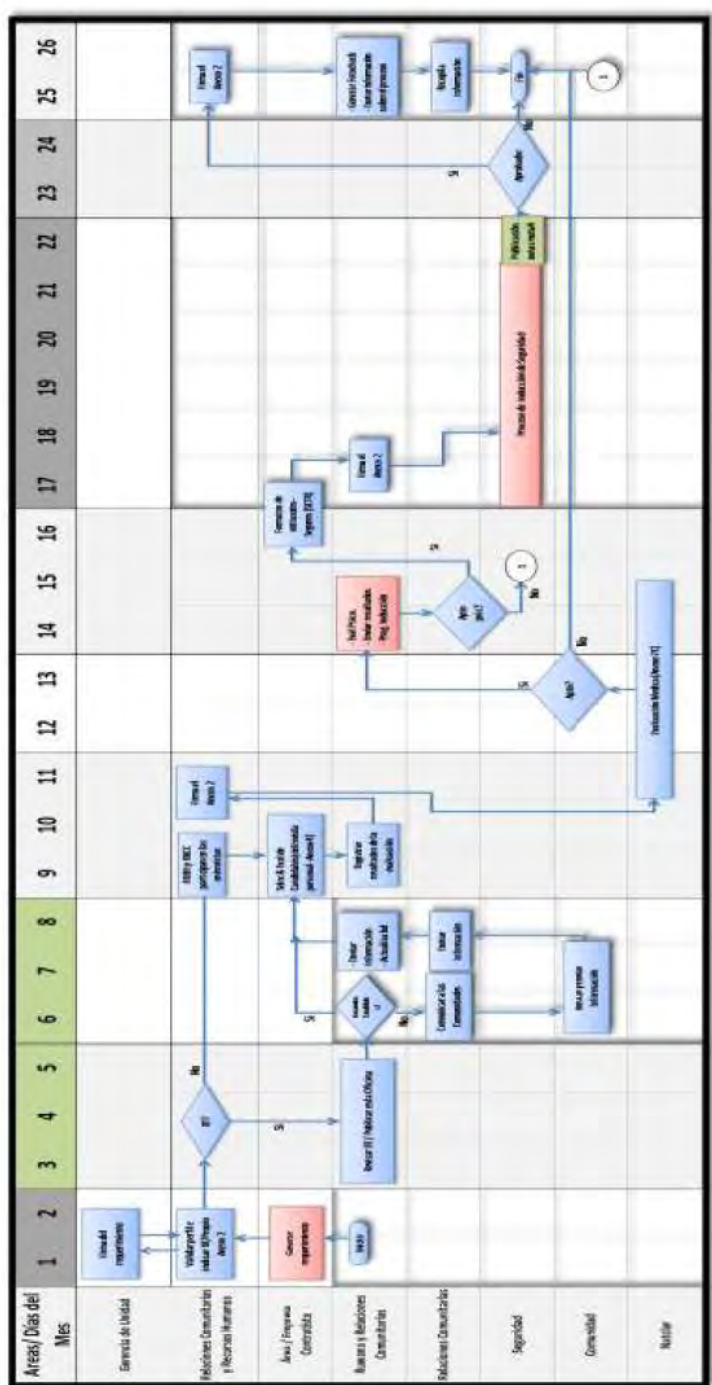


7. Efectos laborales y personales de los funcionarios de la empresa
Diagrama Sankey



Anexo 3
 Procedimiento de Empleo Local

ANEXO 1 – FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EMPLEO LOCAL



Anexo 4 Informe de empleo local



INSTITUTO
DE INGENIEROS
DE MINAS
DEL PERÚ

Organiza:



GESTIÓN DEL EMPLEO LOCAL EN LA UEA ORCOPAMPA COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA SAA

Nombre de los autores

Danny Hubert Valencia Galván (líder de equipo)

Analy Flores Solís

Victor Camavilca Egoavil

Categoría:

Gestión Social – Relaciones Comunitarias

Resumen

Desde el punto de vista social, el Empleo Local es uno de los temas más sensibles que hay que manejar durante la vida de un proyecto minero. Su abordaje conllevará necesariamente a implementar estrategias que a la vez garanticen “la preferencia en la contratación de mano de obra local” y “candidatos que cumplan los perfiles de puesto requeridos por la operación”. Ambos aspectos, pueden contraponerse en algún momento debido a las presiones comunales o a las urgencias operativas.

