

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**CAPACIDADES DE LA CONTRATA MINERA TOPACIO PARA
GESTIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
INTERNA**

**Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia
Social con mención en Gerencia de la Participación
Comunitaria**

Autora: María Carlota Edilburga Galván Escajadillo

Asesora: Elizabeth Salcedo Lobatón

Jurados: Santiago Soriano Perea

César Zúñiga Loayza

LIMA – PERÚ

2018

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis denominada “*Capacidades de la contrata minera Topacio para gestionar la responsabilidad social empresarial interna*” tiene como objetivo principal conocer la capacidad institucional, las competencias técnicas y emocionales de sus directivos para gestionarla.

La investigación es de carácter cualitativo y está basada en un estudio de caso que tiene como unidad de análisis a la contrata minera Topacio, que en la actualidad presta servicios a la empresa minera Bateas en la provincia de Caylloma departamento de Arequipa. Los informantes del estudio son los directivos, empleados y el personal operativo de la empresa (algunos obreros, son pobladores rurales del entorno del proyecto minero), quienes trabajan bajo la modalidad de contratos temporales, percibiendo una retribución salarial menor a la ofertada por el mercado laboral, sin mayores beneficios sociales ni reparto de utilidades y otros beneficios laborales a los que tienen acceso los trabajadores mineros que pertenecen a la planilla de la compañía minera Bateas.

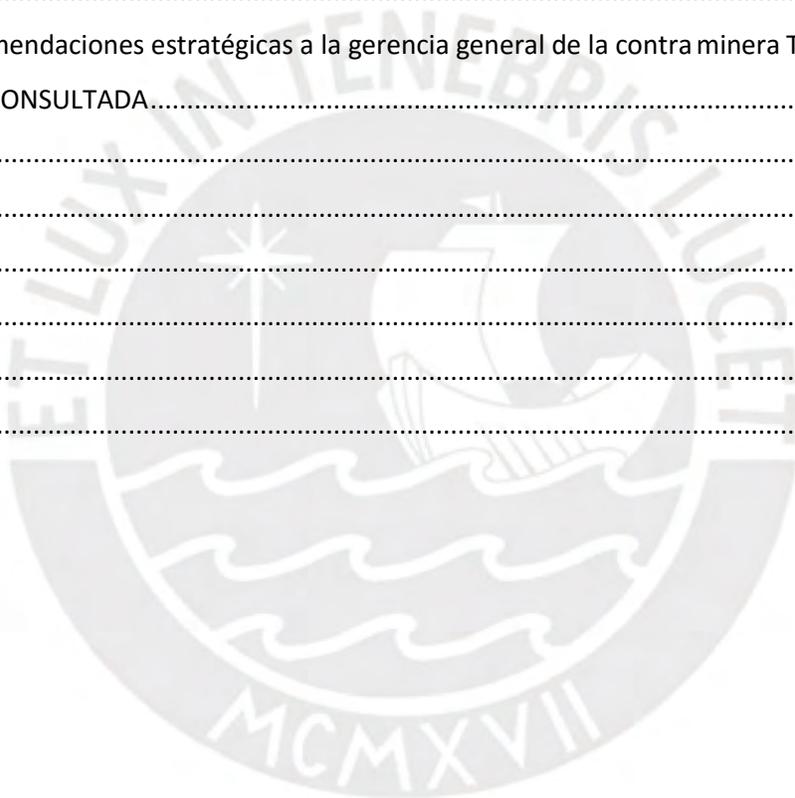
Como resultado de la investigación se observa que la contrata minera Topacio tiene limitadas capacidades institucionales y escasos recursos económicos, y con relaciones asimétricas y de subordinación organizacional a la compañía minera, a la que presta sus servicios. En su relación contractual, la contrata se limita a administrar los recursos que le transfieren cumpliendo órdenes y atendiendo las prioridades que determina la usuaria, sujetándose al presupuesto fijado en el contrato sin capacidad empresarial de negociar mejoras en los precios unitarios ni que se incluya en el presupuesto del contrato de servicios un ítem para desarrollar capacitaciones y mejorar el bienestar social para su personal.

De las conclusiones de la tesis se desprende la necesidad de fortalecer las competencias emocionales y técnicas de sus directivos para el desarrollo de un pensamiento estratégico, así como mejorar las capacidades institucionales con políticas de emprendimiento empresarial que desarrollen en forma simultánea la dimensión económica y social de la empresa, empoderándola para mejorar su capacidad de negociación en forma simétrica con las compañías mineras a las que presta sus servicios, y posicionarse competitivamente en la minería nacional generando incidencia entre sus pares en beneficio de los trabajadores de las contratas mineras del Perú.

Contenido

AGRADECIMIENTO	5
DEDICATORIA	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I FORMULACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO.....	9
1.2 Preguntas de investigación.....	12
1.3 Objetivos de la investigación.....	13
1.4 Justificación	13
1.5 Metodología de la investigación	15
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	25
2.1 Marco teórico	25
2.2 Enfoque de desarrollo humano.....	26
2.3 Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	28
2.4 Responsabilidad Social Empresarial Interna (RSEI)	35
2.5 Responsabilidad Social Empresarial Interna en el Perú	44
2.6 Capacidades Institucionales requeridas para gestionar la RSEI en la contrata minera Topacio.....	49
2.7 Competencias técnicas de los directivos para gestionar la RSEI en la contrata minera Topacio.....	58
2.8 Competencias emocionales de los directivos para gestionar la RSEI en la contrata minera Topacio.....	69
2.9 Marco legal de la relación laboral de la inversión privada en minería.....	79
2.10 Características de las empresas contratistas mineras del Perú	81
2.11 Definición de variables	83
CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
3.1 Características de la contrata minera Topacio	87
3.2 Capacidades Institucionales para la gestión de la RSE en el frente interno de la contrata minera Topacio.....	95
3.3 Competencias técnicas de los directivos de la contrata minera Topacio.....	130
3.4 Competencias emocionales de los directivos para gestionar la RSEI en la contrata minera Topacio.....	143
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES	159
4.1 Conclusiones generales.....	159

4.2	Respecto a las capacidades institucionales	160
4.3	Con relación a las competencias técnicas y emocionales de los directivos	163
5.1	Fundamentación.....	165
5.2	Problemática	166
5.3	Objetivos	167
5.4	Metodología de intervención	167
5.5	Estrategias de implementación para el desarrollo de las capacidades de los recursos humanos.....	168
5.6	Estrategias de implementación para mejorar el bienestar social y las condiciones laborales.....	170
5.7	Recomendaciones estratégicas a la gerencia general de la contra minera Topacio	171
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....		173
ANEXOS		181
ANEXO N° 1.....		182
ANEXO N° 2.....		185
ANEXO N° 3.....		188
ANEXO N° 4.....		189
ANEXO N° 5		191



AGRADECIMIENTO

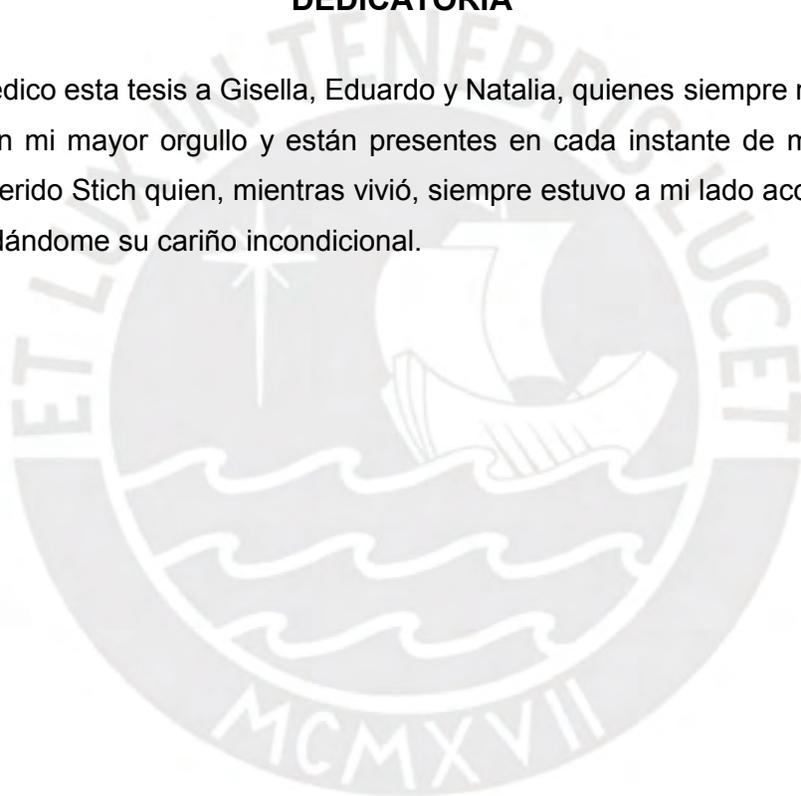
Agradezco, en primer lugar, a nuestro Señor y a San Juan Bautista por protegerme siempre y haberme permitido concluir con este anhelo.

Gracias a mi asesora Mg. Elizabeth Salcedo por su valioso apoyo y orientación durante la investigación para contribuir como Gerente Social a promover un empleo decente y mejorar la calidad de vida de los trabajadores de las contratas mineras del país.

Agradezco también a las personas que me han alentado a continuar con el desarrollo de esta investigación brindándome su confianza y apoyo para concluir con mis objetivos académicos.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Gisella, Eduardo y Natalia, quienes siempre me dan fuerza, son mi mayor orgullo y están presentes en cada instante de mi vida, y a mi querido Stich quien, mientras vivió, siempre estuvo a mi lado acompañándome y dándome su cariño incondicional.



INTRODUCCIÓN

La minería es una de las actividades económicas más importantes del país. Que en las últimas dos décadas el movimiento económico y financiero generado por las operaciones mineras ha dinamizado la economía nacional. Desde la década de los noventa, la legislación peruana se modificó para brindar facilidades y seguridad a la inversión privada extranjera en minería, convirtiéndose así en uno de los sectores empresariales estratégicos para el crecimiento económico del Perú.

Las políticas laborales en el ámbito de la minería, sin embargo, no han estado a la altura de la responsabilidad que exigen estos cambios y el crecimiento se difunde en tono laudatorio, en particular para los trabajadores de las empresas contratistas.

El presente estudio de caso aborda de manera cualitativa la gestión de la responsabilidad social empresarial interna (RSEI) de Topacio Construcción y Minería S.R.L, empresa contratista especializada en proveer servicios a las compañías mineras, en especial a las que realizan operaciones subterráneas, el temade la responsabilidad social empresarial interna es escasamente tratado en los estudios sobre la minería y en especial sobre las pequeñas y medianas contrata mineras que representan el 68% de la población trabajadora de la minería en el Perú.

Para realizar la investigación se recogió información utilizando: entrevistas a profundidad y entrevistas con cuestionario, así como visitas de campo para hacer observación participante, curso-taller para los directivos instrumentos que se aplicaron a la contrata minera Topacio. Adicionalmente se aplicaron entrevistas a profundidad a funcionarios de dos compañías mineras, una que ha recibido los servicios de la contrata Topacio y otra que no ha tenido relación contractual con ella.

El estudio se expone en cinco capítulos y tiene como objetivo conocer las capacidades institucionales de la contrata minera Topacio y las competencias técnicas y emocionales de sus directivos para gestionar e implementar un sistema de responsabilidad social empresarial en el frente interno de la empresa, conforme lo estipula la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El Capítulo I plantea el problema orientado por la pregunta ¿qué capacidades tiene la contrata minera Topacio para gestionar la responsabilidad social empresarial interna?, interrogante que incluye, tanto las capacidades institucionales, como las competencias de sus directivos. Luego justifica la necesidad del estudio y, finalmente, expone la metodología de la investigación, la que es cualitativa y está basada en un estudio de caso, que tiene como unidad de análisis a la contrata minera Topacio. Un aspecto útil en la metodología de la investigación es que se triangula la información recogida en la contrata Topacio, con la información de las dos compañías mineras siendo una de ellas certificada socialmente responsable.

El Capítulo II se inicia con el desarrollo del marco teórico basado en los enfoques de desarrollo humano y responsabilidad social empresarial; para abordar el problema que da pie a la investigación, se profundiza el estudio de la RSEI, en lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos en los aspectos de capacitación y condiciones de trabajo y bienestar social del trabajador. En este mismo capítulo, se revisan las capacidades institucionales, las políticas administrativas y los recursos con que cuenta la contrata. Complementariamente se exploran las competencias técnicas y emocionales de los directivos para realizar una gestión exitosa del capital humano y, finalmente, se revisa la legislación específica al tema y se exponen las características de las empresas contratistas para concluir con la definición de las variables que marcarán la ruta del estudio.

En el Capítulo III se analiza la información sobre las características de la contrata Topacio y se interpretan los resultados, tanto en lo que se refiere a las capacidades institucionales, como a las competencias técnicas y emocionales de sus directivos para gestionar la RSEI con eficiencia.

El Capítulo IV arriba a las conclusiones que se desprenden del análisis y en el Capítulo V se expone una propuesta a la contrata Topacio, desarrollada en dos ejes principales.

CAPÍTULO I FORMULACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO

La finalidad de la investigación radica en conocer cuáles son las condiciones para que la contrata minera Topacio opere con eficiencia en el corto plazo y esté preparada para el largo plazo con estrategias claras que le permitirán posicionarse como una empresa especializada de servicios y operaciones mineras, que gestiona responsablemente sus recursos humanos con cuidado del ambiente y con una gestión proactiva de la seguridad, sustentada en un planeamiento prospectivo y estratégico, con una cultura flexible que desarrolle la dimensión económica, social y ambiental como una trilogía de factores competitivos para su desarrollo y crecimiento empresarial.

1.1 Planteamiento del problema de investigación

El modelo neoliberal imperante en los países latinoamericanos se implementa a fines de los años ochenta e inicios de los noventa del siglo pasado. El Fondo Monetario Internacional (FMI) prescribió que se adoptaran programas de estabilización y de ajuste estructural aplicando un paquete de reformas económicas y políticas que consistía, entre otros, en la apertura de las economías al mercado y al capital internacional, el recorte del gasto público y eliminación de subsidios sociales y la privatización de las empresas estatales; todo esto con la adecuación de un marco jurídico que garantice la inversión privada extranjera.

El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional se encargaron de velar que los países transitaran por esta vía con la promesa del bien común y la igualdad de oportunidades. Estas políticas se expresaron en una menor injerencia del Estado en el mercado interno, la liberalización del sector público y la venta de las empresas estatales en favor de las empresas privadas y transnacionales, entre ellas, las empresas y concesiones mineras del Estado.

La situación conflictiva entre empresas mineras, comunidades y Estado se fue repitiendo en todos los países de la región y a escala mundial, allí donde aplicaban las recetas neoliberales. Esto dio lugar a que, desde el año 1999, nueve presidentes de las empresas mineras más grandes del mundo se reunieran en la ciudad de Davos (Suiza) para realizar

un minucioso análisis de la problemática social y ambiental que genera la inversión minera, y buscar mecanismos con la finalidad de obtener una *licencia social* que les permita operar con paz social en el marco de sus intereses empresariales. Desde entonces las políticas de responsabilidad social empresarial han tenido mucha relevancia.

En el caso peruano, en la década de los años noventa, durante el primer gobierno de Alberto Fujimori, la política económica estuvo signada por estos fundamentos de la economía neoliberal y se aplicaron las recetas del FMI y BM del modo más acelerado y profundo que hasta entonces había presenciado América Latina.

El gobierno de Fujimori dinamizó la balanza comercial buscando la obtención de divisas y pago de la deuda externa e implementó una economía privatizadora impulsando la inversión privada en minería a través de la promulgación de una serie de normas, entre las más significativas, el Decreto Legislativo N° 757 del año 1992, que modifica el Código del Medio Ambiente del año 1990.

Esta norma fue una pieza fundamental en el ordenamiento jurídico, pues las empresas mineras transnacionales que venían operando en el mercado peruano consideraban que los costos del cuidado del ambiente eran excesivamente altos y que la explotación en el Perú no era lo suficientemente rentable como para invertir en el país.

Años más tarde, en 1995, se promulgó la Ley N° 26505 que en su Art. 7 afectó los derechos de las comunidades campesinas y nativas en beneficio de las actividades mineras. En esta coyuntura conviene recordar el fracaso de las negociaciones entre las empresas mineras y las comunidades que favoreció el inicio de un proceso de servidumbre de tierras. Esta situación *de facto* vino a ser una expropiación disfrazada en perjuicio de las comunidades campesinas y nativas del Perú.

En este marco del escenario nacional, la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial en el frente externo e interno en el Perú se ejerce aún a voluntad y conveniencia de las empresas mineras. Estas no están sujetas a monitoreo, evaluaciones ni auditorías sociales. El Estado no tiene un plan nacional ni un ente rector oficialmente autorizado para realizar estas evaluaciones y auditorías sociales en forma directa.

Las contratistas mineras adecúan su estilo de gestión, dirección y filosofía empresarial de acuerdo con el de las compañías mineras que las contratan, las que están predeterminadas por su cultura organizacional y estilo de gestión empresarial hacia quienes les brindan sus servicios configurando, de esta manera, una dependencia económica, administrativa, política y social.

En este contexto es pertinente también considerar que las empresas contratistas no suelen tener una estructura de costos negociada con su locador que les permita ofrecer a sus trabajadores un empleo decente conforme estipula la OIT. Esta limitación se da en gran parte porque su gestión depende de los costos preestablecidos por las compañías mineras en sus relaciones contractuales y marcos de diálogo, los que no siempre se realizan en una relación simétrica.

De conformidad con las nuevas leyes del sector minero, una de las políticas de las compañías mineras es tercerizar sus labores y derivar a las contratistas la obligación de generar empleo para los pobladores rurales que demandan una oportunidad laboral en la mina. Esta población de comuneros, dada su falta de preparación técnica en minería e inexperiencia en labores mineras, suelen ser mano de obra no calificada que pertenece a la planilla de las contratistas y no de la compañía minera, por tanto, no se benefician del pago de remuneraciones justas y equitativas ni del reparto de utilidades, entre otros beneficios que sí otorga la compañía minera a sus colaboradores directos, acentuándose de este modo la desventaja laboral e inequidad de los trabajadores de contratistas.

Por lo general, los trabajadores mineros de las contratistas, que no están organizados en un sindicato, reclaman los derechos sociales que se les incumplen con ejercicios totalmente asimétricos en cuanto a la determinación y ejecución de sus remuneraciones, devengados y compensaciones por tiempo de servicios (CTS). Esta situación incrementa la inequidad y desventaja de oportunidades para los pobladores de las comunidades rurales, quienes no han tenido la oportunidad de ampliar sus competencias y capacidades laborales para volver a insertarse con facilidad en el mercado laboral.

Otro de los aspectos que afecta a los pobladores de las comunidades y zonas rurales es que, cuando la gestión de las contratistas mineras es ineficiente, estas quiebran y salen del mercado con deudas y compromisos que no pueden asumir, dejando generalmente

desprotegidos a sus trabajadores sin el pago de su salario ni beneficios sociales a tiempo, generándoles una crisis familiar además del repentino desempleo.

Es necesario destacar que hasta la fecha los mecanismos de supervisión, evaluación y fiscalización por parte del Estado peruano hacia las empresas mineras son difusos y no han logrado satisfacer las expectativas de la población circundante a los proyectos mineros, generándose conflictos socio ambientales que se expresan en el rechazo a la inversión privada agresiva con la complicidad del Estado a través de cada gobierno.

El estudio se centra en desentrañar las características de la gestión e inversión en recursos humanos que realiza la contrata Topacio, empresa que brinda servicios especializados a las compañías mineras subterráneas. Se ha considerado importante, para esto, conocer cuáles son las capacidades institucionales y las competencias emocionales de sus directivos para desarrollar una gestión de responsabilidad social empresarial interna que brinde condiciones adecuadas de trabajo a sus empleados a través de un empleo decente (seguridad, alojamiento, alimentación de calidad, entre otros) contribuyendo con la mejora de la calidad de vida de las familias y, en consecuencia, de sus comunidades.

1.2 Preguntas de investigación

Pregunta general de investigación

- ¿Qué capacidades tiene la contrata minera Topacio para gestionar la responsabilidad social empresarial interna?

Preguntas específicas de investigación

- ¿Cuáles son las capacidades institucionales que tiene la contrata minera Topacio para gestionar la responsabilidad social empresarial interna?
- ¿Cuáles son las competencias técnicas de los directivos de la contrata minera Topacio para la gestión de la responsabilidad social empresarial interna?
- ¿Cuáles son las competencias emocionales de los directivos de la contrata minera Topacio para la gestión de la responsabilidad social empresarial interna?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Conocer cuáles son las capacidades básicas que intervienen para la gestión de responsabilidad social empresarial interna de la contrata minera Topacio.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer las capacidades institucionales de la contrata minera Topacio para la gestión de la responsabilidad social empresarial interna.
- Analizar las competencias técnicas de los directivos para gestionar la responsabilidad social empresarial interna en la contrata minera Topacio.
- Identificar y analizar las competencias emocionales de los directivos para gestionar la responsabilidad social empresarial interna en la contrata minera Topacio.

1.4 Justificación

Toda investigación tiene, de por sí, el propósito de revelar aspectos que por lo general están encubiertos. Hay hechos y percepciones de la realidad que se presentan como ciertos o inciertos, ante los cuales la investigación académica tiene la tarea de aportar y plantear una posición respecto a esta dicotomía.

La minería es una de las principales actividades económicas del Perú. La manera cómo operan las empresas mineras se ha ido modificando con el devenir del tiempo, creando condiciones muy favorables para la inversión privada nacional y extranjera debido a las nuevas políticas y leyes de la década de los noventa, favoreciendo la tercerización agresiva de las labores operativas de producción. Anteriormente, las labores de explotación eran realizadas directamente por los trabajadores de la compañía minera y los contratistas realizaban solamente actividades especializadas y/o específicas, distintas a la cadena de valor del proceso de extracción del mineral.

A la luz de los estudios en la Maestría de Gerencia Social, se pudo observar con detenimiento que este problema no solo afecta económicamente a los trabajadores, sino que agudiza las desigualdades sociales y laborales en la minería peruana pues, al tercerizar las labores operativas de producción, la empresa minera disminuye el pago de sus planillas y el reparto de utilidades -beneficios de los cuales sí gozan los trabajadores de las compañías mineras-, bajando sus costos operativos y responsabilidades sociales y laborales de manera significativa.

En la categorización planteada por Jurado y Chueca (2007) respecto a la especificidad de la Gerencia Social, uno de los campos de acción a nivel estratégico, está referida al desarrollo del capital humano para el empoderamiento de las personas. En este sentido, la investigación propone mejorar la gestión de los recursos humanos con responsabilidad social empresarial interna para contribuir a resolver el problema del trato inequitativo y asimétrico hacia los trabajadores de las contratas mineras.