En atención a esta problemática, del 2010 al 2012, se diseñó el SEL (Sistema de Empleo Local) y del 2013 a la fecha se dio su implementación, tiempo durante el cual se hicieron mejoras permanentes que han hecho posible los siguientes resultados:

- 1. Identificación y validación de los aspectos clave para una buena gestión del empleo local.*
- 2. Incorporación de criterios sociales a las decisiones de contratación de personal para la operación.*
- 3. Construcción de una base de datos detallada del proceso de selección de candidatos comuneros.*
- 4. Mayor participación de mano de obra local en la operación. Lo que refleja es un sistema de preferencia que funciona y ha disminuido la conflictividad*
- 5. Reuniones mensuales con las comunidades a las que se les presenta los resultados de la gestión del sistema de empleo local y principalmente el detalle de lo sucedido con los candidatos comuneros.*

- 6. Atención inmediata y permanente a cualquier pregunta o inquietud de la comunidad.*
- 7. Interacción permanente con las Comisiones de Empleo Local de las comunidades.*
- 8. Manejo de las expectativas comunales respecto de las oportunidades laborales en la UEA Orcopampa.*

Así como una buena gestión del empleo local en una operación minera puede ser una gran oportunidad para mejorar el clima social, su desatención o manejo poco conveniente, puede significar una mayor conflictividad.

La expectativa comunal por obtener un puesto laboral en la operación minera será permanente, por lo tanto, nunca se podrá hablar de soluciones definitivas. La experiencia en la UEA Orcopampa, nos enseña principalmente que la atención al empleo local no es una meta a seguir, sino un proceso de manejo permanente.

1 OBJETIVO

Describir el Modelo de Gestión de Empleo Local en la Unidad Minera Orcopampa, la misma que viene permitiendo el manejo de las expectativas sociales respecto de las oportunidades laborales generadas en el entorno minero; además de ir atendiendo oportunamente la demanda de personal en la operación, según los perfiles de puesto requeridos.

2 ¿ES ESTRATÉGICO DAR LA PREFERENCIA AL EMPLEO LOCAL?

En el corto plazo:

- ✓ Se cumple con el DS-052-2010: dar preferencia a la contratación de mano de obra local.
- ✓ Se cumple con los compromisos asumidos con las comunidades.

En el mediano y largo plazo:

- ✓ Se impulsa el desarrollo local: se dinamiza la economía local.
- ✓ Se logra buenas relaciones con los actores del entorno y se fortalece en el tiempo.
- ✓ Se gana imagen empresarial.
- ✓ Se contribuye a la sostenibilidad social de la operación.
- ✓ Se genera una red de aliados.
- ✓ Es una manera que el entorno perciba su participación de los beneficios generados por la minería. Mejoran los niveles de ingreso familiar local.

Dado que sí es estratégico, entonces su abordaje debe ser totalmente proactivo y todas las áreas de la empresa y empresas especializadas deben estar totalmente involucradas. Sin embargo, en ese intento nos encontramos con los siguientes riesgos:

A nivel de la comunidad:

- ✓ Clientelismo de las directivas comunales.
- ✓ Malos manejos (eje. venta de credenciales).
- ✓ Oposición o resistencia a seguir procedimientos administrativos.
- ✓ Presiones colectivas de las comunidades.

- ✓ Falta de preparación y actitud.
- ✓ Falta de Cultura Laboral.
- ✓ Falta de capacidades locales.
- ✓ Creencia que condición de trabajador local está por encima de sus obligaciones laborales.

Riesgos a nivel de las áreas operativas:

- ✓ Resistencia hacia los candidatos comuneros.
- ✓ Resistencia a entender que el empleo local es estratégico impulsarlo.
- ✓ Procesos encubiertos.
- ✓ Preferencia a las promociones y recategorizaciones, principalmente a trabajadores foráneos.

3 GESTIÓN DEL EMPLEO LOCAL EN UNA OPERACIÓN MINERA

3.1 *El SEL - Sistema de Empleo Local*

El año 2012, Buenaventura implementa el SEL en la Unidad de Orcopampa, como una respuesta a las expectativas de empleo de los pobladores locales. Desde ese momento al día de hoy se han venido realizando actualizaciones permanentes en los procedimientos, en respuesta a diversos riesgos identificados, principalmente de aquellos que no han venido permitiendo que Sistema sea lo suficientemente confiable ante las comunidades y las áreas operativas usuarias.

3.2 *Cronología de algunos problemas relevantes identificados*

Los problemas más saltantes, sobre todo en los últimos años, han sido los siguientes:

N°	Año	Problema
1	2015	Falta de confianza en el sistema por parte de las Empresas Especializadas.
2	2015	Falta de confianza en el sistema por parte de la comunidad.
3	2015	No se llevaba un historial de postulaciones.
4	2015	Desconfianza de la entrevista.
5	2015	El procedimiento de selección no contaba con acompañamiento de



		RRCC.
6	2015	El procedimiento de selección y afiliación estaban unidos, lo que no permitía saber el tiempo real de selección.
7	2015	No se responsabilizaba al candidato de su selección
8	2015	La comunicación era tardía ante reclamos de las comunidades, por falta de información oportuna de los procesos.
9	2015	No se llevaba una revisión del personal propio o de confianza
10	2016	No se unificaban las bases
11	2016	Falta de actualización de perfiles

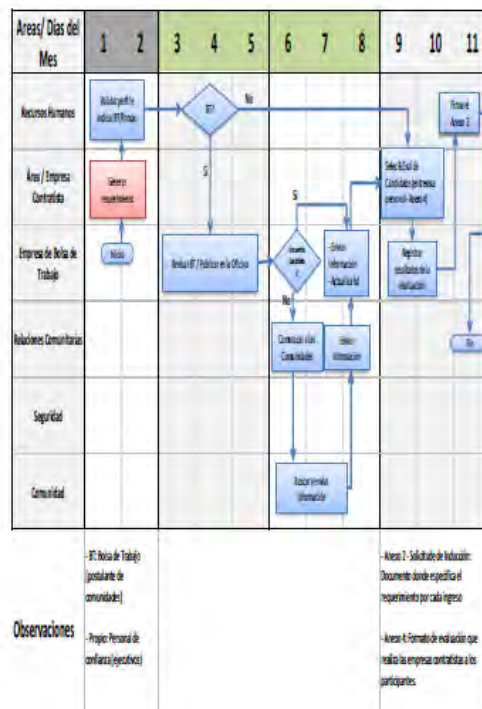
Un aspecto importante de las constantes modificaciones del flujograma ha sido el propósito de acortar el tiempo de respuesta de Sistema a las necesidades de contratación de personal de la operación.

3.4 Estadísticas de los ingresos del 2015 al 2017

Si bien en la lógica de la preferencia de empleo local, lo importante es su carácter de “criterio de selección” y no de “indicador numérico de contrataciones”, es relevante indicar el comportamiento de contrataciones en los últimos años, como evidencia que el manejo de expectativas de mayor empleo local de la comunidad ha ido de la mano con un constante número de contrataciones locales. Así tenemos:

3.3 Flujograma actual del SEL

En el siguiente gráfico se presenta el actual flujograma de selección, el mismo que se ha venido revisando en función de los controles que se han venido implementando para que el sistema sea cada vez más confiable.