En el nivel táctico de las políticas sociales de la Gerencia Social, la presente investigación está enmarcada en promover la implementación de la gestión de responsabilidad social empresarial interna para el empleo decente que toma como referencia los Objetivos del Milenio al 2030, la agenda del Desarrollo Sostenible al 2030 y también el soporte operativo del Pacto Mundial plataforma política establecida por las Naciones Unidas para promover la inversión de las empresas social y ambientalmente responsables, así como con la mega tendencia globalizada de los principios del Organismo Internacional del Trabajo OIT que promueve el empleo decente. Elías García (2012) toma como referencia a José de Echave ex viceministro de Gestión Ambiental e investigador de Cooper Acción, quien señala al respecto:

[...] solo el 30% de trabajadores tienen relación directa con la minera y cerca de un 70% pertenecen a empresas intermediarias, o services (contratas)... En parte se debería a una restricción que habría desde los sindicatos a incorporar más personal, a fin de evitar el reparto de utilidades entre más trabajadores... Esto implica muchas diferencias en las condiciones laborales, pues no es lo mismo estar en planillas de la minera que en la contrata, porque en este último caso, son empleos con alta rotación, donde no se brindan todos los beneficios sociales y que no se enmarcan en lo que la OIT llama empleo decente. (Elías García Diario Gestión Económica. 09 octubre 2012:16).

Se propone también analizar la gestión de los recursos humanos en la contrata minera Topacio, alcanzando información casuística para despertar el interés, la reflexión del gerente general por nuevas inquietudes por mejorar la política y modelo de gestión bajo el marco referencial de la responsabilidad social empresarial interna al optimizar las capacidades institucionales y las competencias de sus directivos, de tal manera que permita a la contrata obtener ventajas competitivas que la posicione en forma sostenible en el mercado y pueda formular estrategias para establecer sinergias en sus procesos de negociación con las compañías mineras.

Por todo lo expresado, conviene conocer a profundidad los estilos de gestión de los recursos humanos que realizan las empresas contratistas mineras en el país a partir de un caso en particular como es la contrata minera Topacio y si esta responde a un empleo que les permita mejorar su calidad de vida y promover su desarrollo humano. Con ello se conocerá de manera sistemática cuáles son los factores que favorecen u obstaculizan la gestión social para ofertar un empleo decente, con el pago de una remuneración acorde al mercado, pago de utilidades, servicios básicos adecuados (de alojamiento, alimentación y recreación de calidad) que se brinda en el campamento minero, toda vez que el 68% de los trabajadores mineros del país se encuentran en las contratas.

1.5 Metodología de la investigación

1.5.1 Tipo de investigación

La investigación es de carácter cualitativo. Es un estudio de caso intrínseco centrado en la contrata minera Topacio, el cual, bajo el enfoque de trabajo fenomenológico, pretende describir y analizar las características de la gestión de la RSEI que ésta realiza, en la búsqueda de recuperar y comprender los comportamientos, discursos y relaciones interpersonales que se desarrollan en el frente interno de la organización, y su relación con la compañía minera Bateas, a la que presta sus servicios.

En la presente investigación no se busca “la verdad” o la moralidad del desempeño empresarial de esta contrata, sino una comprensión detallada de las perspectivas de su gerente general, de sus empleados y obreros, con la finalidad de generar una

actitud favorable respecto a la posibilidad de que las contratas mineras se interesen por gestionar la RSEI en sus empresas, como una ventaja diferenciadora y competitiva.

1.5.2 Estrategia metodológica

Siendo el objeto de investigación un estudio de caso, se intentó recopilar la mayor cantidad de información referida a ésta en todos sus niveles organizativos, sin embargo, no se pudo lograr en todos los casos. Por ejemplo, con relación a extraer información de los trabajadores, fue imposible la cobertura al 100% debido al sistema de trabajo que tienen (mientras dos turnos están trabajando, uno descansa siete días), algunos se encontraban fuera por sus días libres, otros de vacaciones, permiso o descanso médico.

Hubo, además, la limitación de la norma de seguridad de la compañía minera Bateas que autoriza la permanencia de las visitas en el campamento minero por un máximo de tres días, lo cual impidió a la investigadora esperar a que los trabajadores de días libres, de vacaciones y con descanso médico, se reincorporen a sus labores.

Para poder abarcar la mayor cantidad de informantes se decidió aplicar los siguientes instrumentos cualitativos:

- Una entrevista en profundidad a la gerencia general (dueño de la contrata Topacio) y sus directivos. Así mismo a las gerencias de primer de las dos compañías mineras con quienes se triangulo la información
- Una entrevista a todo el personal operativo (obreros) de la contrata Topacio.
- Observación participante en dos momentos.
- Curso-taller realizado a los directivos y el gerente general de la contrata minera Topacio

1.5.3 Unidad de análisis, informantes y fuentes

Por tratarse de un estudio de caso con enfoque fenomenológico, la unidad de análisis es la contrata minera Topacio, empresa que se encuentra trabajando en la unidad minera

Bateas. Los informantes fueron seleccionados por conveniencia con el criterio de aplicar las herramientas a todos los que se encontraran en el campamento minero.

Cuadro N° 1

Unidad de análisis

Unidad de análisis	Informantes	N° de informantes	Muestra por conveniencia
Contrata minera Topacio	Gerente general de la contrata minera Topacio	1	1
	Directivos de la contrata minera Topacio	9	7
	Obreros de la contrata minera Topacio	98	70
TOTAL		108	78

Fuente: Elaboración propia

Los informantes clave han sido:

- El gerente general y dueño de la contrata, quien toma las decisiones en el diseño, implementación y ejecución de las políticas empresariales relacionadas con el sistema financiero, administrativo y político de la empresa.
- Directivos de la contrata ejecutores de las decisiones que toma la Gerencia General.
- Personal operativo (obrerros) de la contrata Topacio en la unidad de Bateas, quienes están involucrados directamente en la extracción del mineral.

Cuadro N°2

Informantes adicionales

Informantes adicionales	Informantes	N° de informantes	Muestra por conveniencia
Compañía minera "A" usuaria de los servicios de la contrata Topacio	Gerente de Operaciones de la compañía minera "A"	1	1
Compañía minera "B" certificada como ESR que no tuvo relación laboral/contractual con la contrata Topacio	Gerente General de la compañía minera "B"	1	1
	Gerente de Operaciones de la compañía minera "B"	1	1
	Gerente de Relaciones Comunitarias de la compañía minera "B"	1	1
TOTAL		4	4

Fuente: Elaboración propia

Cabe anotar que, durante el proceso de análisis e interpretación de los testimonios de los informantes adicionales, se utilizó la nomenclatura "A" y "B" por la confidencialidad solicitada antes de aplicarse la entrevista, la cual fue aceptada y cumplida por la investigadora.

Cuadro N° 3
Tipo de informantes

Informante	Nomenclatura	Razón social
Gerente General	Gerente -1	Compañía Minera "B"
Gerente de Operaciones	Gerente - 2	Compañía Minera "B"
Gerente de Operaciones	Gerente - 3	Compañía Minera "A"
Gerente de Relaciones Comunitarias	Gerente - 4	Compañía Minera "B"

Fuente: Elaboración propia

1.5.4 Fuentes de información

La investigación se ha servido de fuentes primarias y secundarias de investigación:

- **Fuentes primarias:** se realizaron entrevistas a profundidad, observaciones participantes y entrevistas pautadas. Se revisaron también los documentos institucionales existentes en la contrata minera Topacio como son el Planeamiento Estratégico, el Plan Operativo Anual, la estructura organizativa y los contratos de locación de servicios.
- **Fuentes secundarias:** se revisó documentos de las siguientes fuentes relacionadas con el tema:

1. El Ministerio de Energía y Minas que aprobó el DS055-2010-EM y otras medidas complementarias en minería para el resguardo de la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores mineros, legislado con su respectivo Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional que fue aprobado el 1 de enero del 2011, (entrando en vigencia a nivel nacional desde esa fecha) estipulado en el Capítulo VI claramente señalados en los siguientes artículos:

Artículo 69.- “Los titulares mineros en cumplimiento del artículo 215 de la Ley, deben desarrollar programas de capacitación permanente, teórica y práctica, para todos los trabajadores, a fin de formar mineros calificados por competencias, de acuerdo a un cronograma anual, el mismo que deberá realizarse dentro de las horas de trabajo”

Artículo 72.- “Todo trabajador debe contar con el respectivo Certificado de Calificación de Competencia del Trabajador del Sector Minero CECCOTRASMIN. El otorgamiento del Certificado de Calificación y Competencia del Trabajador Minero es un certificado oficial de la capacitación permanente en forma teórica y práctica que va a permitirle desarrollar las aptitudes, habilidades y destrezas al trabajador para operar con autorización y entrenamiento maquinarias, desempeñar un puesto de trabajo y realizar sus actividades en forma eficiente y con seguridad”.

Así se observa que se pone mayor énfasis al desarrollo de programas de capacitación técnica de los trabajadores para obtener su Certificado de Calificación por Competencias (de acuerdo con el DS 055), porque son ellos los

que más conocen el proceso productivo y están expuesto a sufrir accidentes laborales incapacitantes y/o fatales, así como son los que generan la riqueza en el sector minero.

2. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo que, a través del Programa Nacional de Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial-Perú Responsable, creado con el DS N° 015-2011-TR el 20 de setiembre del 2011, promueve el desarrollo de competencias laborales de la población beneficiaria en su ámbito de intervención de acuerdo a la demanda laboral y el registro de las empresas socialmente responsables con una certificación que acredite las prácticas de responsabilidad social de acuerdo a la siguiente ficha:

Cuadro N°4
Ficha de Certificación Perú Responsable

Datos para la certificación de Perú Responsable	
Nombre de la empresa	
Sector económico	
Nombre de contacto	
Teléfonos	
E – mail	
Mencionar si tiene algún tipo de certificación	
Breve descripción de sus actividades o acciones de RSE	

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

3. El Ministerio de la Producción, ente rector que orienta y facilita el acceso a préstamos financieros para desarrollar programas de capacitación. Aunque está más orientado al sector productivo pesquero, tiene como una de sus funciones generales formular, concertar y establecer políticas de promoción, y el acceso de la pequeña y mediana empresa a los servicios financieros, de tecnología y de desarrollo empresarial que favorezcan su competitividad.
4. El Ministerio del Ambiente, que tiene como uno de sus ejes institucionales reducir la contaminación de los recursos hídricos en cuencas y en zonas marino-

costeras, está en estrecha relación con la actividad minera respecto al manejo adecuado de las aguas ácidas como consecuencia de las operaciones mineras.

5. El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental-OEFA, organismo técnicamente especializado para optimizar las acciones de prevención, priorización, corrección y tratamiento de la gestión ambiental, así como de los accidentes ambientales fomentando el conocimiento e investigación del cuidado del medio ambiente.
6. La Defensoría del Pueblo, organismo que tiene como finalidad intermediar para prevenir los conflictos socioambientales que afecten la gobernabilidad local, regional o nacional, para evitar pérdidas económicas para los diferentes sectores productivos.
7. La Oficina de Gestión de Conflictos de la Presidencia del Consejo de Ministros-PCM, organismo responsable de dirigir el proceso de gestión de los conflictos sociales en el ámbito del territorio nacional.
8. La Asociación de Empresas Contratistas Mineras del Perú ACOMIPE, gremio del sector que realiza eventos para sus agremiados (encuentros nacionales de contratistas, conferencias sobre temas referidos a operaciones mineras, costos, seguridad, medio ambiente, salud ocupacional, recursos humanos, certificaciones, tributación, legislación e innovación tecnológica). Es importante resaltar que a la fecha las empresas contratistas mineras agrupan el 75% de la fuerza laboral de la minería peruana y están a cargo de toda la producción minera en todas sus fases de operación.
9. El Instituto de Seguridad Minera–ISEM, asociación privada sin fines de lucro que está conformada por las empresas mineras e industriales y profesionales independientes, que fue fundada el 25 de febrero de 1998, bajo el patrocinio de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, el Ministerio de Energía y Minas, y otros organismos del sector con el objetivo principal de promover y apoyar la gestión de seguridad y salud ocupacional.
10. Perú 2021, asociación civil sin fines de lucro, única organización peruana acreditada como “Certified Training Partner” del Global Reporting Initiative GRI,

es la encargada de evaluar y certificar a las empresas socialmente responsable del Perú de acuerdo a la norma ISO 26000

11. La norma ISO 26000, que contiene guías que están diseñadas para ser utilizada voluntariamente por las organizaciones de los sectores, público, privado y las ONG, y operar de manera socialmente responsable a diferencia de las normas ISO 9001 e ISO 14001 que tienen carácter obligatorio. La norma ISO 26000 comprende siete aspectos fundamentales: derechos humanos, gobernanza de la organización, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación.

1.5.5 Técnicas e instrumentos de información

a) Entrevista a profundidad

Las personas claves a las que se entrevistó en la contrata Topacio son: el gerente general (dueño de la empresa), el jefe de recursos humanos, el contador, el jefe de logística. En la mina Bateas se entrevistó al ingeniero residente, al jefe de guardia y al administrador. Así mismo, al gerente de operaciones de una compañía minera polimetálica de capital canadiense que opera en el centro del país a la cual anteriormente la contrata minera Topacio prestó servicios y por razones de confidencialidad se le rotula como Compañía Minera "A", al gerente general, gerente de operaciones y gerente de relaciones comunitarias de otra compañía minera polimetálica de capital peruano que operan al sur del país, que ha sido certificada como empresa socialmente responsable y que nunca tuvo relación contractual con Topacio a la que también por razones de confidencialidad se le denominó compañía minera "B".

No se entrevistó a ningún directivo de la minera Bateas para evitar sesgos de opinión y percepción respecto al performance y bienestar social que brindan a la contrata Topacio.

Durante el proceso de análisis e interpretación de los testimonios, se utilizó la siguiente nomenclatura G1, G2, G3, G4, atendiendo el pedido de confidencia solicitado por los funcionarios antes de iniciarse la entrevista, el cual fue aceptado y cumplido por la investigadora; a éstas se les denomina Compañía Minera "A" y Compañía Minera "B"

La recuperación y análisis de los testimonios para realizar las comparaciones en la triangulación de la información de los directivos de la contrata minera, sumados a la percepción de los obreros con el discurso que tienen los gerentes de las dos compañías mineras entrevistadas, ha enriquecido la investigación. El instrumento se encuentra en el Anexo N° 4.

b) Entrevistas con preguntas abiertas

Este instrumento fue elaborado respondiendo a la matriz de variables con el fin de obtener información del clima organizacional, conocer su percepción sobre la cultura organizacional, los servicios de alimentación y hospedaje (vivienda en la unidad minera) que les ofertan, el desarrollo de los cursos de capacitación y otros que vienen recibiendo. Se aplicó al 100% a los obreros de la contrata Topacio que se encontraban presentes los días de visita de campo.

Los obreros respondieron con sus propias palabras, lo que enriqueció la investigación por la diversidad de percepciones, tendencias, ideas, interpretaciones y definiciones respecto a sus experiencias, y las situaciones que viven en lo cotidiano, así como las expectativas que tienen frente a la solución de sus necesidades y problemas.

Es importante mencionar que las entrevistas se adecuaron a un cuestionario de consulta debido a los problemas de logística, horarios de trabajo y política de la compañía minera, la que sólo permitía 2 a 3 días de visitas en el campamento sin generarle problemas, compromisos y costos a la contrata; de permanecer más tiempo, ésta se vería obligada a contratar un seguro contra accidentes y un seguro de vida para la investigadora, además de obligarla a un proceso de inducción de seguridad durante 10 días antes de ingresar a la zona de operaciones y oficinas de la contrata minera Topacio. El instrumento se encuentra como Anexo N° 5.

c) Observación participante

Esta se dio en dos momentos: la primera observación se hizo a todos los directivos de la contrata Topacio durante un curso-taller de 8 horas realizado en la ciudad de Lima; el objetivo del taller fue homogenizar los conceptos de planeamiento y gestión social. El

instrumento fue un cuestionario de consulta. Ver el Anexo N° 6. La segunda observación se hizo a los obreros de la contrata minera Topacio cuando se visitó la unidad minera Bateas por tres días para aplicar el cuestionario de consulta a todos los obreros que se encontraban en el campamento minero y conocer más la cultura y el clima organizacional. El uso de la bitácora o cuaderno de campo fue muy útil porque muchas veces los informantes no querían o no podían expresar cosas importantes; observando sus actividades cotidianas fue posible acceder a información sobre determinadas situaciones sensibles.



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Marco teórico

El mundo contemporáneo del siglo XXI trae consigo cambios acelerados, principalmente en avances tecnológicos. El impacto revela sociedades diferentes, globalizadas e interconectadas, en las que se han ampliado las visiones de desarrollo y la necesidad de estar comunicados, donde tiene importancia acceder en igualdad de condiciones a los derechos, bienes y servicios que se producen y, desde luego, a cuidar el medio ambiente del planeta. La conservación del ambiente, el derecho a la identidad y el respeto a todas las formas de vida se ha hecho presente hasta en las comunidades más alejadas. No obstante, persisten antiguos problemas que no se han resuelto como es la pobreza, la corrupción, la violencia social, la inequidad en el acceso a servicios de educación, salud y trabajo, y la contaminación de los recursos naturales.

Frente a este panorama, los actores sociales y los gobiernos se debaten en la búsqueda de alternativas de solución para alcanzar una convivencia pacífica y de bienestar común. Los empresarios, los directivos y gerentes que son parte de la sociedad tienen que lidiar y saber manejar esta situación. Sus labores empresariales no están ajenas a esta agenda problemática y buscan también alternativas. Del mismo modo, los trabajadores tampoco son sujetos indiferentes y están interesados en participar de las soluciones que tomen en cuenta sus demandas de tener una vida digna a cambio de su fuerza de trabajo.

La exigencia de participar para generar sociedades de bien común es una necesidad perentoria en el mundo actual y para ello se requiere dialogar y ponerse de acuerdo con normas de convivencia social, como lo señala el Premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz: “Constituimos una comunidad global y como todas las comunidades debemos cumplir una serie de reglas para convivir. Estas reglas deben ser y parecer equitativas y justas, deben atender a los pobres y a los poderosos y reflejar un sentimiento básico de decencia y justicia social”.¹

¹STIGLITZ, Joseph. Premio Nobel de Economía. 2002.

Las empresas privadas, como es el caso de la contrata minera objeto de esta investigación, deben involucrarse con los problemas de la sociedad a fin de contribuir con un comportamiento socialmente responsable, para lograr un desarrollo local con mayor y mejor redistribución económica, y una sociedad más justa y equitativa. Una de las formas de este involucramiento, es tener responsabilidad social, la que se debe concretar, tanto en su frente externo, como en el interno. Esta responsabilidad debe basarse en principios orientados hacia la atención de las expectativas de los trabajadores en diversos temas, tales como remuneraciones, compensaciones, capacitaciones, participación en el diagnóstico organizacional, planeamiento de la organización, empoderamiento para la toma de decisiones, entre otros.

Abordar el tema central de esta tesis requiere tener en cuenta el contexto descrito y las demandas como sociedad, por ello es necesario presentar los enfoques de desarrollo humano que permitirán ubicar en su dimensión el tema de la RSEI, de modo que aporte a clarificar y ayude a entender cuál sería la perspectiva y el estilo de la gestión de los recursos humanos en una organización privada, para promover el *desarrollo humano*.

2.2 Enfoque de desarrollo humano

La presente investigación asume una perspectiva orientadora y para ello toma en consideración el enfoque de desarrollo humano propuesto por Amartya Sen (2003: 31) quien expresa que el desarrollo ha de centrarse en el ser, y que éste trasciende el ámbito de la economía para ubicarse en la necesidad de promover, expandir y potenciar el desarrollo de las capacidades humanas con el fin de *empoderar a las personas*.

Otro aspecto señalado por Sen, tiene que ver con la generación de las condiciones necesarias para que estas capacidades sean aprovechadas en la mejora de la calidad de vida de las personas, donde el crecimiento económico sea el medio y el valor ético no esté en juego y que, finalmente, éste sea el bien común. Elizabeth Salcedo lo resume de esta manera:

Para lograr el bien común, la participación social de todos los involucrados en el desarrollo es necesaria, no solo para concebir qué es lo que más necesita la sociedad, sino para contribuir a su construcción y para darle sostenimiento. La gerencia social, al ocuparse de la efectiva

administración de las políticas que buscan el bien común, requiere de la participación social como un fin y como un medio (Salcedo Lobatón 2007:83).

El bien común implica posturas éticas de los actores sociales y la población que, en este caso, se refiere a la relación que establece la empresa con sus integrantes o actores sociales internos (*stakeholders*) como son los trabajadores de las empresas tercerizadas y contratistas. Para Amartya Sen, la libertad es una combinación de capacidad y oportunidad para el enriquecimiento de la vida humana.

De acuerdo con este enfoque, el desarrollo humano de los trabajadores es incrementar sus capacidades y habilidades con los recursos que les brinde la contrata minera al darles las facilidades y oportunidades para la capacitación, entrenamiento, actualización en el uso de nuevas tecnologías, entre otros, de manera que los trabajadores puedan asimilar nuevos conocimientos, capacidades y tener oportunidades para modificar su posibilidad de empleo, y evitar muchas veces la exclusión por ser mano de obra no calificada. Otra de las capacidades y oportunidades que debe tener el trabajador, es la posibilidad de elegir una línea de carrera dentro de la empresa, como también fuera de ella.

La responsabilidad social empresarial interna de la empresa es, tener entre sus prioridades, el ofrecer un empleo decente que contribuya a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y su familia, por encima de su interés natural que es acumular riqueza.

Desde esta perspectiva, la responsabilidad empresarial es una metodología de gestión que engloba el gerenciamiento del capital humano. Se puede considerar que, para ser una empresa socialmente responsable, se tiene que priorizar la gestión del bienestar de su personal al igual que sus objetivos económicos y el cuidado del medio ambiente, sin importar el tamaño o sector al que pertenece la organización, entre otros factores más, donde la implementación de esta gestión tiene que darse a través de un proceso gradual con una atención del corto plazo y una proyección de visión a largo plazo.

Visto de este modo, se requiere identificar cuáles son los factores que intervienen y hacen posible esta gestión. Entre ellas están: las capacidades institucionales y políticas de la organización, las competencias técnicas y emocionales de los directivos de gerencia alta e intermedia, el empoderamiento de los integrantes de la empresa, la capacitación de los

trabajadores de nivel operativo de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desempeñan al interior de la organización, como resultado de un planeamiento prospectivo estratégico realizado en forma participativa, de acuerdo al contexto en que se encuentra la empresa contratista.