En Buenaventura:

BUENAVENTURA			
COMUNIDAD	Año 2015	Año 2016	Año 2017
A	5	4	5
B	2	3	3
C	91	87	88
D	6	6	6
E	17	19	19
F	94	99	92
G	1	1	1
T	11	10	11
I	16	13	14
FORANEO	378	345	383
Total general	621	587	622

BUENAVENTURA			
Condición	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Foráneo	378	345	383
Comunero	243	242	239
Total general	621	587	622



En empresas especializadas:

EMPRESAS ESPECIALIZADAS			
COMUNIDADES	Año 2015	Año 2016	Año 2017
A	40	45	47
B	66	93	85
C	160	195	215
D	60	71	70
E	60	79	78
F	243	291	312
G	16	21	21
H	45	47	52
I	93	112	118
FORANEO	1182	1307	1300
Total general	1965	2261	2298

EMPRESAS ESPECIALIZADAS			
Condición	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Foráneo	1182	1307	1300
Comunero	783	954	998
Total general	1965	2261	2298



4 APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA

4.1 Principios generales del sector Minero

Toda **actividad minera** es de **largo plazo**, por tanto, para que las **soluciones** a problemas y **negociaciones** sean **estratégicas**, siempre deben tener en cuenta su impacto en el **largo plazo**.

No es suficiente resolver un inconveniente momentáneo, necesariamente se deben mirar las consecuencias a futuro.

Toda **actividad minera** debe ser **rentable**. Exige contar con reservas mineras suficientes y tener eficiencia en la producción.

La **eficiencia** de la **producción** requiere que las distintas **áreas** de la Unidad Minera sean **eficientes** en sus actividades. Esto implica servicios de terceros en plazo, trabajadores que cumplen el perfil del puesto de trabajo.

La eficiencia de la producción también exige el **desarrollo** de **capacidades** en las **áreas**, por esto es importante **contribuir** a que las **áreas** hagan **bien** su **labor**: marcar plazos, exigir cumplimiento de compromisos, atender oportunamente los reclamos.

Como la **sostenibilidad** de la operación minera depende de las **reservas descubiertas**, es **estratégico** que la negociación con las comunidades busque el **desarrollo local**: desarrollo de capacidades en los actores sociales, no soluciones fáciles, ni acciones que resuelven positivamente la negociación, pero comprometen el futuro de la operación.

La **gestión social** de la Unidad Minera es una actividad **estratégica**: se juega la sostenibilidad de la operación. Por eso, **RRCC** debe ser un soporte directo de la Gerencia de la Unidad y en **sus planteamientos** deben ser **involucradas** todas las áreas.

La **gestión social** de la Unidad Minera **compromete** tanto la actividad de **Buenaventura** como de las **empresas especializadas que le brindan servicios**. Los miembros de **RRCC** y de las **demás áreas** de la



Unidad Minera, incluidas las **empresas especializadas**, deben ser **conscientes** que la **gestión social** es **estratégica**.

La **gestión social** de la Unidad Minera debe identificar las **necesidades** prioritarias de la población y buscar oportunidades para participar de su atención. Hay que buscar generar un impacto positivo sobre la población y no de las autoridades locales o comunales.

Es **indispensable** una adecuada **definición** del **territorio** de influencia de la actividad minera y un **conocimiento** profundo de la **población involucrada**, de sus **condiciones** e **intereses**.

El **conocimiento** de las **necesidades prioritarias** de las comunidades exige una **adecuada identificación** de los actores relevantes: autoridades de las comunidades, autoridades políticas, medios, Iglesia, maestros de escuelas, dirigentes de asociaciones locales, y al mismo tiempo, una **cercanía** con toda la población. Estas relaciones son estratégicas para la operación, porque previenen la aparición de intermediarios en la relación con las comunidades, al generar lazos de confianza.

La cercanía entre la empresa y la población también exige la **participación** en **actividades** fuera del contexto laboral con los trabajadores y sus familias: actividades **recreativas, culturales y sociales en general**.