2.3 Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Ante la multiplicidad de definiciones respecto a la responsabilidad social empresarial, se puede resumir que es un nuevo marco de gestión empresarial definido por la ética de la empresa con todos los grupos de interés con los que se relaciona, donde los lineamientos empresariales deben estar alineados con las necesidades sociales y ambientales de la sociedad en una relación de diálogo transparente (más allá de sus obligaciones legales) y la forma cómo gestiona el impacto de sus operaciones en el medio ambiente que le ayude a fortalecer el rol e imagen que proyecta en la sociedad.

Esta investigación se sustenta además en los estudios y conceptualizaciones realizados por el Dr. Josep M. Lozano, al que se ha tomado en cuenta por ser el más próximo a nuestra realidad social y a la legislación peruana, quien señala que:

En el ejercicio de su actividad, la empresa construye relaciones y puede establecer marcos de diálogo con los demás actores sociales, y sobre todo con sus stakeholders. Desde esta perspectiva, su actividad genera marcos de responsabilidad en términos de interdependencia. La responsabilidad de las empresas no se reduce, pues, a las consecuencias de lo que hacen, sino que se refiere a cómo se sitúan y se mueven en la red de relaciones en que actúan. La RSE se refiere también a los principios, valores y criterios que orientan a las empresas en todas sus relaciones. (Lozano et al 2005: 50)

El logro de una gestión de responsabilidad social empresarial interna y externa requiere tener en cuenta las tendencias del entorno, la situación política y económica del sector y la realidad interna de la organización, de manera que se pueda definir cuál es la capacidad de intervención que puede y debe tener para orientar las acciones de cambio que favorezcan una gestión de RSE adecuada a la cultura organizativa en los distintos niveles de la estructura, a manera de conceptualizar la dimensión social de la empresa y cómo esta se proyecta y se sustenta en la visión y misión de la organización empresarial.

2.3.1 Teorías de la responsabilidad social

El marco teórico de análisis de la RSE es muy complejo. Se identifican catorce teorías, las que han sido agrupadas en cuatro categorías: instrumentales, políticas, integradoras y éticas. Se alcanza una breve presentación de éstas:

Teorías instrumentales: cuando las empresas conciben la responsabilidad social corporativa como una herramienta de gestión que permite a la organización obtener una ventaja competitiva para el logro de sus objetivos económicos.

Teorías políticas: se usan cuando las empresas hacen uso de su poder (sobre todo económico) en la sociedad y en el escenario político

Teorías integradoras: cuando las empresas buscan legitimar su aceptación y prestigio social, respondiendo a las demandas sociales de los stakeholders que podrían impactar en sus procesos productivos, centrando más su actuación en el proceso público, que en una visión personal-moral.

Teorías éticas: se centran en las responsabilidades éticas que tiene la empresa para con la sociedad, con un enfoque del bien común en beneficio de los derechos universales y un desarrollo sostenible.

La ética en los negocios o la ética empresarial no es diferente a la ética en sentido general porque está relacionada con el deterioro o el desarrollo de los valores en las relaciones humanas. Para desarrollar un desempeño ético, la empresa debe tener claramente definida y difundida una política escrita que garantice su implementación y control en todos los niveles organizativos de su código ético en sus relaciones interinstitucionales, tanto en el frente interno como externo.

La ética es práctica, porque como dice Luño, se ocupa de la conducta libre del hombre (acto humano) proporcionándole las normas necesarias para obrar bien. Es por ello una ciencia normativa que indica y prohíbe ciertos actos, puesto que su fin es el recto actuar de la persona. El papel de la voluntad es fundamental, porque no

es fácil considerar el recto orden de las acciones si la voluntad no está dispuesta a aceptarlo. (García del Junco 2014:67)

Ténganse entendido que la ética no se ocupa de resolver los problemas, sino de conducirse en base a ciertos valores establecidos y difundidos a través de una declaración de principios y normas que regulen el comportamiento de la organización, dirigiendo el comportamiento o la conducta de sus integrantes, proyectando una imagen clara y coherente entre el discurso y el comportamiento diario.

Un código ético debe tener claridad, porque las personas necesitan saber lo que se pide y espera de ellos, sin duda, con una sola interpretación, redactado en un lenguaje positivo, difundido y comunicado ampliamente en toda la organización, con obligatoriedad en su cumplimiento, de tal manera que se consolide en la cultura organizacional. Por su parte, García indica que los contenidos de los códigos éticos deben basarse en siete indicaciones:

- 1.- Tratar a los empleados con dignidad y respeto
- 2.- Igualdad a la hora de escuchar, promocionar o compensar
- 3.- Mantener un lugar de trabajo seguro y agradable
- 4.- Esforzarse por abrir la comunicación a todos los niveles de la empresa
- 5.- Producir productos y servicios de alta calidad a precios justos
- 6.- Crear una publicidad honesta
- 7.- Respetar los contratos y garantías. (García del Junco 2014:80)

La manera como se plasma la ética en el frente interno de la empresa con los trabajadores es abonándoles una remuneración justa de acuerdo al mercado laboral y al esfuerzo de cada uno; darles condiciones de vida y laborales adecuados, debiendo anteponerse la conceptualización y el interés por el trabajador de ser considerados solamente como un recurso productivo, por el de su condición humana con derechos y deberes; y prestándoles un bienestar social con seguridad y salud laboral que mejore su calidad de vida a nivel personal y familiar.

2.3.2 Ventajas de la gestión de RSE para la empresa

Existen múltiples estudios acerca de que las prácticas responsables fortalecen la imagen de la empresa, lo que se traduce en mejorar los niveles de lealtad de los trabajadores, credibilidad y reconocimiento entre sus grupos de interés, obteniendo beneficios externos e internos. La gestión de la RSE de cara al interior de la empresa, parece que es todavía una dimensión en la cual los enfoques y los logros empresariales son desiguales sobre la importancia del bienestar de los trabajadores, mejorar la calidad de vida laboral, desarrollo de una movilidad laboral, conciliación entre el trabajo y la vida familiar, etc., encontrándose en muchos casos escaso eco entre los directivos de las empresas, incluso entre los gestores de recursos humanos. A continuación, citaremos algunos beneficios internos que se pueden obtener de la gestión de la RSE en la empresa:

Beneficios internos:

- Fidelidad y compromiso de los trabajadores
- Mejora del clima laboral, redundando en un aumento de productividad y calidad, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor
- Mejora de la comunicación interna
 - Fomento de una determinada cultura corporativa que redundando fundamentalmente en la gestión de los recursos utilizados en la actividad empresarial, abriendo así una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad
 - Realización de ensayos para el desarrollo innovador de estrategias comerciales..... (García del Junco 2014:39)

2.3.3 Herramientas de gestión de la RSE

Las herramientas de gestión de la RSE han sido clasificadas de acuerdo con su origen y contenido, y agrupadas en función de sus principales características. Según Julio García del Junco y otros, han sido ordenadas en cinco modelos:

1. Los modelos teóricos estratégicos que enuncian sólo la estrategia sin describir el desarrollo operativo.
2. Los modelos teóricos basados en una declaración de principios: son similares al anterior y se basan en la legislación y pactos mundiales con carácter gubernamental

3. Los modelos voluntarios que surgen de acuerdos multilaterales a seguir en un país, incluso a nivel mundial tenemos las normas ISO
4. Los modelos prácticos basados en indicadores: son los que exponen el procedimiento a seguir y son evaluados a través de indicadores
5. Los modelos teórico-prácticos, que además de explicar la estrategia tienen indicadores para su medición y evaluación, son los modelos más completos pero los menos utilizados. (García del Junco 2014:42)

A continuación, se hace un listado de las diferentes herramientas de gestión con los aspectos más relevantes que tienen:



Cuadro N° 5
Herramientas de gestión

Denominación	Autor, país de origen y año	Idiomas disponibles	Tipología	Puntos Fuertes	Objetivo	Enfoque
AA1000	The Institute of Social and Ethical Accountabilit y R.U. 1999.	Inglés.	Teórica.	<ul style="list-style-type: none"> • Método basado en la mejora continua. • Implica a los grupos de interés. • Es auditado periódicamente. • Compatible con el GRI. • Se aplica en procesos de comunicación / difusión 	Integrar la gestión, auditoria y comunicación en aspectos relativos a la responsabilidad social de las empresas.	Sostenibilidad y compromiso con los grupos de interés.
Directrices de la OCDE	OCDE International, 2002.	Inglés y Español	Teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones alineadas con la legislación internacional. • Apoyo al consumidor. • Campo de aplicación de las recomendaciones amplio. 	Asegurar que las multinacionales operen en armonía con las políticas de los países, así como con las expectativas de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> . Transparencia en la gestión empresarial. . Combatir la corrupción, proteger los intereses de los consumidores y fomentar el uso responsable de la ciencia y tecnología, la competencia justa y el cumplimiento de las leyes.
GRI	Global Reporting Initiative. Holanda, 2002 y 2006.	Inglés y español.	Práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta con más prestigio a nivel internacional para el reporting de indicadores. • Facilita la comunicación y la integración de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa. 	Elaboración de informes sobre sustentabilidad que sean comparables entre empresas, organizaciones de la sociedad civil e institucional profesionales.	Económico, ambiental y social
Norma mexicana responsabilidad social	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. México, 2004.	Español.	Teórica.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrable con el resto de los sistemas de gestión de la empresa. • Estándar certificable. 	Proporciona asistencia a las organizaciones que deseen implementar o mejorar un sistema de gestión de RSC	Valores éticos, beneficio mutuo con los grupos de interés, liderazgo, participación del personal, enfoque de un sistema para la gestión de la RSC y mejora continua.

Denominación	Autor, país de origen y año	Idiomas disponibles	Tipología	Puntos Fuertes	Objetivo	Enfoque
ISO 26000	Organización Internacional de Normalización Internacional, 2010.	Inglés, francés y español.	Teórica.	<ul style="list-style-type: none"> • Pautas internacionales sobre la estandarización de la responsabilidad social. • Guía muy completa y específica apoyada en la normativa y legislación internacional 	Orientar sobre definiciones, principios y materias fundamentales en este ámbito de la RSC	Gobierno de la organización, derechos humanos, relaciones y condiciones de trabajo, medio ambiente, prácticas conforme a la legislación, consumidores y comunidades y desarrollo local.
Pacto Mundial	Organización de las Naciones Unidas. Internacional, 2002.	Inglés y español.	Teórica.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyada en los nueve principios que desarrollan los derechos humanos. • Apoyada en la Declaración de Río de Janeiro. • Elevado crecimiento en cuanto al número de empresas asociadas. • Asociada al GRI 	Facilitar la Alineación de las políticas y prácticas con los valores éticos que promueven los derechos humanos, la RSC y la sustentabilidad.	Derechos Humanos. Normas laborales. Medio ambiente. Lucha contra la corrupción.
SA8000	Social Accountability International. Internacional, 2001.	Inglés, español y portugués.	Teórica.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicable a cualquier país y sector. • Proyección internacional, basada en otras herramientas: directrices de la OIT, derechos humanos, etcétera. • Sigue la estructura de las normas internacionales ISO 9001 e ISO 14001. • Es una norma certificable. 	Promover mejores condiciones laborales a lo largo de toda la cadena de valor.	Justicia social y derechos de los trabajadores.
SGE 21	Fonética. España, 2008.	Inglés y español.	Teórica.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrable con el resto de los sistemas de gestión de empresas. • Estándar certificable por entidades de acreditación internacional. 	Auditar procesos y alcanzar una certificación en gestión ética y responsabilidad social.	Calidad y medio ambiente a través de un enfoque multi stakeholders.

Fuente: Julio García del Junco y otros: Manual práctico de responsabilidad social corporativa págs. 4

2.4 Responsabilidad Social Empresarial Interna (RSEI)

Las empresas del siglo XXI no sólo deben generar riqueza y crear empleo, sino que deben también ser innovadoras y agentes de cambio, cuidando el medio ambiente y evitando la exclusión social, entre otros aspectos más, en su relacionamiento externo, y generando el bienestar social, la seguridad laboral, la inversión en los conocimientos de sus integrantes que facilite el aprendizaje organizacional en su frente interno como consecuencia de su gestión social.

Para conseguir estos cambios deberán hacerse cambios en la cultura organizacional de la empresa, desarrollar sus capacidades institucionales, las competencias técnicas y emocionales de sus directivos, mejorar sustancialmente los procesos productivos que le permitan alcanzar el desarrollo sostenible y competitivo de la organización. Sólo en esa medida la empresa será legitimada institucionalizando su gestión de responsabilidad social empresarial y podrá cuidar de su rentabilidad empresarial en forma sostenible.

Cada empresa tiene un punto de partida distinto a las demás para desarrollar y alcanzar la RSEI. Esta depende de la voluntad, decisión política y la actitud responsable de sus directivos. La política de la organización se da en base a la ética, los valores y la cultura organizacional, pues sólo así se le dará coherencia y solidez a la gestión de la RSE y no tendrá una meta meramente comercial y un marketing empresarial reducido, descuidando la dimensión ambiental y social, conforme lo expone Manuel Carneiro como una clara advertencia:

La dimensión social de las empresas, sobre todo la interna, todavía está en su fase de concepción, en segundo lugar, que existen cuestiones poco tratadas hasta ahora que afectan a elementos nucleares de la responsabilidad, como pueden ser la discriminación y la explotación que plantean situaciones que exigen un análisis más riguroso para que no queden sólo en el ámbito de la buena voluntad o en el campo de la mera ética empresarial, dado que poseen un alcance mucho mayor. (Carneiro 2004:108).

Según el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas², se tiene un marco conceptual y normativo referido a la gestión de la responsabilidad social empresarial en el ámbito interno. Una empresa es socialmente responsable cuando se consideran los siguientes aspectos intraempresariales:

1. Gestión de los recursos humanos.
2. Salud y seguridad en el trabajo.
3. Gestión del cambio.
4. Respeto al medio ambiente.

El primer punto es la gestión del recurso humano. Esta es responsabilidad directa e inherente a la organización, la que está en la obligación de crear un clima laboral conveniente y de aprendizaje empleando los medios necesarios para gestionar e invertir en su capital humano; es una de las variables a ser atendidas si se pretenden desarrollar una gestión de RSEI genuina en forma sostenible.

Una de las prácticas socialmente responsables que inciden en una organización, son las capacidades y competencias que tienen los trabajadores. En lo planteado por la Comisión del Libro Verde de la Comunidad Europea respecto a la gestión de los recursos humanos, Jordi Morros e Isabel Vidal señalan que los rubros que se deben considerar son:

- La formación permanente.
- La mejora de la información en el interior de la empresa.
- Un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio.
- Proporcionar servicios de guardería a sus trabajadores.
- Una contratación no discriminatoria.
- La igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- La participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa

²http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro_verde_sobre_RSE.pdf

- La consideración de la capacidad de inserción profesional, y
- El seguimiento y la gestión de activos de los trabajadores de baja por incapacidad laboral o accidentes. (Morrós y Vidal. 2005: 57)

Entendemos que el estilo de la gestión del capital humano es una de las estrategias primordiales de la RSEI de las empresas, quienes no sólo deben preocuparse por desarrollar las competencias necesarias para mejorar los procesos productivos o de servicios, sino promover el desarrollo humano y laboral de los trabajadores.

El segundo punto dedicado a la salud y seguridad en el lugar de trabajo del Libro Verde, se refiere al cuidado y la prevención de los riesgos laborales a los que están expuestos los trabajadores, considerando aún más a la actividad minera subterránea como un sector de alto riesgo por la naturaleza de sus actividades. Las empresas mineras no sólo deben cumplir con la normativa legal del país, sino que deben interesarse en que la gestión de la seguridad sea interiorizada por cada uno de los trabajadores como algo inherente al proceso de producción que al final va a determinar la calidad del producto y el incremento de la productividad.

La situación descrita del segundo punto referido a la salud y seguridad del trabajador es aún un reto para la actividad minera. Es necesario reducir los accidentes incapacitantes y fatales que ocurren en el proceso extractivo al poner en riesgo la vida y la salud del trabajador, afectándoles a nivel personal, familiar y social con traumas y desgracias a veces irreparables (accidentes fatales) que afectan a la familia del trabajador, a la producción, a la empresa y, por ende, a la sociedad.

El tercer punto de la RSEI es la adaptación al cambio que afecta directamente a los trabajadores. Esto sucede cuando se realizan reorganizaciones, reestructuraciones, fusiones de empresas, entre otros y ocurre en el sector minero cuando se reducen las planillas ante la baja de los precios del mineral las que, casi siempre, van acompañadas de despidos intempestivos, por lo que se debe invertir en la implementación de un proceso de reconversión laboral antes del despido y no limitarse únicamente a una acción monetaria del pago por los servicios brindados a la empresa.

El cuarto punto está referido a la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales que pueden verse afectados como consecuencia del quehacer de la empresa. Si estas no manejan un plan ambiental generarán un costo social y ambiental muy grande que trascenderá a generaciones futuras. Debe evitarse la contaminación de las aguas, los suelos y el aire, con una gestión de prevención de accidentes ambientales y la utilización adecuada y responsable de los recursos naturales, más allá de lo estipulado en la norma ISO 14001, además del cumplimiento estricto de la normativa existente para el plan de cierre de minas y sin desentenderse de los accidentes ambientales que vayan a generarse a futuro.

2.4.1 Gestión de los Recursos Humanos

Abordar el concepto de gestión del recurso humano que brinde un empleo decente requiere, en primer lugar, conocer brevemente cuál es el enfoque micro organizativo que tiene una organización. Para los efectos se ha revisado distintos autores en el tema. Uno de ellos es Eduardo Bueno Campos, quien en su libro *Organización de empresas, estructura, procesos y modelos*, resume con extraordinaria precisión el enfoque que se busca brindar en el presente trabajo, al analizar los aspectos centrales a tener en cuenta en la gestión del capital humano:

Podemos decir que el arte de conseguir que se hagan las cosas de acuerdo a los principios, procesos, métodos y normas dentro de un determinado orden y estructura, es la función organizativa y la cultura organizativa que se manifiesta a través de las normas de comportamiento de las personas y en asunciones visibles e invisibles que tienen.

Respecto al enfoque micro organizativo también se identifican dos tipos de variables causales, las de carácter personal (capacidades directivas) y las de naturaleza organizativa (capacidades organizativas), aspectos que configuran los contenidos básicos de la función de organizar. (Bueno 2007:36)

En este apartado, Bueno Campos anota cuáles son las variables de carácter personal, es decir, las capacidades directivas que debe tener una empresa para el desarrollo de la RSE:

- **Actitud.** Disposición de ánimo de algún modo manifestada por la persona y que supone un cierto modelo de comportamiento.
- **Aptitud.** Capacidad o conocimiento de la persona para lograr un buen desempeño de un empleo o tarea. También indica la suficiencia o idoneidad para el citado desempeño.
- **Habilidad.** Destreza, talento, experiencia o gracia para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir unos objetivos con las personas, tanto en grupo como individualmente.
- **Expectativa.** Creencia, concepción, visión o pronóstico que la persona tiene del futuro.
- **Valores.** Creencias, principios, cualidades y criterios que tiene la persona respecto al significado e importancia de las cosas y de los conceptos que se relacionan con la organización y con su papel en la misma. (Bueno 2007:36)

En este enfoque micro organizativo, en el que se identifican las capacidades directivas que configuran la gestión del recurso humano, no se deben perder de vista las siguientes variables que anota el mismo Bueno Campos en la obra citada anteriormente. El autor desarrolla sus ideas relacionadas con la gestión del capital humano para poder ofrecer un empleo decente, señalando:

Las variables resultantes, según el enfoque microorganizativo, sirven para evaluar el comportamiento logrado por las personas, medido a través de cuatro tipos de indicadores:

- Nivel de satisfacción personal o grado de autorrealización sentida.
- Nivel de rendimiento y de capacidad desarrollado por las personas.
- Grado de vinculación con la organización y de compromiso con su función o papel en el proceso organizativo de las personas.
- Nivel de aprendizaje individual y organizativo o de desarrollo cognitivo.

(Bueno. 2007: 65)

Manteniendo como premisa que las personas que trabajan pasan gran parte de su vida en las organizaciones, existe una interdependencia empresa-trabajador (porque la organización depende de sus colaboradores para poder funcionar y alcanzar el éxito empresarial; y los trabajadores dependen de las organizaciones en que trabajan

para alcanzar sus objetivos personales y familiares) que les permite obtener beneficios recíprocos. Es en este contexto imprescindible analizar las condiciones de trabajo y de vida que tienen las personas que trabajan en la contrata Topacio.

En tanto que uno de los objetivos organizacionales de la empresa contratista Topacio es la rentabilidad, la productividad, la calidad de los servicios que prestan, la reducción de sus costos, la conservación y aplicación de carteras de clientes, el crecimiento sostenido en forma competitiva y la participación expectante en el mercado, entre otros aspectos. También es importante que cuente con estrategias que articule los objetivos empresariales a los objetivos personales de los trabajadores, como es obtener los mejores salarios, mejores beneficios, estabilidad laboral, seguridad en el trabajo, calidad de vida en el centro laboral, consideración, respeto, oportunidades de aprendizaje, crecimiento laboral, desarrollo personal y liderazgo participativo, entre otros aspectos que garantizarán el crecimiento competitivo de la empresa

2.4.2 Salud y Seguridad en el trabajo

Con relación a este rubro, la gestión de seguridad está normada por el Ministerio de Energía y Minas a través de la Normativa de Seguridad DS N° 055-2010-EM, la que enfatiza en la importancia de conocer el proceso causal de los accidentes para lograr una gestión apropiada que enfrente y atienda las causas más recurrentes.

Entre los factores humanos que ocasionan los accidentes con más frecuencia están: la incapacidad física y mental, falta de conocimiento, falta de destreza, tensión física, tensión psicológica y una motivación inadecuada. Asimismo, entre los factores propios del trabajo se identifican: liderazgo y supervisión inadecuada, ingeniería deficiente, adquisición inadecuada de equipos de protección personal (EPPS), mantenimiento deficiente de los equipos y herramientas de trabajo, normas de trabajo inadecuadas, deficiencias en la comunicación, uso y desgaste de los equipos y abuso o maltrato permitido o no permitido de la supervisión en forma intencional o no intencional hacia el personal operativo.

2.4.3 Importancia de la comunicación

Las limitaciones que tienen las organizaciones son múltiples y delicadas. Los mecanismos de coordinación y comunicación, organización del trabajo, fenómenos de poder, etc. están interrelacionados, por tanto, en la presente investigación se ha visto por conveniente trabajar uno de esos factores esenciales: la comunicación.

Se deben diferenciar los términos información y comunicación. De acuerdo a los múltiples estudios realizados al respecto, se observa que: “la información remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consiste en intercambios de información con el objeto de cambiar el comportamiento de otros”. (Bartoli 1992: 69)

La información va en forma lineal del emisor al receptor, en cambio la comunicación se da en varios sentidos porque el emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor, y fluye en forma iterativa, pudiendo convertirse en un medio de motivación, coordinación y definición de estrategias dentro y fuera de la empresa.