La **Unidad Minera** no es el **único responsable** de la solución de las **necesidades** de la población. Al buscar su solución debe **comprometer** a las **instancias públicas** responsables: locales, regionales y nacionales, y a los recursos públicos. La Unidad Minera es un **promotor** y un **articulador** de esfuerzos.

Las **empresas especializadas** son **aliados estratégicos**. Necesitan ser **rentables** para **sostenerse** en el tiempo, y **mantener** así su **servicio** a Buenaventura. Las **propuestas** que se hagan a las **comunidades** y que involucren a dichas empresas deben **tener en cuenta** este **objetivo**.

4.2 Principios particulares para el empleo local

El **empleo** en la operación minera es una **necesidad prioritaria** para la **población local**. **Atenderla** adecuadamente es una **acción estratégica**: ayuda a la **sostenibilidad** de la **operación**, porque **colabora** con el **desarrollo** de **capacidades** en la población.

Por **empleo local** se entiende los **puestos de trabajo** que la operación minera genera tanto en **Buenaventura** como en las **empresas especializadas y contratistas en general**.

La **preferencia** del empleo local se debe dar en todo el ámbito de la operación.

Es un **error** considerar la **preferencia local** como un **indicador** del porcentaje de trabajadores locales con relación al total ocupado por la operación minera que **debe cumplirse** por **motivos sociales**.

La **preferencia local** es un **criterio** de **selección**, que exige que las áreas de Buenaventura y las empresas especializadas tengan una **actitud positiva** frente a la **contratación local**: que el puesto de trabajo sea ocupado por un poblador local. Sin embargo, dicha **contratación local** siempre debe **cumplir** el **perfil** del puesto de trabajo: es **exigencia** de la **eficiencia** de la **operación**.

La **condición de local** debe facilitar el **acceso** a la **capacitación**, pero **no** da un **derecho laboral**. **Toda contratación** exige **pasar** por el **proceso** completo de **contratación** y **cumplir** con el **perfil** del puesto de trabajo correspondiente.

La **gestión** del **empleo local** es un instrumento **esencial** para la **generación** de **confianza** con las **comunidades**. A un **mayor** nivel de **confianza**, la relación es **más sólida** y por tanto la **sostenibilidad** de la **operación** es más viable.

La **complejidad** de la **gestión** del **empleo local** exige contar con un **sistema** de **información** de la **gestión** del empleo local que **documente** el **proceso** y las **interacciones** entre RRCC, RRHH, la empresa de reclutamiento y evaluación, las

empresas especializadas y la comisión de empleo local. Consta de un flujograma y la relación de responsabilidades.

Por la importancia estratégica que tiene, la **gestión del empleo local nunca** debe ser de **responsabilidad directa** de RRHH y RRCC: RRHH debe asegurar la correcta implementación del proceso de selección, evaluación y monitoreo; y RRCC es responsable de las consultas y reclamos de los comuneros, y de mantener informada a la comunidad sobre los procesos así como identificar oportunidades de mejora para el proceso y para la empleabilidad local.

La **información** del sistema debe estar **siempre actualizada**. Para esto, en RRCC debe haber un **encargado del mantenimiento** al día del sistema. También debe haber un **encargado** que sea responsable de los **ajustes estratégicos** del sistema.

La **promoción** de los **comuneros** en Buenaventura como en las empresas especializadas **depende estrictamente** de las **habilidades adquiridas** por él mismo.

4.3 Del sistema de gestión del empleo local (SEL)

El sistema de gestión del empleo local se describe en el instructivo del SEL (anexo 1), que recoge el objetivo del sistema, los alcances, las condiciones básicas para su funcionamiento, las responsabilidades de los distintos actores del proceso: RRHH, RRCC, empresa de reclutamiento y evaluación que puedan atender de manera eficiente a todas las empresas involucradas, empresas especializadas y comisión de empleo local; y los perfiles base que han sido estandarizados para cada puesto de trabajo. El SEL también exige contar con un padrón actualizado de la comunidad, e incluye el flujograma y los formatos a usar en cada una de las etapas del proceso.