La comunicación es el hilo conductor de los cambios por estar relacionada con las variables de planificación, organización, asignación de recursos, motivación y activación. Es el control de cualquier proceso para implementar una gestión de RSE. Para motivar a los trabajadores y activar los planes y misiones planificadas y organizadas se basa en la comunicación, donde la expresión y la escucha representan condiciones necesarias en forma permanente, para impulsar y manejar los cambios

Para que la comunicación funcione bien y las empresas reciban información en forma eficiente y oportuna, debe presentar ciertas características:

- Tener una finalidad vinculada a los objetivos estratégicos y metas.
- Ser multidireccional fluir en forma transversal en todos los sentidos en forma viceversa al interior y exterior de la organización

- Estar instrumentada para valerse de diferentes herramientas, escritas, virtuales y orales en función a los objetivos a cumplirse
- Estar adaptada a sistemas de información de acuerdo a las necesidades específicas de cada proceso y del sector
- Ser flexible para integrar la multidireccionalidad, lo formal y lo informal, con una estructura que permita manejar los imprevistos sin caer en la rutina ni excesivamente formalista.

La empresa actual no puede pretender ser eficiente, en el plano social como en el económico, sin promover modos comunicantes de organización y formas organizadas de comunicación, que contradicen esquemas tradicionales de funcionamiento, en particular porque integran las dimensiones informales y psico sociológicas en el marco gerencial. (Bartoli 1992: 72)

Los problemas de la comunicación en la empresa no se resuelven en forma lineal ni con un único modelo o tipo de respuesta. Hay que identificar los objetivos de cada proceso y necesidades de la organización tomando en cuenta su cultura organizacional y las facetas psicológicas e interpersonales de los actores, para lo cual hay que organizar procesos de coordinación y concertación necesarios. La comunicación sufre o está expuesta a múltiples factores socioculturales de la empresa, por lo que se debe tener en cuenta los componentes políticos y socioculturales que se dan en la organización.

2.4.4 Gestión del cambio

El tercer elemento de la gestión de la RSEI está referido a la responsabilidad que deben tener los empresarios cuando realizan fusiones, transformaciones o reducciones de planillas. Se sugieren planes de reconversión laboral, otorgar líneas de financiamiento con estrategias viables para la generación de autoempleo con el apoyo de la modernización de la tecnología y disminuir así los efectos negativos que se dan en el tejido familiar y social frente a los despidos de los trabajadores. El despido de los trabajadores no debe estar limitado a una compensación monetaria, sino ejecutar programas que promuevan y faciliten su pronta empleabilidad.

La adaptación al cambio como expresa Carneiro es parte de la gestión de RSE porque, ésta interviene sobre aspectos neurálgicos, tanto de la vida laboral de los trabajadores como de la misma empresa. Es por ello necesario prever situaciones de vulnerabilidad laboral con planes de formación y reconversión laboral para enfrentarlas cuando sobrevenga la reducción del desempleo. Carneiro lo destacan de este modo:

Reducir el desempleo, aumentar la ocupación y la lucha contra la exclusión social [...] la parte dedicada al capital humano empresarial [...] hace una especial mención a la dimensión del aprendizaje en las organizaciones, canalizado a través del ejercicio de la formación, tanto la que corresponde a la inserción laboral como la que afecta al conjunto de los trabajadores a través de los planes de formación. (Carneiro 2004:108)

En este caso la RSE de las compañías mineras está dirigida a sus *stakeholders* del frente interno, entre las que se encuentran las contratadas que prestan servicios en la minería. Las compañías mineras han definido entre sus políticas empresariales que sean las contratadas las que absorban en su personal a los comuneros y pobladores rurales, quienes generalmente no cuentan con conocimientos técnicos ni experiencia laboral en minería, lo que los coloca en una gran desventaja salarial. Una de las líneas estratégicas de la gestión del capital humano es desarrollar las capacidades laborales de las personas, permitiéndoles avizorar el futuro como un reto de mejorar sus condiciones de vida y el de su familia. La compañía minera debe ejecutar, por tanto, proyectos que atenúen los efectos de los despidos intempestivos de los trabajadores de la contrata minera con sincera preocupación por el impacto que va a generar en el trabajador y su familia.

2.4.5 Respeto del ambiente

El otro aspecto de la RSEI está referido al cuidado del medio ambiente, en el cual se busca evitar generar daños ambientales mediante un manejo adecuado y responsable de los desechos industriales y, en el caso de la minería, en el proceso de minado. En la actualidad las empresas formales no solamente se preocupan de los resultados económicos, sino en cumplir con requisitos sociales y ambientales.

La conservación y el cuidado del medio ambiente es una mega tendencia de la cual no puede sustraerse la investigación. Quiera o no, no puede ir contra la evolución y consolidación de una tendencia mundial que es vital e importante para todo ser vivo. No puede ignorar la responsabilidad social y el comportamiento ético que debe asumir frente a la vida de las personas y los seres vivos, entre ellos, los animales, las plantas y la naturaleza en su conjunto que lo necesitará en el futuro.

Es por esto que la gestión de la RSEI está enmarcada por el Libro Verde (realizado en el 2001 por la Comisión de la Comunidad Europea), incidiendo en la gestión e inversión en el capital humano, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del cambio y las prácticas empresariales de respeto y cuidado del medio ambiente.

2.5 Responsabilidad Social Empresarial Interna en el Perú

Visto el marco conceptual de la RSE y el breve análisis de cómo se implementa a nivel mundial, la gestión de la responsabilidad social empresarial en el frente interno de las empresas de acuerdo con lo estipulado en el Libro Verde, conviene detenerse en conocer cuáles son los matices que tiene la gestión de la RSEI de las contratas mineras en el Perú. En la presente investigación se aborda la gestión del recurso humano para un empleo decente poniendo énfasis en la calidad de vida en el centro laboral (alimentación y vivienda) y en el aprendizaje individual que implica un liderazgo participativo de los trabajadores con autonomía y decisión en el desempeño de sus funciones.

La RSE en el sector minero del Perú se orienta más al ámbito externo, la que se canaliza a través de un conjunto de iniciativas voluntarias que dependen de la filosofía, posibilidades e intereses que tiene la empresa, respecto a los beneficios que necesita obtener de sus distintos stakeholders de acuerdo con su tamaño y la ubicación geográfica en que se encuentra. No obstante que aún no se han desarrollado estudios exhaustivos sobre la RSE en el Perú, es útil la síntesis que presenta la autora Salcedo Lobatón respecto a sus características básicas:

- No está regulada por el Estado, es una acción voluntaria.
- Abarca la acción interna y externa de la organización.
- Sus resultados e impactos deben ir más allá de lo cuantitativo, en tanto que responde a finalidades que no se agotan en cifras.
- Atiende las dimensiones humanas, económicas, sociales y ambientales.
- Va más allá de las relaciones elementales de convivencia, por tanto, implica un proceso sostenido de diálogo, concertación y negociación con los actores claves involucrados en las zonas de impacto.
- Debe buscar realizar intervenciones sistémicas y estratégicas, más que acciones puntuales de asistencia o mitigación.
- Favorece la búsqueda de valores compartidos (económico, social y ambiental) y su finalidad debe ser el beneficio de la población.
- Para la empresa responde al propósito de favorecer su imagen, reputación, posicionamiento y competitividad; pero también es su finalidad respetar los derechos humanos, fomentar el capital social y asegurar la sostenibilidad de las iniciativas que se emprenden. (Salcedo Lobatón 2007:76)

Como se puede apreciar, se persiste en la gestión tradicional de la RSE voluntaria y unilateral, modelo que actualmente llevan a cabo la mayoría de las empresas mineras peruanas. Esto ocurre porque en su Planeamiento Estratégico no han definido explícitamente las estrategias empresariales cuál es el papel y el propósito que tienen respecto a la sociedad peruana, toda vez que las empresas no son entes excluyentes ni están excluidas en la sociedad, sino todo lo contrario, son agentes que deben trabajar en red y alcanzar alianzas con todos los actores sociales a fin de obtener mutua responsabilidad para generar cambios sociales en una interdependencia permanente con las entidades públicas, la sociedad civil organizada y el Estado. Esta perspectiva es acorde con el concepto formulado por Lozano y otros quienes expresan que:

El modelo relacional aporta el marco teórico de una ventaja comparativa que nos permite avanzar un eslabón más en la tesis propuesta por la Comisión Europea, al tener en cuenta el rol que desempeñan los tres actores mencionados (gobierno, empresa y sociedad civil) y sus interrelaciones. Este planteamiento nos permite identificar cuatro ámbitos: RSE en la administración pública, RSE en la relación Gobierno-Empresa, RSE en la relación Gobierno-Sociedad, RSE en la interrelación

Gobierno-Empresa-Sociedad (RSE relacional) (Lozano, Albareda y Arenas, 2007: 270-271).

El enfoque relacional se da cuando se establecen redes con los actores sociales (*stakeholders*) con los cuales no sólo se configuran los intereses, sino también factores emocionales, valorativos y morales de cada actor, situación que hace a este proceso sumamente sensible y complejo, razones por las que deben cuidar el espacio y el momento de la relación interpersonal e ínter organizacional, relaciones que deben establecerse a partir de un diálogo simétrico y transparente, confianza y responsabilidad mutua, entre otros aspectos y elementos intangibles que determinan el éxito o fracaso de las relaciones que pueda establecer la empresa con los stakeholders.

La importancia que adquieren las relaciones ínter organizacionales de las compañías mineras con las contratistas mineras es directa y de interdependencia en las actividades económicas que realizan, debiendo ser los primeros stakeholders a beneficiarse con la política de RSEI de éstas.

En ese sentido, las compañías mineras tienen que invertir en desarrollar programas de capacitación y tecnificación de sus obreros, de modo que las contratistas mineras estén obligadas a considerar en sus costos unitarios el rubro del aprendizaje individual y organizacional, que garantice una mayor seguridad a sus trabajadores y reducir así la probabilidad de tener accidentes en el proceso productivo. Este es el caso de las empresas contratistas, que dejan entrever Morrós y Vidal en la siguiente cita: “La tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad, sobre todo cuando trabajan en las instalaciones de la empresa” (2005: 62)

En el Perú, los aspectos concernientes a la salud y la seguridad en los centros de trabajo del sector minero están legislados y penalizados. Los accidentes en la minería son un problema muy sentido y presente en la historia minera del país. Las

penalidades se dan especialmente cuando existen accidentes fatales, los que ocurren por múltiples razones: causas personales, laborales, de procedimientos, entre otras.

En las operaciones mineras existe una relación directa entre las condiciones laborales y las condiciones de vida (alimentación, alojamiento, recreación) de los trabajadores y los accidentes de trabajo, los que pueden traer consecuencias muy negativas para la compañía minera.

Teniendo en cuenta que el 67% de las actividades mineras se encuentra en manos de las contratistas y que un gran porcentaje de los trabajadores de estas contratistas son principiantes en la minería, se infiere que éstos están más expuestos a sufrir accidentes incapacitantes y fatales, sobre todo en la minería subterránea que es de alto riesgo por el tipo de extracción del mineral y la escasa preparación técnica que tienen para realizar estas actividades.

Toda compañía minera socialmente responsable debe incluir en sus políticas organizacionales, estrategias que faciliten la creación de un proceso de desvinculación laboral con el mínimo costo social y personal referido, no sólo a sus trabajadores de planilla con quienes está directamente relacionada, sino también con los trabajadores de sus contratistas, quienes deben tener la información y oportunidad de ajustarse a los cambios y decisiones que tome la empresa usuaria cuando va a cancelar a sus empresas contratistas.

De igual manera, es necesario evitar tomar medidas drásticas de despido a las empresas contratistas sin considerar su impacto en la sociedad, especialmente en la familia de sus trabajadores porque muchos de ellos son provenientes de las comunidades del entorno. Se tiene que buscar fórmulas que eviten despidos intempestivos a través de mecanismos que no afecten la sostenibilidad de la empresa y no incluyan actos de corrupción, accidentes fatales de los trabajadores y/o accidentes ambientales.

Un punto por evidenciar relacionado con la situación de los trabajadores de las contratistas mineras es que cuando estas fracasan, no se encuentran en condiciones

de entregar a sus obreros los beneficios sociales que les corresponde, algo que sí dan las compañías mineras a sus trabajadores.

Otro aspecto importante es cuidar que los trabajadores tengan la libertad y seguridad de organizarse y pertenecer a una asociación laboral, (sindicato de trabajadores) sin ser estigmatizados o excluidos por ejercer su derecho de libre asociación de acuerdo con las pautas consensuadas por la OIT.

El propósito del sindicato es que los trabajadores cuenten con una institución que los represente. Puede convertirse en una organización orientada a ser cooperadora en la solución de los problemas y deficiencias que se puedan presentar en el ámbito y clima laboral, evitando así una confrontación.

Pesa mucho el prejuicio y el desconocimiento de lo beneficioso que son los sindicatos como organizaciones modernas para defender los derechos de los trabajadores que a veces no encuentran eco entre los directivos de la empresa y los gestores de los recursos humanos, por lo que puede resultar de interés para la empresa coordinar y atender a su recurso humano en forma organizada.

Si una compañía minera anuncia que viene gestionando una política de RSE, pero ésta no es aplicada al interior de esta aceptando las iniciativas de organización de los trabajadores de las contratas mineras mediante los sindicatos (las compañías mineras son reacias a que las empresas contratistas tengan su sindicato), entonces su compromiso con la responsabilidad social no es genuino y por ende no tiene credibilidad ante los trabajadores y ni ante la sociedad.

Estos aspectos se profundizarán más adelante, y con certeza, complementarán la dimensión de la gestión de los recursos humanos como uno de los factores básicos en el manejo de una RSEI de carácter eficiente.

2.6 Capacidades Institucionales requeridas para gestionar la RSEI en la contrata minera Topacio

Existe una multiplicidad de definiciones con relación a lo que se debe entender por capacidades institucionales. En el caso de la presente investigación, es útil el concepto formulado por Horton y otros, quienes a continuación señalan de manera clara que: “En lenguaje sencillo, la capacidad de una organización es su potencial para desempeñarse, su habilidad de aplicar con éxito sus destrezas y recursos para lograr sus metas y para cumplir con las expectativas de sus grupos de interés. La meta del desarrollo de capacidades es mejorar el desempeño potencial de una organización” (Horton, 2008: 79).

Toda organización necesita construir y desarrollar sus capacidades. Estas se dan a través de un proceso que le facilite alcanzar los objetivos trazados y lograr un desarrollo organizacional que le permita ser una empresa eficiente con sostenibilidad financiera en una realidad altamente competitiva y cambiante. Las capacidades institucionales que deben desarrollar para este propósito son las administrativas y políticas, porque son básicas en la configuración de una gestión socialmente responsable en el frente interno.

Las capacidades administrativas básicas para gestionar la RSEI son: la cultura organizacional, el Planeamiento Estratégico de la organización y las capacidades directivas de los funcionarios del ápice estratégico de la empresa, quienes toman las decisiones para implementar o negar una política de gestión de RSEI con énfasis en un empleo decente en base a la ética empresarial, la gestión de la seguridad, el cuidado del medio ambiente y de los recursos empresariales, dependen del liderazgo que ejercen como directivos de primera línea.

En la presente tesis se desarrolla de manera amplia la importancia del proceso de gestión del capital humano referido al aspecto de la capacitación, el bienestar social y las condiciones de trabajo de los trabajadores de la contrata minera Topacio, por

ser materia principal de esta investigación y por la naturaleza y las condiciones estructurales en las que vienen trabajando las contratas mineras en el Perú.

2.6.1 Capacidades administrativas para gestionar los recursos humanos

Para gestionar el talento humano es indispensable implementar programas de capacitación y entrenamiento que desarrollen y fortalezcan sus competencias y habilidades, que les permitan diseñar y aprovechar las oportunidades que el puesto les ofrece para desempeñarse en forma satisfactoria para su crecimiento personal y el de la empresa. Este crecimiento va a contribuir también al desarrollo del país en base a las nuevas tendencias globales, como es la “*sociedad del ser*”, la cual implica una mirada y vuelta hacia la calidad personal y los valores evolutivos de las personas, que debe llevar a la construcción de una sociedad centrada en el ser y no en el tener.

El cambio de estos procesos sociales es un cambio paradigmático que compromete a los gerentes sociales a orientar su desempeño profesional para el desarrollo humano, además de afianzar el camino que se ha de recorrer para ir mejorando la calidad de vida como personas, pareja, familia, trabajadores y ciudadanos.

Este se considera el *enfoque de la sociedad del ser*, porque propone desarrollar los valores y la ética de las personas, de las organizaciones, las empresas públicas y privadas, y de la sociedad civil, contraponiéndose a la crisis financiera, económica, social, la corrupción e inestabilidad en el ámbito laboral y social que viene ocurriendo a nivel mundial y local, y evitar las malas prácticas y la falta de ética de directivos y managers antes admirados, como el caso de Kenneth Lay de Enron, Mario Conde de Banesto, Heinrich Von Pierer y Klaus Kleinfeld de Siemens, personajes que han estado en la cárcel y/o ante los tribunales por su falta de ética profesional, la misma que, al final, ocasionó graves consecuencias y pérdidas tanto económicas como de imagen empresarial para sus empresas y países.

El desarrollo personal de los trabajadores tiene que ver con acciones que contribuyan a su crecimiento y desarrollo humano, los mismos autores Jordi y Vidal en la obra citada anteriormente destacan su importancia: “Estimular la formación permanente de

todos los trabajadores y en particular de aquellos con un menor nivel educativo y de cualificación, así como a los trabajadores de mayor edad” (Morrós y Vidal 2005: 75).

Considerando estas razones es importante no sólo desarrollar las capacidades administrativas de los directivos, sino también las competencias emocionales para dirigir una organización socialmente responsable en base a sus valores y ética, y que les facilite elevar la confianza y credibilidad que tienen ante los trabajadores, promoviendo su participación activa en el desarrollo organizativo de la empresa.

Es muy importante un ambiente propicio para que se planteen proactivamente propuestas de mejora para el crecimiento de la organización, pues se asume que todos los colaboradores cuentan con habilidades, conocimientos, experiencia, etc., que serán útiles para el desarrollo, la competitividad y demás objetivos organizacionales de la empresa ya mencionados en líneas precedentes.

Es responsabilidad de los directivos el saber buscar los mecanismos adecuados que permitan potenciar y aprovechar al máximo las capacidades de sus trabajadores a través de un empleo decente, con una formación y capacitación permanente, donde se maneje la visión y la cultura de desarrollo, es una inversión estratégica y no de gasto. Ana Romero expresa muy bien esta idea al referirse en la siguiente cita a la ética empresarial que debería ser la brújula que oriente la vida laboral de los trabajadores y directivos: “[...] la brújula que alinea las tendencias estratégicas y organizativas que forman parte de la RSE, debería ser la ética empresarial. La importancia de la ética en la empresa se concreta en la incorporación de determinados valores en la estrategia de la empresa y la transmisión de estos valores, con el apoyo de códigos a través de la cultura organizacional” (Moreno, Uriarte y Topa 2005: 123).

La gestión del capital humano es parte de la responsabilidad social empresarial interna. Para ellos se deben tener claramente definidos los objetivos básicos respecto al bienestar social de los trabajadores, quienes deben encontrarse satisfechos con su situación laboral (condiciones de trabajo y vida), con sus perspectivas de crecimiento y desarrollo de sus competencias, con una remuneración acorde a la labor que

realizan, porque desarrollan un trabajo de alto riesgo y presión laboral (cumplimiento de toneladas en la extracción del mineral) al que se encuentran expuestos. Del Castillo y Yamada expresan en la siguiente cita lo importante que es tener en cuenta las expectativas de los trabajadores:“ [...] el tema de las expectativas de las personas frente a la organización requiere el análisis de tres elementos fundamentales que el trabajador evalúa de manera constante en su relación con la empresa: la mejora de su calidad de vida, el desarrollo personal y el bienestar en el centro de trabajo” (Moreno, Uriarte y Topa 2010: 123).

2.6.1.1 Capacitación de los recursos humanos

La capacitación es un factor sumamente importante para el desarrollo de las organizaciones porque ayuda a la persona a solucionar los problemas que aparecen en su desempeño y a tomar decisiones de manera correcta, favoreciendo la confianza y mejorando las habilidades de comunicación y manejo de conflictos. Sin embargo, pese a estas certezas que comparten los ejecutivos de alto nivel y el personal en general, en muchas organizaciones la capacitación está considerada como un factor de poca importancia.

Los procesos de capacitación empresarial deben estar encaminados a la modificación de las conductas y habilidades concretas para el desempeño eficiente y productivo de los trabajadores. Deben satisfacer las necesidades reales de la organización previamente diagnosticadas, evaluadas, planificadas y programadas en un clima organizacional de apertura y participación, para que la gente asuma la responsabilidad de su aprendizaje, comparta experiencias y busquen solución a los problemas que se presentan, incrementando la producción y que, al mismo tiempo, la persona perciba posibilidades de desarrollo profesional y personal, aumentando el nivel de satisfacción en el puesto.

Con el desarrollo de los programas de capacitación, la empresa tiene la oportunidad de incrementar el desempeño y la productividad de su colaboradores, disminuyendo los temores de la incompetencia, haciendo sentirse más útil y necesario al trabajador en su empresa mediante la mejora de su desempeño, y promoviendo nuevos

liderazgos los que van a favorecer el logro de las metas personales y organizacionales, porque la finalidad de la capacitación es que la gente aplique lo aprendido en el desempeño de sus funciones, favoreciendo la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad: “La capacitación bien administrada resulta un elemento medular para optimizar los procesos de trabajo. Esto requiere que, poco a poco, se vaya modificando la cultura de la organización a través de la mejora en los resultados de la gestión empresarial que los procesos de entrenamiento aportan como valor central” (Pinto 2000: 9)

La inversión en maquinarias y equipos va influir directamente en el subsistema técnico de la organización, una nueva normativa o sistema de control repercute en el subsistema administrativo, por consiguiente se debe invertir en el subsistema social-humano a través de los programas de capacitación y entrenamiento para que los otros sub sistemas puedan funcionar en forma eficiente y sincronizada, ya que el desempeño de los trabajadores va repercutir en los subsistemas técnicos y administrativos en forma eficiente o ineficiente, dependiendo de la importancia e inversión que realice la empresa en sus trabajadores, ampliando sus competencias y promoviendo el desarrollo personal como un proceso de aprendizaje organizacional, que va redundar en la disminución de costos de los diferentes procesos, en la productividad y, consecuentemente, en la competitividad empresarial.