4.4 Rol prioritario de RRCC en la gestión del empleo local

Debido a la importancia **estratégica** de la gestión del empleo local, RRCC deberá **sensibilizar** a las

áreas usuarias y de las empresas **especializadas** sobre la importancia del **proceso** y el cumplimiento de los **plazos** en la contratación de personal, y en el **criterio de preferencia local**.

RRCC tiene la responsabilidad de monitorear y observar las **anomalías que puedan presentarse** en dicho proceso.

4.5 Experiencias de las distintas fases de contratación

La experiencia de la UEA de Orcopampa sugiere estar especialmente atentos a algunas actividades y riesgos de las distintas fases del proceso de contratación.

Recepción de Requerimientos.

- ✓ Que las empresas especializadas deban asegurar la gestión oportuna dentro de los plazos, o que sus requerimientos presentados no sean conformes con los perfiles base. Para prevenir estas situaciones se deben dirigir capacitaciones a las empresas especializadas sobre la gestión del empleo local y sobre la importancia del criterio de preferencia en la contratación local. La gestión del empleo local es estratégica para Buenaventura y todas las empresas que brindan servicios
- ✓ Que RRHH de Buenaventura y las Empresas Especializadas no cuenten con criterios unificados para la clasificación de los puestos de trabajo denominados propios, y que no mantengan comunicación estrecha con las áreas de gestión social. Es necesario que RRHH establezca lineamientos unificados para la clasificación de los puestos de trabajo denominados propios; que comunique a RRCC dichos requerimientos.

Proceso de Pre-selección

- ✓ Que la empresa de reclutamiento y evaluación deje de publicar los anuncios de los puestos vacantes en los días establecidos por el SEL; que no actualice la base de datos de la Bolsa de Trabajo:



experiencia, constancias, nuevos ingresos; que ingrese información equivocada de los comuneros; que ingrese a la base de datos personas con constancia de las comunidades, pero sin las firmas autorizadas; y que realice una pre-selección ineficiente: personal que no tiene el perfil solicitado. Para evitar estas situaciones debe asegurarse la implementación del procedimiento de Selección del SEL, donde se recogen los detalles de las publicaciones, la revisión de los files, la actualización de las bases y la presentación del listado final de pre-selección. Aunque este procedimiento es elaborado por la empresa de reclutamiento y evaluación, debe ser revisado por RRCC y RRHH. De otro lado, conviene que RRCC y RRHH compartan también las bases de datos para mejorar el seguimiento del proceso.

- ✓ Que los comuneros dejen de actualizar el padrón comunal: no ingresen los datos profesionales o personales. Además, que la comunidad emita constancias sin verificar la condición de comunero; o que las comisiones de empleo local presenten candidatos que no cumplen con el perfil del puesto requerido. Para evitar esto, una vez por mes se tiene la reunión con las comisiones de empleo local. En estas reuniones y también en toda otra oportunidad se les recuerda la necesidad de actualizar los datos personales y laborales de los comuneros inscritos en la Bolsa de Trabajo.
- ✓ Que RRCC y RRHH descuiden el seguimiento del proceso de selección, o que RRHH deje de supervisar a la empresa de reclutamiento y evaluación. Para evitar esta situación el encargado de RRCC debe revisar diariamente la base de datos: número de postulantes, cantidad de atenciones. Además, una vez cada mes RRHH, RRCC y la empresa de reclutamiento y evaluación se reúnen para revisar la lista de pre-selección, con el objetivo de tener información para

pequeños reclamos y para analizar dificultades y mejoras del proceso.