Esta optimización de los recursos humanos debe darse en sus conocimientos técnicos como en su desarrollo personal, iniciándose con un proceso de sensibilización para gestionar las actitudes, que incorpore la dimensión afectiva y emocional de los trabajadores para establecer una identidad colectiva, motivándolos y vinculándolos con la empresa, bajo una perspectiva constructivista de mutuo beneficio de la empresa, su familia, su localidad y, finalmente, la sociedad.

Los trabajadores de una empresa tienen tres grandes intereses: conservar su puesto de trabajo, proyectar su jubilación y asegurar su empleabilidad, por ello hay que motivarlos con acciones concretas de capacitación y promoción, mejores condiciones de trabajo, remuneraciones justas y políticas de empleo socialmente justas. Ellos son considerados los mejores transmisores de la filosofía y ética empresarial porque, en

lo cotidiano van actuando como enlace y como promotores de la cultura organizacional“Los aspectos de integración capacitación y desarrollo organizacional se complementan con aspectos de bienestar social, que procura mejorar el ambiente de la organización, así como la administración de compensaciones que buscan atraer y retener al personal valioso para la empresa, a través de la equidad interna de los sueldos y la competitividad dentro del mercado laboral”. (Pinto, 2000: 29)

2.6.1.2 Bienestar social

Si el recurso humano es una de las variables más importantes que interviene directamente en la generación del valor agregado en las actividades mineras, se debe conocer en la práctica cuál es el bienestar social que oferta por encima de los objetivos económicos u otros.

Sobre este tema, Amaia Inza (2001:136) cita a Esping-Anderser quien afirma que, si no pueden evitar los salarios bajos ni el empleo precario, que habría que tratar de mejorar esa situación con una serie de aspectos que garanticen oportunidades de mejorar su calidad de vida, según los siguientes postulados:

Los gobiernos deberían proveer a todos los ciudadanos de unas condiciones de ciudadanía similares, pasando de la agenda de derechos a moverse a una de capacitaciones. Lo que los reformadores del Estado de bienestar desean con el cambio es pasar de la “igualdad de condiciones”, que estaba en los fundamentos del Estado de bienestar, a la “igualdad de oportunidades” (en Tarnawski, 1998: 109)

El Estado debe brindar a los ciudadanos instrumentos que le faciliten enfrentar y superar las limitaciones y problemas que se le pudieran presentar, convirtiéndose en un Estado facilitador, capaz de brindar equidad en las oportunidades, donde la persona se convierte en el protagonista de su desarrollo.

Es necesario que se preocupe por cautelar el bienestar de los empleados y por gestar buenos empleadores con políticas de Estado que defiendan los derechos y cultiven las obligaciones de las personas, y así mantener una sociedad ética, para que el

sistema funcione y logre la legitimidad de las diversas organizaciones públicas, privadas, etc.

2.6.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es otro de los factores que interviene en la gestión de la RSEI. No puede soslayarse dada la importancia que tiene el delimitar el comportamiento organizativo en base a los valores, principios y políticas de la organización.

Se puede definir en forma resumida que la cultura organizacional es el conjunto de elementos interactivos generados y compartidos por todos los miembros de una empresa, la que proporciona un marco para la definición de las políticas organizacionales y el comportamiento de las personas dentro de la organización.

La cultura organizacional está dada en función a las creencias y valores, porque son los que nutren y contribuyen a su configuración en el proceso de lograr la visión y misión de la empresa. No obstante, esta claridad conviene tomar en consideración lo que expone Eduardo Bueno respecto al rol de la cultura en una organización:

Existen diferentes enfoques y modelos para explicar el papel de la cultura en la función organizativa; de todos ellos se propone la concepción de Schein (1985) y que analiza el contenido del aspecto cultural, en su relación organizativa, en tres niveles: visible o referente a los “artefactos y creaciones”; comprobable o relativo a los “valores” e invisible o correspondiente a las “presunciones subyacentes (Bueno, 2007: 377-378).

Se puede entrever que no es posible definir un solo enfoque ni un solo modelo de cultura organizacional, pues existe una multiplicidad de ellos, por ello en esta investigación se toma en cuenta el enfoque que está más relacionado y que facilita entender la importancia de la relación existente entre la cultura organizacional y la gestión de la RSEI, que expone Eduardo Bueno respecto a los niveles de la cultura organizacional propuesto por Schein (1985) como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1

Niveles del rol de la cultura en la función organizativa

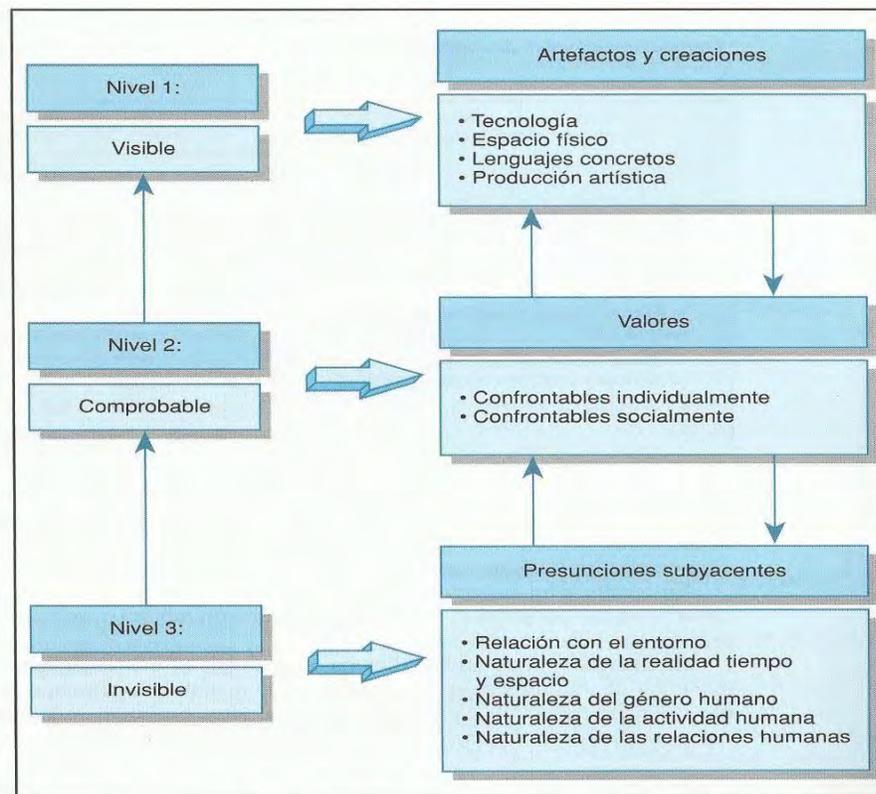


Figura 12.2. Niveles de cultura y su relación organizativa. [FUENTE: E. H. Shein (1985) y elaboración propia.]

De acuerdo con los tres niveles de la cultura organizacional descritos por su autor Eduardo Bueno Campos, se puede inferir que estos niveles guardan estrecha relación con los tres niveles de las competencias emocionales de los directivos que considera y describe claramente Michael de José Belzunce:

- Competencias Emocionales Subyacentes, que corresponde al nivel 3 de la cultura referido a las presunciones subyacentes (invisible)
- Competencias Emocionales Básicas, relacionadas con el nivel 2 de la cultura que corresponde a los valores (comprobable)
- Competencias Emocionales Ejecutivas, relacionadas con el nivel 1 de la cultura referente a los artefactos y creaciones (visible). (Belzunce, Danvilla y Martínez, 2011)

De este modo se puede apreciar que los niveles de la cultura organizacional que expresa la identidad de la organización y que esta impregna en todas sus prácticas, se encuentran en el primer nivel invisible, y están construidas a través del tiempo de acuerdo con los intereses, valores y objetivos de la organización; ellas se imbrican estrechamente con las competencias emocionales de los directivos, las que están clasificadas también en los tres niveles.

2.6.3 Capacidad de organización de los trabajadores

El potencial de organización de un grupo humano se desarrolla promoviendo capacidades sociales que incentiven el liderazgo, la pertenencia social y la identidad hacia el grupo o nivel de personas con quienes se comparte intereses en común. Es por esta razón que se forman los sindicatos de obreros. Ellos hacen frente a la necesidad de representarse a uno mismo y a otros, con la finalidad de buscar una solución a los problemas y carencias colectivas de los trabajadores.

Cabe resaltar que la formación de sindicatos está contemplada y es respaldada por la OIT, pues es una organización civil que cumple la función de velar por los intereses de la clase trabajadora y contribuye en otros aspectos importantes, como son el monitoreo del cumplimiento de los convenios laborales, las prácticas de responsabilidad social interna –las cuales deben desarrollarse en forma coherente, sólida y a largo plazo–, conformar el comité de seguridad y salud, entre otros.

Los sindicatos, en una empresa moderna e innovadora, deben ser considerados aliados estratégicos y no una amenaza organizacional; como representación organizada de los trabajadores, facilitan la gobernabilidad empresarial.

2.6.4 Recursos de la organización

Los recursos de la organización se centran en los recursos económicos asignados para la realización de las tareas previstas, en la capacidad de gestión de la organización para realizar un trabajo interrelacionado con las diferentes áreas en cooperación y coordinación para mejorar el desempeño de las tareas que realizan los

trabajadores durante los diferentes procesos de producción, con una actitud de servicio al cliente interno de un área con otra área.

En este nivel es importante que la empresa cuente con los recursos financieros, logísticos, tecnológicos, sistemas de comunicación y coordinación eficiente interna e institucional con otras empresas contratistas, porque las empresas contratistas, por las características y el tamaño que tienen (pequeño), pueden convertirse en una estructura organizativa plana, ágil y flexible al cambio.

2.7 Competencias técnicas de los directivos para gestionar la RSEI en la contrata minera Topacio

Generalmente se considera que todo directivo, para desempeñar adecuadamente sus funciones del *management*, debe saber planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar su gestión. Para el logro de estos propósitos requiere de los conocimientos técnicos que ha podido adquirir en su formación universitaria, la que le ha brindado las herramientas que le permiten un razonamiento lógico y abstracto que, aunados a los conocimientos conceptuales de su profesión, le facilitan desempeñarse en su profesión. Las capacidades gerenciales se complementan, además, con la asistencia a seminarios, estudios de postgrado, escuelas de negocios, etc. Se aúna a ella la experiencia laboral que va acumulando a través del tiempo, logrando como resultado potenciar y fortalecer sus habilidades y competencias técnicas.

En la actualidad, las empresas modernas eficientes consideran que las competencias técnicas no son suficientes para motivar, negociar, tener una comunicación efectiva, gestionar el cambio, etc., para poder responder a las diferentes situaciones complejas y cambiantes de la empresa, por lo que se requiere complementar estas competencias técnicas con las competencias emocionales de sus directivos.

Belzunce y otros lo afirman de manera categórica: “En el mundo empresarial la gran mayoría de las competencias directivas tienen dos componentes: uno técnico y otro emocional. Es necesario identificar cuáles son, y completar las características de las

competencias técnicas, con el aspecto emocional que conlleva su ejercicio práctico” (Belzunce, Danvilla y Martínez 2011: 110).

La presente investigación asume en ese sentido brindar mayor énfasis a las competencias emocionales de los directivos, porque considera que estas están estrechamente relacionadas con la perspectiva social que tienen éstos.

2.7.1 Planeamiento Prospectivo Estratégico

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de la empresa con una visión prospectiva, que tenga en cuenta a los beneficiarios internos y externos (personas, actores sociales e instituciones) en un territorio definido, se debe establecer con claridad la cultura organizacional con énfasis en una perspectiva social innovadora, que permita amortiguar el impacto que van a producir las empresas en el ámbito social y ambiental en forma sistémica.

La empresa debe asumir su cuota de responsabilidad con la sociedad, no sólo por cuestiones éticas, sino de supervivencia y sentido común, pues tener una cultura innovadora hace que la organización sea flexible. Este enfoque le permite desarrollar ventajas competitivas y diferenciadoras. El planeamiento prospectivo estratégico y participativo, es una de las principales funciones directivas de la gerencia. Consiste en mirar al futuro y al entorno asegurando el manejo de los aspectos que garanticen que la empresa no fracase siendo; de manera metafórica, el ADN organizativo de la empresa.

Otro aspecto importante es el liderazgo transformador de los directivos. Ellos son quienes establecen y configuran el modelo cultural adaptándose a los cambios que demanda el entorno sin esperar a que los demás o el entorno, sea el que transforme a la organización. Los directivos de segundo nivel impulsan y transmiten los valores, y los mandos intermedios son los que aplican y supervisan a los técnicos y personal operativo, en su cumplimiento.

Esta cuota de responsabilidad social de la empresa con la población, de ningún modo implica, como anota Ferreiro, una garantía de gestión genuina de la RSE, si previamente no existe una conciencia social y humanista en los directivos del ápice estratégico (directorio) y de primera línea, que se encuentren convencidos de la importancia de gestionar la dimensión social y ambiental de la empresa, al igual que la dimensión económica:

No son las grandes empresas las que garantizarán una mayor sinceridad ni permanencia de las prácticas de RSE. En general, ellas no lo hacen porque realmente les preocupe la sociedad, la familia o la ética, sino porque esto está de moda e influye en su imagen. Y aunque la empresa pequeña tenga como principal misión sobrevivir, creo que en ella está el futuro. Ellas no cotizan en bolsa y no se deben más que a su conciencia. Los propietarios deben ser conscientes de que no pueden votar gente así, como caja chica, hacerlos trabajar horas extras sin pagarles, etc. (Ferreiro, Entrevista en Diario El Comercio 11 marzo 2012:12).

Como se puede colegir, no necesariamente se tiene que ser una compañía minera o una empresa contratista grande para desarrollar la RSE, también las pequeñas contratas mineras como la contrata Topacio, pueden gestionarla en base a los valores y la convicción social de sus directivos, ya que ésta será la que les permitirá subsistir y ser productivas para lograr su competitividad en forma sostenible.

El enfoque de la RSE facilita la planificación de los objetivos estratégicos a largo plazo, con una visión prospectiva, con ética y responsabilidad social. Esto se logra alineando las visiones y estrategias del desarrollo organizacional en el frente interno y externo, articulándose a las estrategias del Estado a través de la formación de asociaciones público-privadas en forma relacional y no limitándose a actividades o acciones voluntarias sueltas o aisladas sin una visión de país en un área o departamento, como es el caso del área de relaciones comunitarias que tienen implementadas las empresas mineras.

En esta investigación, el planeamiento prospectivo estratégico es concebido como un sistema, un conjunto de procesos y dinámicas de cambio. Desde esta perspectiva el

factor humano es central, pues es de carácter actitudinal, cultural y de valores. Debe ser entendido como un sistema que interrelaciona el plan, la estrategia de implementación, el sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, y la acción, para la mejora continua.

Es evidente que para la gestión de la responsabilidad social se necesita una prospectiva que aporte a la construcción de escenarios a futuro en forma proactiva, a explicar los problemas complejos de la sociedad que se encuentran entretejidos en un sistema de redes, a tener la capacidad de análisis y criticidad, a traducir los mensajes, códigos y significados profundos que no son visibles pero que, a través de ellos, se expresan los sentimientos y expectativas que tienen los actores sociales. Si el Planeamiento Estratégico no tiene una orientación prospectiva, la empresa siempre tendrá una gestión reactiva, lo que dificultará y limitará la prevención y la anticipación a los fenómenos y conflictos sociales, ambientales, económicos y culturales que puedan presentarse.

Ana Moreno y otros anotan muy bien y con claridad de lo que es una RSE de carácter estratégico: “[...] si la estrategia de la empresa no está alineada con los objetivos de la RSE, entonces no es posible hablar de RSE estratégica ni es posible analizar su impacto en la solvencia empresarial. Se pasa a una situación en la que se puede hablar de filantropía, acción social o acción parcial, pero no de RSE” (Moreno, Uriarte y Topa 2010: 123).

El Planeamiento Estratégico servirá para decidir las políticas, normas de gobierno, valores organizacionales, estilo de gestión del capital humano, los objetivos, metas y programas, buscando construir un escenario de futuro rompiendo con los paradigmas y modelos tradicionales de la gestión organizacional en el sector minero. Estas acciones contribuirán en la preparación de la organización para los cambios tecnológicos, tomar decisiones respecto a las posibilidades que se presenten y así poder aprovecharlas; pues los cambios van a darse de manera incontenible y, en ocasiones, con consecuencias irreversibles que pueden impactar negativamente en la empresa sino se han preparado prospectivamente con una visión de futuro.

2.7.2 Prospectiva empresarial

La prospectiva empresarial del sector minero se enmarca en las megatendencias que van guiando el escenario futuro, referente al desarrollo de las organizaciones y las nuevas exigencias para una gestión empresarial exitosa y sostenible. Se necesita el aprendizaje individual sustentado en las experiencias obtenidas, y que este a su vez genere el aprendizaje organizacional, de modo que la organización se vuelva proclive al cambio mediante una adaptación continua.

Una empresa puede ser generadora de cambio, si es capaz de responder a las demandas del mercado y la sociedad, entonces puede estar superando, incluso, los productos y servicios de su propia oferta y las de la competencia, lo que implica que las personas demanden de nuevos conocimientos y habilidades que le procuren enfrentar los retos de la competencia y el mercado. Ahí radica la importancia de una inversión sostenida y a largo plazo de la gestión del recurso humano.

Así mismo, es necesario conocer los cambios prospectivos en la minería y los movimientos sociales que se vienen dando. El pensamiento estratégico facilita entenderlas como oportunidades y desafíos de alinearse con las exigencias sociales y ambientales que han sido definidos en los objetivos estratégicos del planeamiento de la organización.

Al definir la estrategia de la gestión de la RSEI de la empresa, es importante que ésta se realice en base a la prospectiva empresarial de la minería, de modo que se cuente con mayores elementos técnicos para lograr obtener un efecto multiplicador de los beneficios que va a acarrear esta toma de decisiones, la misma que debe estar enmarcada en una visión a futuro en el vasto ámbito del sector minero.

2.7.3 Capacidad Política

Las políticas empresariales son las que rigen el direccionamiento y la gestión de la empresa, facilitando también la gobernabilidad de esta. Al respecto, Fabián Repetto

señala que un paradigma de gobernabilidad dependerá de los acuerdos básicos que se tomen en tres ámbitos principales de la vida social:

El nivel de la cultura política, el nivel de las reglas e instituciones del juego político que configuran “fórmulas institucionales” (es decir, mecanismos operacionales para la agregación de intereses y la toma de decisiones que en su nivel más amplio configuran el régimen político); y finalmente, los acuerdos en torno al papel del Estado y sus políticas públicas estratégicas, orientadas a responder a los desafíos de la “agenda” pública (pienso especialmente en las políticas económicas y las políticas sociales). Estos acuerdos actúan como condición necesaria para la existencia de niveles adecuados de gobernabilidad, en la medida que otorgan mayores márgenes de previsibilidad al comportamiento de los distintos actores sociales (Repetto 2003: 14).

Las empresas contratistas requieren conocer el entorno y las perspectivas empresariales del sector minero, conocer muy bien sus capacidades organizacionales y de su capital humano. Debe asumir el desarrollo del futuro de su organización como un reto, para que pueda contribuir a mejorar el desempeño organizacional con la ejecución de sus objetivos estratégicos organizacionales. Recorder y Joly afirman muy bien el papel de la estrategia en la obtención del logro político del desarrollo: “Una buena estrategia es la que se alimenta de ilusión y de motivación, y que, sobre todo, ha tenido en cuenta los recursos, los procesos y los impactos o beneficios finales que se espera obtener al final del camino escogido” (Recorder y Joly 2011: 58).

Las estrategias empresariales son importantes para conseguir una alineación de los objetivos estratégicos de la organización a nivel económico, social y ambiental que permitan prepararse frente a los cambios y los retos del futuro.

Las compañías mineras deben tener claramente definidas las políticas específicas de las relaciones inter organizacionales que establecen con las contratistas mineras en el marco de una gestión de RSEI, para lo cual es imprescindible desarrollar las capacidades políticas, administrativas, técnicas y emocionales de los directivos de las contratistas mineras. Desarrollando las capacidades de los funcionarios más importantes, se puede lograr que negocien mejores condiciones económicas, laborales y sociales en sus contratos de trabajo.

Las relaciones empresariales que van a establecer con las compañías mineras serán diferentes si todas las empresas contratistas actúan de forma corporativa, de modo que estos contratos se pueden realizar en un marco de alianzas estratégicas y no de subordinación y dependencia. Alcanzar este logro implica una necesaria renovación, la adecuación hacia una nueva concepción de las políticas empresariales y de las capacidades directivas de los contratistas mineros.

Esta renovación influirá definitivamente en el modo que los contratistas se empoderen y movilicen activamente sus recursos y les permitirá negociar sus contratos de servicios en forma simétrica, en igualdad de oportunidades para su desarrollo organizacional y para que puedan hacer prevalecer sus intereses empresariales y ofrecer un empleo decente a sus trabajadores.

2.7.4 Toma de decisiones

La capacidad de decisión es una de las principales características de los directivos que tienen competencias emocionales y competencias técnicas sólidas, que posibilita la ejecutividad y puesta en práctica de la misión empresarial para alcanzar el rumbo marcado. En ese sentido, la falta de capacidad de decisión, las dudas e indecisiones favorecen a la improvisación y la corrupción.

Con la opacidad de la duda permanente no se podría realizar cambios culturales que posibiliten afrontar los problemas en forma positiva si los directivos se desentienden de las responsabilidades inherentes que tienen en el cargo por tomar decisiones acertadas con una perspectiva de generar el bien común.

En la toma de decisiones el directivo sigue un proceso para evaluar un problema, para tomar una decisión relacionada tanto a los asuntos cotidianos como los trascendentales, cuidando los impactos de las decisiones que se tome en lo social y ambiental, que son tan importantes como en los aspectos operacionales y económicos (tangibles) y los aspectos intangibles que son las partes blandas de la organización.

2.7.5 Liderazgo para la gestión de la RSEI

En tanto los directivos de primera línea son los que toman las decisiones, los promotores y encargados de definir las políticas de la empresa, son los que pueden manejar las diferentes herramientas de gestión socialmente responsables respecto al recurso humano; por ello es importante que manejen la información y el conocimiento acerca de la gestión de la RSEI.

Este conocimiento y práctica no debe permanecer acumulados sólo en ellos; por el contrario, deben diseminarse transversalmente en todas las áreas y compartirse con todos los trabajadores. Todos los integrantes de la contrata minera Topacio serán finalmente quienes van a poner en práctica, en el día a día de sus actividades, los valores de la cultura de RSEI.

La perspectiva social de los directivos ser, en ese sentido, un factor clave para que la RSE se vea como un activo de la estrategia empresarial y un eje transparente de la cultura organizacional. En la RSEI convergen el conocimiento y la cultura organizacional para ofrecer un empleo decente, que se pueda delimitar no sólo desde una remuneración acorde y una seguridad laboral, sino también, como lo sostienen Moreno y otros, en el sentido que intervienen otros factores que hacen la diferencia en la calidad del empleo. “La calidad en el empleo abarca también aspectos como la satisfacción del trabajador, su nivel de integración, etc. Se puede decir que a la calidad en el empleo contribuyen todos aquellos factores tanto intrínsecos como extrínsecos al puesto de trabajo, que mejoran la calidad de vida del trabajador en su puesto”. (Moreno, Uriarte y Topa 2010: 214).

Asumido de este modo se puede advertir que la mayor identificación de los trabajadores con la empresa obedece a varios factores que tienen que ver con la micro organización en el aspecto organizativo (cultura organizacional, clima laboral, estilo de dirección, diseño de puestos y tareas, sistema de retribución y recompensa), la que se refleja en el nivel de satisfacción que tienen al trabajar en ella. Esta satisfacción interna interviene también en su desempeño, en la identificación institucional y en la puesta en práctica del aprendizaje que ellos adquieren. También

se manifiesta cuando deciden y quieren cambiar las malas prácticas por las buenas prácticas, lo que redundará en la productividad y competitividad empresarial.

Respecto a la capacidad de liderazgo que deben tener los directivos, conviene señalar que debe estar sustentado en valores debidamente refrendados en su comportamiento y en cada uno de sus actos pues, como representantes de la empresa, deben respetar a los demás interlocutores, tanto en el frente interno como externo. Por eso uno de los pilares del concepto integral de liderazgo, de acuerdo con Belzunce, y otros (2011), es un directivo-líder el cual debe tener incorporadas y desarrolladas, explícita e implícitamente las competencias emocionales, las técnicas y las sociales en su quehacer diario.

Considerando que el liderazgo no responde a un gen (herencia genética) sino que es una manera de proceder y conducir un grupo humano, implica poner en marcha las competencias emocionales de los directivos en la gestión de un proceso colectivo que afecta a las personas y a la estructura de sus relaciones. Es importante conocer las competencias y actitudes personales y colectivas que generan esos procesos, pues el liderazgo está formado por un triángulo virtuoso interrelacionado por el líder, los seguidores y el propósito o proyecto que los convoca o aglutina.

a. Líder

En el perfil o la figura del líder se conjugan el conocimiento, las competencias emocionales, el criterio, la sensibilidad, el equilibrio y la profundidad de una serie de valores fundamentales que son elementos claves del liderazgo de una persona. Las habilidades directivas son instrumentales y se pueden aprender; el liderazgo está basado en las competencias emocionales subyacentes que se apoyan en las competencias emocionales básicas y ejecutivas: “El liderazgo es sobre todo una relación, una función afiliativa que conecta sentimientos, relaciona personas y afecta a sus conductas. Hay que profundizar y entender qué ocurre en las relaciones donde interviene el liderazgo, porque el valor del liderazgo es inseparable de los recursos morales y emocionales que activa esta relación” (Castiñeira y Lozano 2012: 221).

Cuando no se desarrolla un liderazgo no solo se debe pensar en la ausencia de líderes, también se debe pensar en la posibilidad de la ausencia de un proyecto en común o que los seguidores a la hora de la verdad no estén motivados o decidan no hacerlo por una falta de información o una visión conjunta que los involucre

b. Seguidores

El buen liderazgo se sostiene en los valores de la relación establecida con los seguidores y la relación que se establece. No hay construcción de liderazgo sin la construcción del seguimiento. Dependiendo de las características de la relación y seguimiento que se establece, surge inmediatamente la pregunta *¿con quién se está comprometiendo y qué tipo de valores y beneficios se está poniendo en juego en este tipo de relación?* El seguimiento es la cara del liderazgo que no está referido a lo que hacen a otros sino a lo que hacen con otros, por ello es importante conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los seguidores y si estos se conectan o no con las actuaciones de los líderes.

c. Visión conjunta o causa

La tercera dimensión del liderazgo es la causa con la cual se comprometen los seguidores, es lo que hace grande el liderazgo y le da la sostenibilidad que no depende solo de lo que hace el líder, sino por el sentido profundo de lo que se hace y los valores que se ponen en juego. Por esto, la bondad de la causa no sólo debe extenderse al ámbito empresarial sino también al ámbito social y público. En este caso, la gestión de una responsabilidad social empresarial interna, es lo que va a aglutinar esfuerzos ante la reflexión profunda del proyecto.

El liderazgo está, por tanto, no solo vinculado a las competencias técnicas de los directivos. Se necesita que las personas no sólo sean profesionalmente competentes y que conozcan bien su trabajo, sino que estén también vinculados sus valores, y competencias emocionales. Se pueden transferir conocimientos con cierta facilidad, pero no se sabe cómo se transmiten y cultivan los valores en otros.

Los directivos de la alta gerencia deben desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas de diálogo partiendo de la perspectiva del “otro” (el obrero, el poblador rural etc.). Deben hacer uso de su habilidad “de escucha” para identificar cuáles son las

inquietudes y aspiraciones insatisfechas que las personas no pueden expresar fácilmente.

Al tratar bien a los colaboradores y a su familia, al brindarles condiciones laborales seguras, un sueldo de acuerdo con la naturaleza del trabajo que desempeñan y pagar sus beneficios sociales en forma oportuna, se genera un buen clima laboral.

Al brindarles bienestar social en su centro de trabajo, al tratar a los colaboradores con el respeto que se merece toda persona, al apoyarlos en su crecimiento personal, motivarlos y capacitarlos, se está reconociendo que el principal activo de la empresa está en su gente.

De igual modo, generar rentabilidad, pagar sus impuestos, luchar contra la corrupción, la falta de ética y el oportunismo, entre otros aspectos que denigran a la persona y a la empresa, son asuntos que tienen que atender e implementar los directivos dentro del enfoque moderno de RSEI.

El liderazgo más que una cualidad de los directivos es un componente de la cultura organizacional, puesto que para implementar un sistema de gestión de RSE se requiere de la participación e involucramiento, no sólo de los directivos de primera línea, sino también de todos los líderes en los demás niveles de la empresa y de toda organización en sí. En ese sentido el liderazgo constituye la célula y el motor de la nueva cultura organizacional de RSE, la misma que tiene que ser espontánea y natural en el comportamiento organizativo de una empresa minera a nivel interno y externo.

Según los estudios realizados por los expertos William Bridges y Susan Mitchell el rol del liderazgo en situaciones de transición de una cultura a otra, insisten que un elemento clave es la comunicación de las cuatro P:

- “Comunicar el *propósito*: ¿Qué haremos a partir de ahora?, ¿adónde iremos y porque debemos hacerlo?

- Describir el *panorama*, la imagen del lugar soñado: ¿Qué aspecto tendrá y cómo nos sentiremos cuando llegemos a la cima o a la meta?
- Explicar el *plan*: ¿Cómo llegaremos?, ¿Cuál será la ruta a seguir?
- Comunicar la (tu) *parte de contribución*: “¿qué puedes y debes hacer tú como seguidor para ayudar a avanzar hacia el objetivo?” (Castañeira y Lozano 2012: 128)

Por ello es importante que los directivos enfoquen la RSE como un objetivo estratégico empresarial, alineado con el planeamiento prospectivo estratégico de la organización. El mayor reto del liderazgo es la coordinación de los desafíos, intereses, decisiones, estrategias y recursos (mínimos) con que cuenta la empresa minera, para implementar un nuevo modelo de gestión empresarial que considere la RSEI

2.8 Competencias emocionales de los directivos para gestionar la RSEI en la contrata minera Topacio

Las capacidades directivas son las competencias que tienen las personas para poner en práctica sus conocimientos, habilidades y actitudes en la ejecución de una acción en las diferentes interacciones que realizan los seres humanos a lo largo de su vida, sea en el ámbito personal, social o laboral.

La competencia, en el sentido técnico, es un conjunto de atributos que una persona posee para desarrollar una acción efectiva en su actuar.

De los diversos enfoques revisados, es útil para efectos de la presente investigación, aquella que se define como competencias a nivel individual en los directivos relacionado a los saberes: saber hacer y saber ser, para gestionar su empresa con un enfoque de RSEI.

Las habilidades de gestión tendrán como base un planeamiento prospectivo estratégico y una cultura organizacional socialmente responsable, flexible y proactiva a las innovaciones sociales. En ese sentido, se necesita conocer cuáles son los diferentes enfoques, conocimientos, habilidades de gestión social, competencias

emocionales y motivaciones sociales que poseen los directivos, y cómo estas son expresadas en sus actitudes y comportamiento.

La investigación analiza en forma específica cuáles son las competencias técnicas y las competencias emocionales básicas de una gestión directiva que armonicen los intereses de la empresa con los intereses de los integrantes de la organización (trabajadores, proveedores y clientes) en forma coherente.

La relación, coherencia y retroalimentación entre ambos intereses, debe ser con alto sentido y práctica ética para la consecución de resultados de calidad y objetivos organizacionales en forma sostenida a través del tiempo. Si esto sucede entonces estaríamos hablando de una gestión con enfoque socialmente responsable, que se preocupa por la dimensión económica, social y ambiental de la empresa.

Es en este sentido que las competencias emocionales son un factor clave para que la RSE se vea como un activo de la estrategia empresarial y un eje transparente de la cultura organizacional, donde convergen el conocimiento, las competencias técnicas y emocionales de los directivos, con las capacidades institucionales existentes para gestionar una RSEI. De darse así, los directivos serán los promotores y encargados de aplicar las herramientas de gestión socialmente responsable.

Logrado este propósito de liderazgo, los directivos podrán ser capaces de mover los hilos invisibles de la motivación, influir en las personas para ayudarles a lograr su compromiso e inspirarles a desplegar su potencial. Este es el ideal y el gran propósito de gestionar el capital humano de la empresa.

El manejo de las empresas modernas exige de diversas capacidades que deben identificarse, combinarse, dosificarse y administrarse. En ese sentido, es un reto el saber responder a las diferentes situaciones complejas y cambiantes del entorno en que se encuentra inmersa toda organización o empresa para estar en condiciones de adaptarse a los cambios constantes.

La gestión exitosa de las empresas requiere que todos los que ejercen una función directiva y deseen desempeñar adecuadamente sus funciones del *management*, deberán adquirir y desarrollar las competencias técnicas y emocionales que les brinde capacidad de motivar, negociar, liderar y comunicarse en forma efectiva, de modo que puedan gestionar los cambios e innovaciones que requiera la empresa en cualquiera de sus dimensiones.

Las competencias emocionales, son insustituibles para el comportamiento y la motivación humana, porque sin emociones no se tendrían motivaciones para actuar y serían seres inertes e insensibles ante los estímulos recibidos. Como anota Anna Carpena, es enorme la importancia que tienen hoy en día las emociones y saber reconocerlas y manejarlas, implica:

[...] la habilidad de sentir y entender las emociones y los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizar la información que proporcionan para orientar la acción. Esta competencia precisa de aprendizajes que hagan posible la autorregulación personal interna, la regulación del encuentro con el otro, con los otros, aprendiendo a mantener conscientemente una mirada orientadora hacia un equilibrio personal y social. (Carpena 2010: 40-57)

De allí la necesidad e importancia de contar con directivos capaces de conducir y liderar los cambios organizacionales con un enfoque interactivo y relacional de sus competencias técnicas y emocionales, en base a su sensibilidad social y a la cultura organizacional. Los estudios prospectivos empresariales y territoriales realizados, les permitirá realizar cambios e innovaciones sociales paradigmáticas de una gestión empresarial socialmente responsable con una visión de país, en la consecución de este propósito.

Los directivos deben desarrollar sus competencias técnicas y emocionales para implementar, controlar y evaluar estos cambios en sus empresas; hacerles frente y superar la gestión tradicional que todavía realizan muchas compañías mineras con relación a sus grupos de interés, entre ellos, las contratistas mineras.

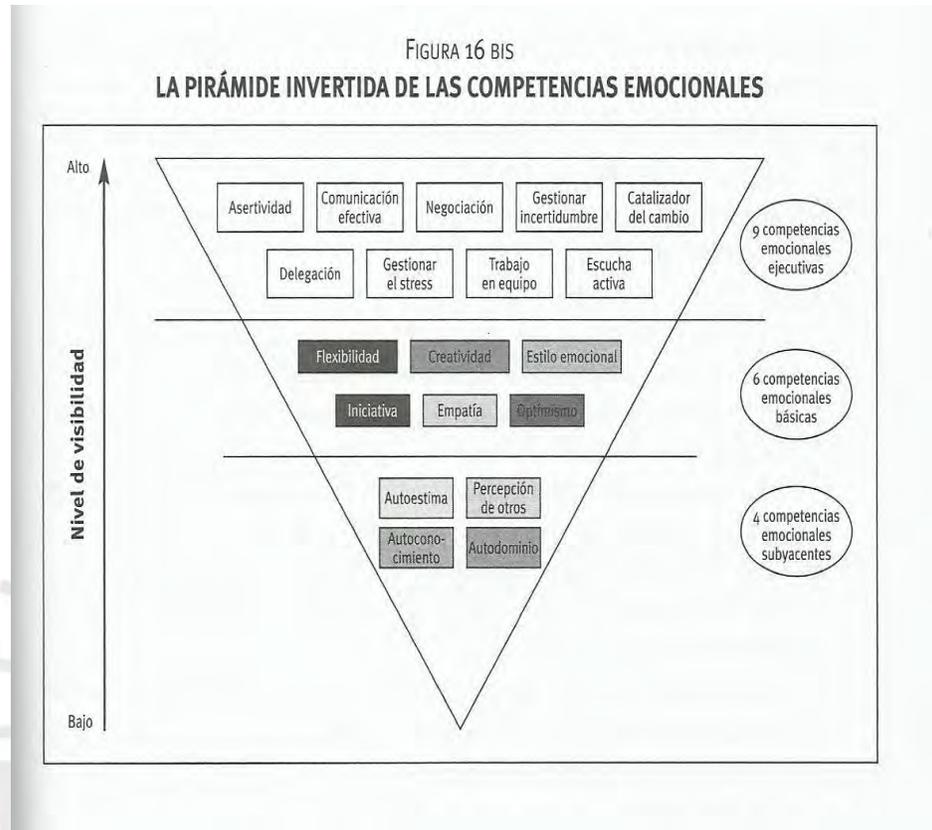
Tan importante como la competencia técnica, en el caso del desarrollo de la RSE se trata también de activar, movilizar el sentir humano de los directivos como capacidad propia de las competencias emocionales que poseen las personas. Movilizar esta actitud en los directivos es fundamental, como lo advierte Manuela Zurita en un reciente artículo: La RSE se trata de una actitud genuina, comprometida y compartida. El sentir humano es la base de la responsabilidad social. Si no lo sientes, no puedes hacerlo. Quienes arman las estrategias tienen que sentirlo y transmitirlo. Todo tu equipo tiene que sentirlo, incluso el área de contabilidad e informática opina Marina Aurora Bustamante directora de Renzo Costa (Zurita, 2013).

Esta perspectiva de la directora de Renzo Costa es la gestión que caracteriza los valores de poner a la persona por encima del interés de generar riqueza, sin afectar la salud y seguridad de los trabajadores. Si estamos hablando que las empresas son organizaciones humanas dirigidas por personas, es inevitable que tengamos que analizar cuáles son las competencias emocionales que motivan a los directivos a delinear los lineamientos de la gestión del capital humano con una perspectiva humana y social.

La definición y clasificación de competencias emocionales que propone Belzunce y otros (2011) resulta sugerente para esta investigación, sin perder de vista que todas estas competencias están asociadas entre sí con las competencias técnicas, en distinto nivel de intensidad e inmediatez a la hora de practicarse o ejecutar una competencia directiva. Las competencias emocionales se clasifican en: subyacentes, básicas y ejecutivas como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 2

Pirámide invertida de las competencias emocionales



Fuente: BELZUNCE, Michael et al. 2011

La importancia de trabajar en el desarrollo de las competencias emocionales radica en que las emociones son los elementos motivadores que impulsan a una persona a actuar de una determinada manera frente a un entorno o interlocutor, radicando allí la relación que existe con la gestión del capital humano que es parte de la RSEI.

2.8.1 Competencias emocionales subyacentes

El desarrollo de estas competencias en los directivos es muy importante pues no basta con elaborar los reportes anuales de sustentabilidad para medir los compromisos y avances en la empresa, o en comunicar las acciones tácticas de la gestión esperando reconocimiento de la organización. Es necesario que los directivos

posean actitudes basadas en principios de equidad. Además, es importante que se trabaje y afirme su autoestima, así como también tener presente las percepciones y sentimientos del otro si se quiere actuar desde una perspectiva de respeto mutuo y en forma equitativa.

De acuerdo con el mismo Belzunce y otros, estas competencias emocionales son fundamentales en la definición de las decisiones que toman los directivos: “Las competencias emocionales subyacentes influyen en todas las competencias emocionales y ejecutivas por encontrarse enraizadas en la personalidad básica de cada individuo”. (Belzunce, Danvilla y Martínez, 2011: 131).

Cuando los directivos desarrollan una gestión ética en la empresa, sin duda están ofertando una mejora en la calidad de vida de ellos mismos y los trabajadores y, por ende, en sus familias. Sin duda esto redundará a favor de todos los que constituyen la empresa y se puede afirmar que está desarrollando valores organizacionales y un clima saludable que motiva y brinda satisfacción a los empleados.

2.8.1.1 Autoestima

La autoestima positiva o saludable, distinta a la narcisista (que busca la superioridad o el poder frente a los demás), es una competencia emocional en la que priman dos aspectos del ser: la convicción de quererse a sí mismo y la independencia de criterio para auto sostenerse en sus afirmaciones.

Esta idea respecto a la autoestima, es la que subyace en la definición de Polaino y que Belzunce y otros destacan en su mencionada Guía de competencias emocionales para directivos: “[...] es la convicción que tiene una persona de que es digna de ser amada por sí misma y, por ese motivo, por los demás, con independencia de lo que sea, tenga o parezca, por la convicción de que siempre puede rehacerse a sí misma, no importa el tipo de experiencias negativas que haya tenido en la vida” (Belzunce, Danvilla y Martínez, 2011: 133)..

Si se asume esta definición, entonces se puede considerar que la autoestima debe ser una competencia ineludible para ejercer un liderazgo efectivo en la gestión de un modelo de RSE, porque las personas con una buena autoestima normalmente son más amables y generosas con las otras, y tienen menos inseguridades y celos de sus capacidades y liderazgo. Además, son personas que presentan menos dudas y desconfianza de sí mismas y de sus decisiones, y carecen de suspicacia con relación a los demás.

2.8.1.2 Percepción de otros

Esta competencia emocional está referida a la capacidad de saber identificar, descifrar, entender, percibir y valorar las emociones, sentimientos, perspectivas y cultura de los demás. Es una competencia invaluable e insustituible para las relaciones intrapersonal, interpersonales, inter organizacionales y la vida social en todas sus formas. Belzunce y otros presentan una sugerente opinión al respecto: “Esta capacidad de percepción de las emociones ajenas tiene poco de racional y mucho de inconsciente y de intuitivo. Hay dos factores que facilitan su desarrollo en la infancia y la adolescencia: el carácter y el entorno” (Belzunce, Danvilla y Martínez, 2011: 140).

La percepción de los otros se hace en forma integral. En la persona se consideran sus gestos y los movimientos del cuerpo que reflejan lo que piensa y siente. Para ello se tiene que prestar mucha atención en forma simultánea a lo que dice y a lo que expresa con los gestos y movimientos.

2.8.2 Competencias emocionales básicas

Las competencias emocionales básicas se dan en cualquier puesto directivo. Requieren del soporte directo de las competencias emocionales subyacentes, las mismas que se engarzan para poder ser desarrolladas. Sin ellas, un directivo no puede ejercer un liderazgo que le permita conseguir el compromiso de sus subordinados y la identificación institucional en los cambios que pretende gestionar.

Las competencias emocionales básicas que se desarrollarán en esta investigación son la flexibilidad y la empatía.

2.8.2.1 Flexibilidad

La flexibilidad es una competencia emocional referida usualmente al aspecto cognitivo (mental). La rigidez de los planteamientos conceptuales no les permite adecuarse a los diversos planteamientos de soluciones a los problemas y cambios que puedan darse en una organización.

Observemos qué anotan Belzunce y otros en su mencionada Guía respecto a la flexibilidad mental como competencia emocional básica que deben poseer los directivos de una empresa: “Para el caso de un directivo la flexibilidad mental se considera deseable e incluso necesaria, ya que un entorno en continuo cambio requiere de grandes dosis de flexibilidad en el planteamiento de soluciones a los problemas” (Belzunce, Danvilla y Martínez, 2011: 146).

Cuanto más rígida sea una persona, sufrirá de mayor *stress* y bloqueará su mente y sentimientos, limitando la gestión de sus capacidades y habilidades para enfrentar los cambios. Un directivo flexible se caracteriza por la apertura de pensamiento para gestionar de manera efectiva y dinámica diversas demandas simultáneas, adaptándose con facilidad a las estrategias de atención a los cambios acaecidos en su entorno y a las diversas situaciones que debe atender y gestionar.

2.8.2.2 Empatía

La empatía es una cualidad clave para desarrollar relaciones interpersonales positivas y exitosas. Es una de las competencias emocionales imprescindibles para un directivo que quiere gestionar la RSE, tanto en el frente interno como externo. En la referida Guía de Belzunce y otros, se precisa que la empatía es una capacidad que poseen no sólo los seres humanos, sino también los animales, por ello, todo ser inteligente:

La empatía es un tema muy interesante que puede entenderse como un proceso mediante el cual un ser inteligente tiene la capacidad de ponerse en el lugar de otro(s), comprendiendo sus actos, sentimientos y emociones; hablamos de seres inteligentes, no seres humanos, porque se ha demostrado que la empatía también se produce entre animales. (Belzunce, Danvilla y Martínez, 2011: 151).

Una persona empática tiene la capacidad de prestar atención y escuchar a otras personas, mostrando interés y sensibilidad por su posición, y asumiendo una actitud comprensiva y colaboradora para la resolución de sus problemas. La empatía se puede dar en tres niveles: *Cognitiva*, cuando se comparte conocimientos o se está pensando igual que la otra persona. *Emocional*, entender lo que está sintiendo la otra persona, lo cual le permite conectarse con ella. *Compasiva*, que está referida a la tendencia de una persona por ayudar a la otra.

2.8.3 Competencias emocionales ejecutivas

Las competencias emocionales ejecutivas son las más visibles en el actuar de los directivos que requieren del apoyo directo de las competencias básicas y el apoyo indirecto de las competencias subyacentes. Éstas son las más visibles, por eso están sujetas a críticas o admiración con mucha facilidad y frecuencia.