Selección

- ✓ Que el entrevistador de una empresa especializada no tenga la posición adecuada, o que el horario de entrevistas no sea oportuno; que el personal de la empresa especializada no sea consciente de la importancia del SEL, o que no siga adecuadamente los procedimientos; que la comunidad manifieste su malestar, porque la empresa especializada no se comunica con los postulantes aptos, o que la comunidad desconfíe del proceso de entrevistas de la empresa especializada, porque el personal presentado cumple con el perfil, pero no ingresa.
- ✓ Para evitar estos inconvenientes, la empresa de reclutamiento y evaluación debe entregar los files del personal apto para la entrevista a la empresa especializada un día antes, y la empresa especializada debe firmar la constancia de recepción.
- ✓ Cada entrevista debe sistematizarse utilizando el formulario correspondiente, de modo que se deje constancia de los criterios con los que se ha calificado al postulante.
- ✓ Se nombrarán veedores de RRHH o RRCC para que estén presentes durante las entrevistas. Estos veedores serán capacitados adecuadamente.
- ✓ Se debe mantener estrechas coordinaciones con RRHH y RRCC para asegurar el seguimiento del proceso.

Examen Médico, Psicológico e Inducción de Seguridad

- ✓ En esta etapa del proceso hay que asegurar el buen servicio, el registro de la información y el seguimiento de casos particulares.



Reunión con los Comité de empleo local y comunidades

- ✓ Una vez cada mes, RRCC presentará a la Comisión de empleo local y a los comuneros en el local de la comunidad un reporte con todos los procesos de contratación que se han tenido en el mes anterior. Se debe fomentar la participación de comuneros, por transparencia y asegurar que se entienda y conozca el proceso y los resultados.
- ✓ Esta información periódica tiene el objetivo de estrechar la relación directa con la comunidad, y mostrar transparencia en los procesos seguidos. Esta transparencia en los procesos es estratégica: la verdad es la mejor herramienta en la generación de confianza.

Actividades complementarias

- ✓ La empresa evaluadora da el resultado y también las recomendaciones, pautas y mensajes que interesa que el candidato tenga en cuenta.
- ✓ Una vez por mes se organizarán charlas a los candidatos que no han ingresado. Estas charlas permiten estar cercar de los que no ingresan, mostrar el interés por ellos de Buenaventura y ofrecerles algunos tips para mejorar su empleabilidad.

Sistema de capacitación local

- ✓ El sistema de capacitación local es una actividad estratégica, porque el desarrollo de capacidades de los comuneros impacta directamente en el desarrollo local.
- ✓ La empresa no debe descuidar las oportunidades para la promoción de los comuneros que han conseguido ingresar en la operación minera y que muestran crecimiento laboral en su desempeño y potencial para desarrollarse. Esta promoción deja puestos de menor calificación disponibles para que otros comuneros puedan también ingresar a la operación minera.

- ✓ El sistema de capacitación local es responsabilidad de RRCC, que debe coordinar con RRHH el diseño de los talleres de capacitación para que la oferta de mano de obra capacitada esté alineada en todo momento con las demandas en la operación minera.

4.6 Código del sistema de gestión del empleo local

- Nunca debe permitirse que surja una intermediación de terceros entre la empresa y la comunidad.
- RRCC y RRHH no pueden tener nunca una actitud reactiva en la gestión del empleo local.
- No puede permitirse la falta de interacción entre RRCC, RRHH, y operaciones la empresa reclutadora y evaluadora, las empresas especializadas y la comisión de empleo local.
- La base de datos no puede estar nunca desactualizada.
- Bajo ningún aspecto se negocia el perfil del puesto de trabajo.
- Nunca ingresa un trabajador a Buenaventura o a las empresas especializadas sin pasar por todo el proceso de contratación local.
- Los reclamos laborales deberán ser resueltos en el ámbito laboral.
- Todo personal que entre a trabajar para la Unidad debe pasar por el SEL.
- No ceder a las presiones o medidas de fuerza para flexibilizar los procesos de contratación local
- La gestión pertenece a la empresa, pero se hace en estricto cumplimiento de políticas y normativa legal, cuidando de no desnaturalizar la ley de tercerización