Son las competencias que son aprendidas y desarrolladas con mayor facilidad que las competencias subyacentes que están en la base del iceberg del comportamiento de los directivos. En adelante, se desarrollan las competencias ejecutivas utilizadas con mucha frecuencia en la dirección de una organización.

2.8.3.1 Escucha activa

Es una actitud mental y emocional que se define como la habilidad de conocer profundamente los deseos, expectativas, necesidades y sentimientos del otro, para reflexionar sobre las respuestas dadas con la intención de atender y

actuar en base a lo expuesto. En esta competencia el factor emocional tiene mayor peso que el técnico.

Cuando la escucha activa es practicada en forma efectiva por los directivos, los interlocutores tienen la confianza de que sus opiniones se tienen en cuenta y que pueden expresar libremente sus emociones y sentimientos, y sus necesidades y expectativas, generándose así un clima de confianza en la organización que facilita el entendimiento y la negociación.

2.8.3.2 Negociación

Se describe esta competencia como un proceso mediante el cual dos o más partes tratan de resolver sus diferencias y ponerse de acuerdo para solucionar las diferencias y llegar a un entendimiento. Es el construir relaciones y tomar acuerdos. Belzunce y otros, citan a los autores Fischer y Saphiro quienes afirman que lo fundamental es saber gestionar las preocupaciones o inquietudes claves, las cuales son desplegadas durante la negociación. Apreciemos:

Saber negociar consiste en abordarlas (con equidad, honestidad y consistencia) de forma que se generen emociones positivas, que son las que a la postre van a facilitar el acuerdo negociado en los mejores términos... según Fischer y Saphiro las inquietudes de los que están implicados en una negociación son:

- **Apreciación:** dar mérito a sus pensamientos, sentimientos y acciones.
- **Afiliación:** ser tratados como colaboradores.
- **Autonomía:** respetar su capacidad de tomar decisiones por su cuenta.
- **Status:** reconocer su posición individual, social y corporativa.
- **Rol:** si el papel que cumple es satisfactorio para él (Belzunce, Danvilla y Martínez, 2011: 184-184).

Se puede colegir, entonces, que negociar emocionalmente en forma inteligente es no descuidar ninguna de las necesidades mencionadas y poseer competencias emocionales subyacentes y básicas.

2.8.3.3 Diálogo

El diálogo o la capacidad de comunicación efectiva, tiene competencias técnicas y emocionales, sin embargo, se ha brindado mayor atención a la parte técnica con relación a la emocional, sin desmedro de esta última.

La competencia para dialogar consiste en transmitir de forma efectiva y adecuada la información, evitando las distorsiones y creando la apertura de una comunicación de doble vía para conocer los objetivos, necesidades, intenciones y emociones del otro, que facilite la retroalimentación sin prejuicios ni intereses unilaterales. El diálogo es uno de los objetivos principales de la comunicación efectiva. Como competencia emocional su enseñanza y aprendizaje se constituye en uno de los aportes de la inteligencia emocional y la neurociencia.

La importancia de esta habilidad es crucial pues no es posible hablar de un líder directivo que no posea un grado alto de comunicación efectiva que le facilite generar confianza entre sus interlocutores, así como también una sintonización emocional y comprensión mutua.

2.9 Marco legal de la relación laboral de la inversión privada en minería

Retomando el marco legal que flexibilizó las relaciones laborales en el sector minero, se tiene que el Decreto Legislativo N° 757, dado el 8 de noviembre de 1991 durante el primer gobierno de Alberto Fujimori y conocido como Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada en todos los sectores de la actividad económica en el país, flexibilizó las distintas modalidades de contratación de la fuerza laboral, permitiendo

la formación empresarial en cualquier forma que exista y esté permitida por las leyes, en el marco de una economía social de libre mercado, en base a la libre competencia que resulte de la oferta y la demanda.

Con esta Ley queda derogada toda reserva en favor del Estado ya sea parcial o total, para la realización de actividades económicas o la explotación de los recursos naturales, con excepción de las áreas naturales protegidas.

El Art. 10º del Decreto Legislativo N° 757 señala que el Estado garantiza el derecho a las empresas, cualquiera que sea la forma empresarial que adopten, a la libertad de acordar la distribución íntegra de las utilidades o dividendos que generen, y el derecho de los inversionistas a recibir la totalidad de lo que les correspondan, siempre que cumplan con las obligaciones tributarias pertinentes.

Por su parte, el Decreto Legislativo N° 708 (también denominado Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero) declaró de interés nacional la promoción de inversiones internacionales en el sector minero, reduciendo drásticamente el control estatal sobre la actividad minera. Con estas nuevas condiciones jurídicas operadas en el Perú se otorgó una serie de incentivos financieros y ventajas fiscales creándose una suerte de ventaja y estabilidad tributaria a favor del capital privado, además de conceder a los operadores privados que operan en el Perú la libertad de remitir utilidades y dividendos de libre disponibilidad en moneda extranjera a las empresas mineras transnacionales de sus respectivos países de origen.

Es en este contexto de flexibilidad otorgada por el Estado que las empresas mineras deciden cambiar la modalidad de operación de sus proyectos mineros.

Aprobadas las leyes de "*Promoción de inversiones en el sector minero en beneficio del país*" que se dieron durante el primer gobierno de Fujimori, cambiaron las políticas y condiciones de trabajo que brindaban las empresas mineras. De tener campamentos mineros que albergaban a los trabajadores y su familia, otorgándoles el servicio de educación hasta la secundaria completa, servicio de salud con la implementación y mantenimiento de pequeños hospitales, servicio de mercantiles

para la provisión de víveres, viviendas para la familia, entre otros beneficios colaterales, se implementó la modalidad de alojamiento llamado “campamento de solteros”, donde el trabajador vive sin su familia en un sistema de x días de trabajo por x días de descanso, tomando sus alimentos en un comedor, anulándose los servicios de educación, salud y vivienda que recibía, tanto los trabajadores de las compañías mineras como los trabajadores de la contratistas mineras.

2.10 Características de las empresas contratistas mineras del Perú

El Estado peruano, en la lógica de la liberalización de mercados, originó otro cambio sustantivo que se dio con las leyes de promoción de la minería aprobadas en los años 90, con los Decretos Legislativos N° 757 y N° 708.

Con estas nuevas normas legales se da el inicio de un proceso agresivo de tercerización de las labores mineras. La mayor cantidad de las fases del proceso productivo se hizo a través de diversas empresas contratistas mineras (grandes, medianas y pequeñas). Las compañías mineras se desligan de sus responsabilidades sociales de educación, salud y vivienda, y del aspecto económico, porque han reducido sus planillas excluyendo a los trabajadores de las empresas contratistas de los beneficios de la distribución de las utilidades y otros aspectos colaterales a las remuneraciones.

Bajo este panorama legal se trasladan las responsabilidades socio-laborales para con los trabajadores hacia las empresas contratistas, respondiendo a un contexto normativo y estructural en el que se desenvuelven las empresas mineras contratistas actualmente. El otro aspecto para tomar en cuenta en el sector minero es el incremento del precio de los metales, lo que viene a impulsar la formación de muchas empresas contratistas para cubrir la demanda de los servicios especializados que se requerían en las operaciones mineras. Así se da el siguiente testimonio:

[...] frente al crecimiento y auge de las actividades mineras, muchos profesionales y técnicos emprendedores con amplia experiencia en el rubro de la minería, deciden crear pequeñas y medianas empresas que presten servicios a las compañías mineras a fin de independizarse a través de un negocio propio, por lo que la generación de empleo en las pequeñas contratas mineras se incrementa rápidamente, a fin de responder a la necesidad de brindar los servicios especializados que demanda el proceso productivo minero, tanto a tajo abierto, como subterráneo (Testimonio del G-1 compañía minera).

De acuerdo a lo expuesto por Carlos Bernal Pozo, Gerente General de ACOMIPERU en el *VII Encuentro de Contratistas Mineros* bajo el lema “*Tercerización responsable: Operaciones mineras seguras y productivas*” (realizado del 13 al 15 de marzo del 2013) el contratista minero requiere estar siempre informado, actualizado y capacitado para gerenciar y gestionar su empresa en los aspectos financieros, recursos humanos, seguridad y medio ambiente, entre otros aspectos. Señaló que muchas las empresas contratistas son muy buenas técnicamente, pero adolecen de capacidad de gestión empresarial, gestión de recursos humanos, de responsabilidad social etc. Por ello señaló el interés en gestionar las empresas contratistas, no sólo en el aspecto financiero y comercial, sino también les interesa fortalecer sus capacidades de gestión en temas de seguridad, cuidado del medio ambiente y recursos humanos en forma estratégica.

Indicó el conocido gerente que no es posible que luego de conseguir un contrato tras otro, sigan con la misma estructura de costos y gestión de procesos, ya que esto no les permite ampliar y desarrollar sus capacidades gerenciales y organizacionales para lograr un desarrollo organizacional competitivo.

En la actualidad, la tendencia global de las grandes empresas al momento de seleccionar a sus contratistas es evaluar no sólo las propuestas de precios unitarios, la calidad del servicio, la experiencia en el desempeño de sus actividades, etc., sino también otras variables como la gestión del recurso humano, la seguridad y el cuidado del medio ambiente, la ética de sus gerentes generales (dueños de la empresa) en los negocios, la calidad de las condiciones laborales, entre otros aspectos.

Esto se debe a que las corrientes modernas del management afirman que es conveniente contar con proveedores que compartan la responsabilidad social que las compañías mineras propugnan, involucrándose así en la generación de valor para la sociedad.

Tras revisar ampliamente la bibliografía de los antecedentes de las empresas contratistas mineras que realizan una gestión de RSEI, no se ha podido acceder a las experiencias de gestión identificadas y sistematizadas porque son muy pocas las contratistas mineras que lo hacen y menos las que han publicado sus avances, como sí existe de la gestión que vienen realizando las compañías mineras respecto a la gestión de una RSE en su frente externo.

Es frente a esta realidad que surge la iniciativa, como gerente social, por realizar la presente investigación con el objetivo de contribuir a los cambios sociales para promover un empleo decente para los trabajadores de las contratistas mineras con calidad de vida. Se entiende la calidad de vida como un balance entre su vida personal, laboral y familiar.

Siendo este el contexto general en que se encuentra inmersa la contratista minera Topacio, objeto del estudio de caso, es que se va a desarrollar el análisis con más profundidad en el siguiente capítulo.

2.11 Definición de variables

Acá se exponen como variables los conceptos que han sido tratados anteriormente en el punto 2.5, denominado Competencias Ejecutivas:

Competencias directivas

Conjunto de conocimientos y actitudes que posee una persona para manejar un proceso y dirigir una organización hacia el logro de las metas propuestas en la gestión de la RSE.

Empleo decente

Equilibrio entre el trabajo, la vida familiar y las actividades de ocio, para contribuir a un trabajo seguro, basado en la mejora permanente de los procesos productivos y organizacionales, con remuneración acorde al mercado, a la responsabilidad y, en este caso, de acuerdo con la naturaleza y riesgo de la actividad minera. En este concepto también interviene la retribución de acuerdo con sus capacidades y con perspectivas de continuidad laboral, respetando el derecho del trabajador a pertenecer o impulsar gremios sindicales. El empleo decente también se refiere a las condiciones que brinda la empresa minera, a través de la contratista, para ofrecer a los trabajadores buenas condiciones de alojamiento, alimentación y seguridad, las que se concretan a través de las políticas de la empresa.

Aprendizaje individual

Fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores a nivel individual y grupal para mejorar su desempeño en los diferentes procesos, a través del desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento.

Toma de decisiones

Capacidad de escoger, entre varias alternativas de solución, aquella que más se aproxime a conseguir las metas y objetivos de la organización, sin descuidar la dimensión ética y social de la misma.

Liderazgo

Habilidad de comunicar una visión, creando una motivación para el cambio, generando un compromiso para mejorar la actuación del conjunto de las personas que integran la contrata, así como la atención de la dimensión social de la empresa armonizándola con la dimensión económica y ambiental.

Autoestima

Actitud positiva hacia uno mismo, con elementos cognoscitivos y emocionales que, para efectos de este caso, están relacionados con la seguridad que se

puede tener de uno mismo para liderar cambios organizacionales en una contrata, con independencia de los resultados económicos que se obtenga.

Percepción de otros

Interés que se tiene por identificar, entender o descifrar el mensaje que hay detrás de la exposición de emociones y sentimientos de los demás.

Flexibilidad

Permeabilidad a los cambios y tendencias que se van dando, y adecuarse a los mismos para no quedarse estancado en acciones del pasado que pudieron dar buenos resultados en su momento, pero que hoy en día pueden ser obsoletos.

Empatía

Capacidad de establecer relaciones interpersonales exitosas. Puede entenderse como la actitud que se tiene para ponerse en el lugar del otro, para entender sus motivaciones y temores.

Escucha activa

Voluntad para escuchar las opiniones de los demás y tratar de entender las necesidades y expectativas de los interlocutores, compartiendo información y conocimientos en forma transparente para contribuir a establecer un diálogo.

Negociación

Proceso mediante el cual dos o más partes (personas, organizaciones, países, etc.) tratan de ponerse de acuerdo para solucionar sus diferencias y acceder a beneficios mutuos.

Diálogo

Es la acción con voluntad y decisión de intercambiar opiniones tratando de entender el sentir de los demás, sus necesidades y expectativas.

Planeamiento Prospectivo Estratégico

Está referido al conocimiento y habilidad de conocer la prospectiva empresarial del sector y la prospectiva territorial, sobre las nuevas megatendencias y paradigmas existentes, a fin de construir escenarios de futuro.



CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Características de la contrata minera Topacio

La contrata minera Topacio Construcción y Minería es una empresa especializada en la elaboración, ejecución y supervisión de proyectos en ingeniería civil e ingeniería de minas, así como servicios complementarios de relleno hidráulico en la preparación de los tajos para la extracción de minerales, especialmente en explotación subterránea. Es considerada como pequeña empresa porque, en total, no tiene más de 250 trabajadores en su planilla.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Lima y desarrolla actualmente trabajos para la compañía minera Argentum S.A. (Junín), para Panamerican Silver S.A. en la Mina Huarón (Pasco) y para la Compañía Minera Bateas S.A.C. (Arequipa).

La presente investigación se centra en los servicios que actualmente presta en la unidad operativa de Bateas, donde realiza trabajos de preparación para la explotación (avances de mina), diseño del minado, diseño de sistemas de almacenamiento, distribución de relave y el relleno hidráulico.

3.1.1 Antecedentes

La contrata minera Topacio tiene más de 9 años en el mercado del sector minero, ejecutando y elaborando proyectos de ingeniería civil y de minas, en el área de explotación y desarrollo, y servicios de relleno hidráulico. En lo que es ingeniería civil, diseñan y construyen carreteras, abastecen de agua potable y alcantarillado, y construyen mini-centrales hidroeléctricas.

Tiene como visión: *“Brindar servicios de calidad en ingeniería civil e ingeniería de minas, con seguridad y responsabilidad social, conservando el medio ambiente, y ser reconocidos a nivel nacional e internacional en asesoría, formulación y ejecución de proyectos”*³

Su misión es: *“Topacio construcción y minería SRL, formula y ejecuta proyectos en ingeniería civil e ingeniería de minas, permanentemente en Arequipa, Junín y Pasco, superando las expectativas de nuestros clientes a fin de consolidarnos dentro de las mejores empresas del Perú”*⁴

3.1.2 Caracterización empresarial de Topacio:

Considerando como punto de apoyo su declaración de valores organizacionales y su visión empresarial, *se infiere que la contrata minera Topacio tiene interés en desarrollar la gestión social como una de sus ventajas competitivas.* De acuerdo con el diagnóstico organizacional que han realizado sus directivos en su último ejercicio de planeamiento, se deduce que desean innovar el mercado desarrollando indicadores que van más allá de los económicos, conforme se expresa en los documentos oficiales:

Debido a la situación económica del país se han identificado grandes oportunidades para el crecimiento de Topacio, en construcción y en minería, esto indica que se debe de estar preparado para aprovecharlas. Recordemos siempre: “en cada problema tenemos una oportunidad de mejora”[]ya no se puede medir a una organización basándose sólo en resultados contables y financieros, el entorno es tan dinámico y cambiante que el resultado positivo de hoy, no asegura su continuidad mañana, por eso hay que fijarse en otros indicadores además de los financieros[...] en el área de recursos humanos tenemos que lograr que nuestros colaboradores alcancen una mayor motivación, mejorar su grado de satisfacción, desarrollar una cultura de innovación, trabajar en la cultura organizacional, capacitar a todos los niveles; estos aspectos determinan la fidelización, [...]estos indicadores darán pautas a nuestra

³Plan de Desarrollo Institucional

⁴Ibidem.

organización si está o no preparada para un futuro inmediato.(Extracto del diagnóstico realizado en el Plan Operativo Anual de la empresa Topacio. Lima, 2012)

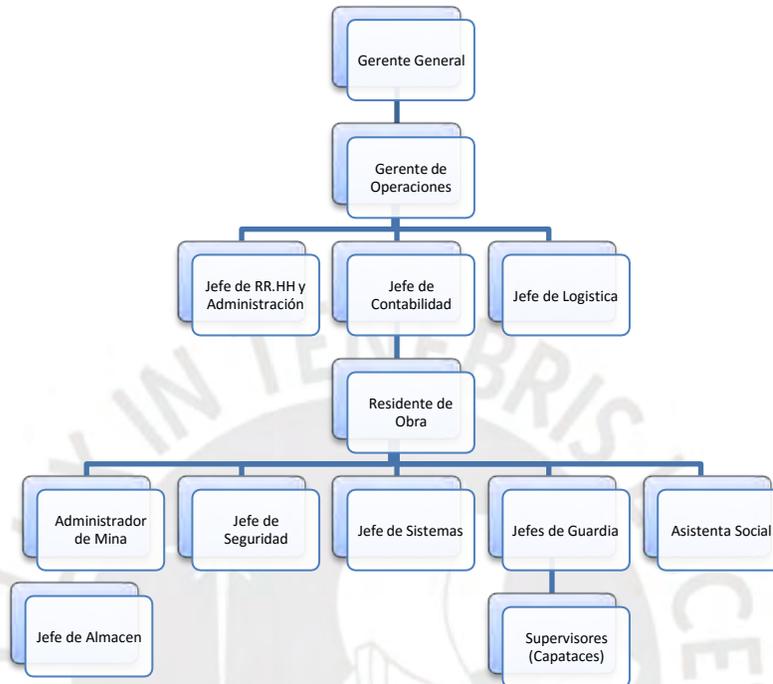
El explícito interés que tienen por desarrollar indicadores que midan su clima organizacional además de los financieros y el desarrollo de las competencias de su personal, fueron las razones que motivaron realizar esta investigación.

3.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la contrata Topacio ha sido elaborada tomando en cuenta sus características, el trabajo que realizan y la cantidad de servicios que prestan. En la estructura orgánica, consideran al personal que trabaja en las oficinas administrativas de Lima, quienes brindan asistencia y soporte a las distintas unidades mineras sobre todo en el área de logística (compra de insumos y materiales, alquiler de equipos) para las diferentes minas donde vienen trabajando, más la estructura organizativa de las distintas unidades en la que prestan sus servicios. A continuación, damos a conocer el organigrama de la empresa Topacio:



Gráfico N° 3
Organigrama de la contrata Topacio



Fuente: Plan Operativo Institucional. Año 2012

En términos generales, el esquema de la estructura organizativa es similar a otras unidades mineras. En la unidad operativa, el ingeniero residente representa a la Gerencia General y está a cargo de los profesionales que trabajan en administración, seguridad, sistemas, servicio social y jefes de guardia. En el siguiente nivel están los responsables de almacenes y capataces o supervisores del personal operativo, variando su número de acuerdo con las operaciones del contrato que tengan o las labores que trabajar. En los proyectos civiles que ejecutan, la estructura de la organización y las funciones específicas, son distintas.

La estructura organizativa de la contrata Topacio de las oficinas de Lima y la unidad de producción en la mina Bateas no es burocrática ni piramidal. No es grande ni “gruesa” como otras empresas similares, es más bien operativa y ágil, pudiendo ser flexible al cambio y crecer en forma planificada. Su crecimiento está en función a las necesidades de operación en cada unidad. Este tipo de estructura organizacional casi

plana es una fortaleza para la posibilidad de realizar innovaciones y mejoras con mayor facilidad. El puesto de Gerente de Operaciones está proyectado en el organigrama a mediano plazo; actualmente está vacante

3.1.4 Número de trabajadores y tipo de contrataciones

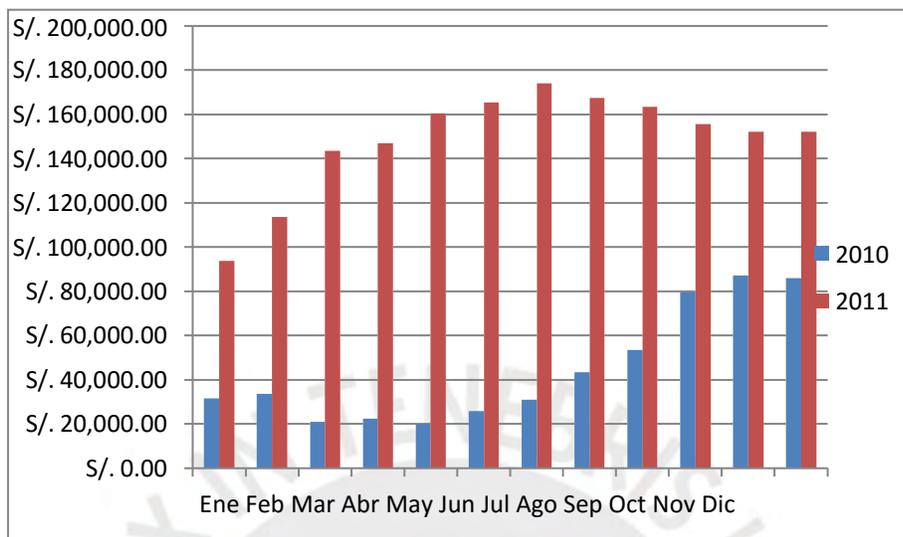
El número de trabajadores depende del tipo de trabajo que van a realizar. Los directivos refirieron que muchas veces empiezan con 20 obreros y que, según el desempeño de la empresa contratista y la necesidad del cliente se les va asignado más labores, por tanto, puede incrementarse dependiendo de las metas establecidas por el cliente. En caso de que no tuviese un buen desempeño, se les retira de las labores. Las causas pueden ser: por incumplimiento de las variables operacionales, accidentes de trabajo recurrentes y/o accidentes al medio ambiente.

Esta característica del trabajo de las *contratas* hace que no se tenga un número fijo de trabajadores. Lo que sí está definido y normado es que todos los trabajadores nuevos que ingresan a trabajar en la mina, ya sea por *contratas* o por la misma compañía, tienen que pasar por el proceso de Inducción de Seguridad Laboral, el cual dura entre 7 a 10 días dependiendo de la tarea que realizarán y lo maneja directamente la compañía minera contratante.

Otro aspecto normado es que todos los obreros trabajen por contrato de plazo fijo máximo de tres meses renovables. Las compañías mineras exigen a las contratistas que el personal esté en planillas y cuente con seguro complementario de salud, de modo que puedan ser asistidos inmediatamente en caso de sufrir algún accidente. De esa manera se evitan incurrir en gastos directos por salud y seguridad de los trabajadores, ya que la *contrata* es quien asume directamente la administración económica de estos riesgos.

De acuerdo a la información institucional recabada, la contrata Topacio viene operando en la unidad de la compañía minera Bateas con 160 trabajadores, cuyas edades oscilan entre los 22 y 45 años. Este personal se encuentra registrado en las planillas de la empresa y la antigüedad máxima de los contratos es de 6 meses.

Gráfico N° 4
Costo de la mano de obra



Fuente: Plan Operativo Institucional. Año 2012

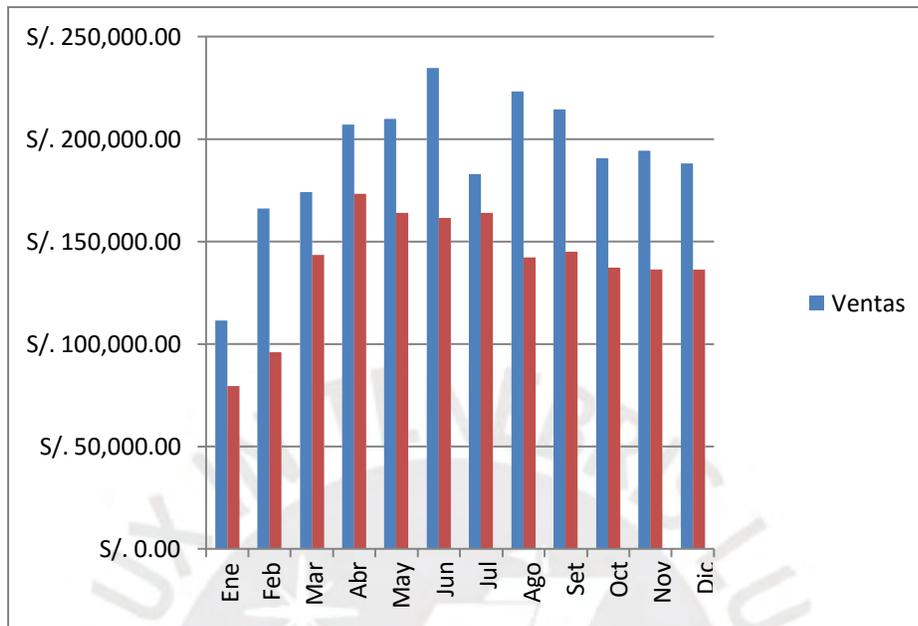
En el gráfico se puede visualizar cual fue el costo de la mano de obra (incluyendo las leyes sociales), en la unidad operativa de Bateas que representa el 68% de las ventas que realizó el año 2011 la contrata Topacio.

3.15 Situación económica actual:

El volumen de ventas del año 2011 de la unidad operativa de Bateas representó el 23% de los ingresos de Topacio, con un costo de ventas de 69% conforme se puede apreciar en el siguiente gráfico.⁵

⁵ Información Institucional

Gráfico N° 5
Volumen de ventas en la Unidad de Bateas



Fuente: Plan Operativo Institucional. 2012

El volumen mensual de ventas es variable por la naturaleza de la asignación de trabajos, los que pueden concluir porque se da por lograda la meta, por agotamiento de las vetas en la explotación, por suspensión de la zona de trabajo por incumplimiento en la gestión de seguridad en los estándares operacionales del proceso de minado, por accidentes ambientales o también por la asignación de nuevas zonas de trabajo.

Siempre se realiza un contrato de servicios por un trabajo específico a solicitud de la compañía minera, quien paga mensualmente con la valorización que realiza el área de planeamiento según los avances del trabajo. Las valorizaciones están sujetas a penalizaciones (descuentos) por accidentes ambientales, incumplimiento en mantener el orden y la seguridad en la zona de trabajo, y otros criterios que puedan considerar los responsables o los encargados de realizarlas.

En el análisis del diagnóstico organizacional y el FODA transcrito del Plan Operativo Institucional realizado por los directivos de la contrata minera Topacio, se puede

entrevista que actualmente se encuentran en un momento crítico de su gestión, la que se manifiesta en los siguientes indicadores:

Aspectos críticos y debilidades organizacionales:

- Incumplimiento de los programas mensuales (cuotas de producción) bajo estándares operacionales y de seguridad.
- No cuentan con buenos profesionales con experiencia y conocimiento porque se ofrecen remuneraciones por debajo de los costos del mercado.
- Existe una alta rotación del personal obrero que no permite realizar programas de capacitación y entrenamiento porque se van a otras contrataciones por una mejora salarial.
- Existe una percepción negativa sobre la eficiencia y eficacia de las operaciones mineras por incumplimiento de tiempos previstos y cuotas de producción.
- La relación de confianza de la compañía usuaria hacia la eficiencia de la contrata Topacio es débil.
- Las mejoras solicitadas por la compañía minera no son realizadas oportunamente por la falta de competencias y una supervisión y seguimiento eficiente de los trabajadores obreros, por los jefes de guardia y el residente de la obra.
- Existe problemas de coordinación y comunicación con los directivos de la empresa, porque los ingenieros de la contrata no manejan los indicadores de gestión del proceso productivo y la calidad de la información tiene que ser verificada nuevamente por las contradicciones en que entran.
- El reporte de los avances diarios y dificultades que han tenido en las labores diarias no es adecuadamente comunicado por la guardia que sale, a la guardia que entra, de modo que se tomen las previsiones de corrección o atención.
- Existen órdenes y contraórdenes entre los ingenieros de la contrata y los de la compañía minera, confundiendo al trabajador que no sabe a quién obedecer y a veces termina haciendo lo que le parece, exponiéndose a sufrir accidentes y bajando la productividad por una mala planificación de los trabajos.

3.2 Capacidades Institucionales para la gestión de la RSE en el frente interno de la contrata minera Topacio

Para este estudio es necesario explicar que las contratas mineras no tienen autonomía empresarial. En la práctica todas se subordinan a las políticas de las compañías mineras que las contratan. Por esta razón se entrevistó a los directivos de primera línea (un gerente general, dos gerentes de operaciones y un gerente de relaciones comunitarias) de dos compañías mineras, con las mismas variables y subvariables de la investigación, lo que permitió triangular la información recabada.

La información que se aporta ayuda a conocer y entender la estrecha relación que existe entre la empresa contratista y la compañía minera, y la dependencia que tienen las *contratas* para delinear su comportamiento organizacional. Esto significa que, si quisieran realizar algunas innovaciones sociales, necesitan del apoyo y “la *aprobación*” económica e institucional de la compañía minera que contrata sus servicios, la que aprobarán siempre y cuando no se incrementen los costos operacionales de la compañía.

En el presente capítulo se analiza la capacidad institucional, las competencias técnicas y emocionales de los directivos de la contrata minera Topacio, para gestionar un empleo decente como consecuencia de una gestión de RSEI, de acuerdo a los cuatro ejes básicos estipulados en el Libro Verde de la Comunidad Europea: la gestión del recurso humano, gestión de la salud y la seguridad en el trabajo, adaptación al cambio y cuidado del medio ambiente, para lo cual se requiere conocer de manera amplia a la contrata objeto de nuestra investigación.

Además de conocer sus capacidades y cómo las gestionan, se analizará muy someramente cuáles son los recursos económicos con que cuenta para invertir en sus recursos humanos e institucionales con políticas de bienestar para el trabajador que es quien genera la riqueza de la empresa.

3.2.1 Gestión del Recurso Humano

Según Elsa del Castillo y Gustavo Yamada (2008) los temas centrales de la gestión moderna del capital humano están basados en el aprendizaje y la adaptación continua capaz de responder a las demandas del mercado y la sociedad superando, incluso, los productos y servicios de su propia oferta.

La gestión del talento humano implica que las personas adquieran nuevos conocimientos y habilidades para poder enfrentar los retos de la competencia y el mercado, haciendo propuestas innovadoras para desarrollar la capacitación del recurso humano y estar a la vanguardia de los cambios permanentes.

Otro aspecto a considerar es el contexto que permanentemente se va modificando de acuerdo a las megas tendencias que van guiando el escenario futuro. Partiendo de esta perspectiva es que se indagó cuál es el estilo de gestión del recurso humano que tiene la contrata minera Topacio para ofertar un empleo decente.

3.2.1.1 Política de recursos humanos que aplique criterios de desempeño laboral

En este aspecto la contrata minera Topacio solamente ha implementado un incremento de las remuneraciones con bonos de producción. No tienen establecida una política para retener a sus trabajadores y disminuir la alta rotación de personal. Manifiestan que lo que más anhelan los trabajadores es el reconocimiento económico y las capacitaciones. Lo expresan de este modo: “La retribución económica de los bonos de producción es lo que más motiva al personal y es con lo que se les está reteniendo; otra manera no hay para retenerlos” (Testimonio D-1 contrata minera).

El nivel de los salarios se rige por los precios unitarios determinados por la compañía minera Bateas en el contrato de servicios celebrado con la *contrata* que, no siempre son los más competitivos y no están de acuerdo con el mercado laboral, a pesar de que la misma compañía minera tiene problemas similares con sus trabajadores, los

que van migrando a otras empresas. Bateas no visualiza que este factor se agudiza más en las contratas que les brinda servicios, conforme lo expresan en el siguiente testimonio que se ha recogido:

“[...] hay una fuerte y alta rotación debido a muchos factores, por ejemplo, los sueldos del mercado, la lejanía de las minas, el que las minas estén ubicados en zonas en las que la demanda de la mano de obra calificada y no calificada es muy alta. Por otro lado, el mismo tema de la gran actividad social en cuanto a los reclamos de las comunidades deviene, en una suerte de yo soy comunero y por tanto tengo derecho de que el trabajo me espere o yo les hago el favor de trabajar para ustedes. Ese es un concepto que se está manejando mucho en los últimos tiempos, digamos dos años” (Testimonio G-3 compañía minera).

Los bonos que se pagan a los trabajadores son por la producción que ellos logran, es decir, por su cuota de extracción del mineral sin accidentarse. Se les exige el cumplimiento de otros factores, como es el cuidado del medio ambiente o su comportamiento personal, no tienen mecanismos para medirlo y por ello se dificulta su evaluación.

Los aspectos que se da a conocer son muy importantes para tenerlos en cuenta, porque son comportamientos de los cuales no tienen datos que indiquen qué aspectos deben mejorar, para producir información estratégica que señale las acciones centrales que se pueden implementar y que redunden a favor del trabajador y la empresa.

3.2.1.2 Inversión en programas de capacitación para el desarrollo personal y ampliación de los conocimientos técnicos de sus trabajadores

Tomando como base el concepto de desarrollo humano planteado por Amartya Sen, los programas de capacitación no sólo deben estar orientados con un fin netamente economicista de la empresa, sino preocuparse también por promover el crecimiento y desarrollo personal.

En ese sentido, los programas de capacitación y entrenamiento requieren de una planificación estratégica, en base al diagnóstico de las necesidades reales que tiene la contrata minera Topacio, estructurando los programas de capacitación de acuerdo a las posibilidades y recursos económicos que tengan y les permita desarrollar y/o ampliar las competencias de los trabajadores.

Para promover un cambio de actitudes en los trabajadores, la contrata minera Topacio requiere diseñar un proceso acorto y mediano plazo, que beneficie directamente al trabajador y su familia, y a la contrata a la que presta sus servicios, e indirectamente, a la compañía minera, su comunidad y la sociedad en general, evitando así el desempleo que incrementa los programas asistenciales y la pobreza en las zonas rurales.

En este punto se recogió información sobre los cursos de capacitación que ha realizado la contrata minera Topacio para el personal operativo. Aunque las respuestas en las entrevistas aplicadas a los trabajadores han sido muy dispersas, se les puede agrupar en las siguientes tendencias: capacitaciones diversas sobre desate de rocas y sostenimiento, inspección de seguridad, legislación y geo-mecánica (6%); sobre temas relacionados con la seguridad: investigación y reportes de incidentes y accidentes (12%) y específicamente sobre seguridad (16%), temas generales del IPERC⁶ e inspección de seguridad en el trabajo (24%). Es significativo el porcentaje (15%) que no ha recibido capacitaciones y que no respondió (26%).

⁶Procedimiento para la identificación de peligros y evaluación de riesgos y su control. Tiene por objetivo proporcionar información sobre los peligros y riesgos ocupacionales presentes en las actividades laborales que permita prevenir daños a la salud de los trabajadores, a las instalaciones y al ambiente.

Gráfico N° 6
Capacitaciones recibidas



Fuente: Elaboración propia.

Esta perspectiva va en desmedro de la motivación y preparación que se requiere para un cambio, ya que postergan los temas relacionados con el desarrollo personal y las competencias emocionales de los directivos y trabajadores en general. Un directivo de una compañía minera lo deja entrever así: “Nosotros tenemos un programa permanente de entrenamiento y capacitación de seguridad que incluye a las contratas. Para el desarrollo personal específicamente, no he visto el desarrollo de programas de ese tipo” (Testimonio G-3 compañía minera).

En este aspecto sí se encontró coincidencia entre las compañías mineras y la contrata Topacio, en ambos casos los cursos de capacitación que realizan tienen un corte netamente operativo y técnico relacionado con la seguridad para que el trabajador mejore su productividad en forma segura, para evitar los accidentes de trabajo y pérdidas a la compañía minera, que son refrendados por el testimonio de un directivo de la contrata Topacio quien manifiesta que: “Si, con mucha frecuencia existen cursos de capacitación para los obreros y empleados enfocados a la seguridad” (Testimonio del D-6 contrata minera).

El área de seguridad de Topacio lidera el desarrollo de los cursos de capacitación con el soporte del área de recursos humanos, para reducir drásticamente los accidentes mineros. Para lograrlo, buscan diversificar las modalidades y a los facilitadores de capacitación a nivel interno y externo, contando con el apoyo de los proveedores de

los diferentes servicios y productos que compran, o participando en los cursos que desarrolla la compañía minera por las limitaciones económicas que tienen los contratistas.

Referente al interés que tienen los trabajadores operativos por asistir a cursos de capacitación y qué los motiva, se encontró que la gran mayoría (85%) tiene interés por capacitarse asistiendo a cursos en sus días libres para aprender nuevas destrezas para el desempeño de sus funciones eficientemente y tecnificarse, porque consideran que así tendrán oportunidades de mejorar; los menos (3%) respondieron ambiguamente que puede ser posible, que tendrían que pensarlo, aunque consideran que estas capacitaciones les ayudarán a acceder a mejoras salariales, líneas de carrera, etc.; es significativo el porcentaje de los que no tienen interés porque prefieren descansar en su casa (7%) y los que no respondieron (5%).

Gráfico N° 7
Tipo de interés en los cursos



Fuente: Elaboración propia

Bajo el enfoque de la responsabilidad social empresarial, no solo se busca maximizar la mano de obra, sino la ampliación de las capacidades y destrezas de las personas a fin de generar nuevas oportunidades y derechos, para mejorar su calidad de vida mediante el fortalecimiento de sus capacidades para acceder a un empleo decente y sentirse motivados y realizados con el trabajo que realizan. Sin embargo, el interés de la contrata Topacio por capacitar a sus trabajadores es para tener un personal que le permita acceder a nuevos contratos de trabajo y brindar a la compañía usuaria un

servicio de calidad, elevar la productividad, mejorar los costos y estándares y reducir los accidentes.

3.2.1.3 Propuestas de mejora presentados por los trabajadores

La investigación constató que en la contrata Topacio no se tiene propuestas para la mejora del proceso productivo presentadas por los obreros. Es de no extrañarse, toda vez que los cursos y charlas de capacitación que reciben están direccionadas a la seguridad que deben tener al momento de realizar su trabajo, siendo el indicador de control la disminución de los incidentes y accidentes leves.

Referente a los beneficios que han obtenido como respuesta de los cursos de capacitación que se han dictado, se tiene el siguiente testimonio: “Se ha tenido mejoras inmediatas, pero lo malo es que, al ser inmediato es de muy corto impacto es decir en el tiempo se diluye, porque falta aplicar otros temas relacionados a un soporte emocional muy fuerte” (Testimonio D-1 contrata minera).

No existen antecedentes del dictado de cursos para la ampliación de los conocimientos y competencias de los trabajadores en el aspecto técnico, orientados al refuerzo o ampliación de su desempeño, menos los dirigidos a su desarrollo personal.

3.2.1.4 Nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a la atención administrativa recibida

En este punto es pertinente especificar que el administrador de la mina tiene como función atender la atención de las necesidades básicas de los trabajadores, encargándose de pagar los servicios de alimentación, presupuestar y proveer los recursos necesarios solicitados a la oficina de Lima para implementar el alojamiento, otorgar la programación de adelantos y préstamos, aspectos directamente relacionados con el bienestar de los trabajadores. En tal sentido, se realizó una entrevista para conocer el nivel de satisfacción que tienen los obreros respecto a la

atención administrativa que reciben, en el campamento minero por el administrador de mina.

Las respuestas indican lo siguiente: para el 32% de los trabajadores operativos, no existe interés del administrador por conocer y resolver los problemas de los trabajadores; el 22% expresa que sí están satisfechos, pero no expresan el porqué; el 22% manifiesta que se limita a cumplir sus trámites administrativos y el interés por apoyarlos es regular; el 14% no respondió; y el 11% percibe que el administrador y demás “jefes”, tienen muy poco interés por atender sus necesidades y expectativas.

3.2.1.5 Satisfacción de los trabajadores respecto las condiciones de bienestar social

Con relación a las condiciones de bienestar de los trabajadores, se han considerado los dos puntos más álgidos que tienen: la alimentación y el alojamiento en el campamento minero.

Como el bienestar laboral debe estar por encima de los objetivos económicos y la acumulación de la riqueza, ésta no puede ir en desmedro de la satisfacción de las necesidades básicas de alimentación y vivienda de los trabajadores mineros. La contrata minera Topacio atiende su alimentación y vivienda en los campamentos mineros. Siendo esta responsabilidad de las compañías mineras, pero ellas las transfieren a las empresas contratistas.

En la presente tesis se analizan las características de la alimentación y el alojamiento que reciben los trabajadores de la contrata Topacio en el Centro Minero de Bateas, como uno de los requisitos del bienestar laboral en cumplimiento de la RSEI, contribuyendo así a un trabajo seguro y a la obtención de los resultados de producción esperados. También es necesario incorporar la expectativa permanente de los trabajadores de mejorar su calidad de vida y la de su familia, y las oportunidades de un crecimiento económico y desarrollo personal como resultado del bienestar y valoración en su centro de trabajo.

a. Alimentación

La alimentación que es una necesidad imprescindible para la vida del ser humano varía de acuerdo con la política, valores, ética organizacional y los *parámetros establecidos por la cultura organizacional* de las compañías mineras, las que son proyectadas a sus empresas contratistas, como es el caso de la contrata Topacio.

La empresa contratista no puede desarrollar cambios sustanciales en la provisión del servicio de alimentación a sus trabajadores, debido a que, en los contratos de servicios firmados anualmente con la compañía minera, estos costos ya están estipulados en el presupuesto del contrato.

Se reconoce que los obreros que trabajan en minería, en especial en las minas subterráneas, son un grupo ocupacional con características muy particulares respecto a los requerimientos nutricionales que deben recibir en su alimentación diaria, por el esfuerzo físico, estrés y exposición a los agentes químicos (partículas de sílice, monóxido de carbono, entre otros) que tienen en su quehacer diario.

El trabajo que realizan en los centros mineros exige un incremento en las demandas de nutrientes, requieren de una alimentación balanceada brindada en ambientes idóneos y a la hora indicada, con buenas prácticas de manipulación de los insumos para la preparación de los alimentos, enmarcadas en el concepto de calidad de los productos y un servicio de satisfacción del usuario. En la investigación realizada se aplicó una entrevista a todo el personal operativo, para indagar estos indicadores de calidad de vida y responsabilidad laboral que, reciben los trabajadores con relación a la alimentación y sus resultados se pueden observar en el siguiente gráfico:

Cuadro N° 6

Opinión de los trabajadores respecto al servicio de alimentación

Qué necesito conocer	4.28% No opina	54.28% Pésima	15.71% Mala	21.42% Regular	4.28% Buena
¿Cómo es la alimentación que les brindan y por qué?	No responde	No hay variedad	Deben cambiar de concesionario	Poca variedad	Bien
		Mala atención	Llega frío a la mina	Poca cantidad	
		Baja calidad nutricional	Falta higiene y orden		

Fuente: Elaboración propia

El descontento de los trabajadores frente a la calidad de la alimentación y el servicio que reciben se refleja con mayor énfasis entre los obreros, el que es refrendado por el resultado de la entrevista aplicada, como se observa en Tabla N°1, por lo que la contrata Topacio siempre está migrando de un concesionario a otro.

El descontento que sienten los trabajadores es también una causa del alto porcentaje de rotación de personal y la falta de identificación que tienen para con la contrata y la compañía minera, a la que prestan sus servicios.

El comportamiento organizativo de ambas empresas dista mucho de ser una gestión de RSEI. Para profundizar en el tema se cruza información con el siguiente testimonio de los directivos de una de las dos compañías mineras: “En lo referente a la alimentación también hay desvíos y trato diferenciado, lo que evidentemente va a impactar sobre los trabajadores de la contrata, porque se van a ver disminuidos y maltratados frente al resto del grupo de gente, esto es también producto de la relación asimétrica entre la empresa y su servidor” (Testimonio D-1 contrata minera).

Se observa una marcada diferencia en el servicio, a pesar de que en el proceso productivo minero el cumplimiento de las cuotas (tonelaje) de producción para los trabajadores de compañía y contrata son las mismas, inclusive son los trabajadores de contrata los que realizan los procesos de mayor riesgo y esfuerzo físico (avances en la preparación de los tajos) y con más desgaste de energía que los trabajadores de la compañía minera Bateas que extraen el mineral de los tajos preparados por Topacio.

El trato inequitativo e injusto en la alimentación, se evidencia en la entrevista realizada a los trabajadores de la *contrata* y en el testimonio de los directivos de las compañías mineras, quienes mencionan que el servicio de alimentación que se brinda no reúne los requisitos necesarios para la naturaleza del trabajo que realizan, en especial de la minería subterránea.

La adecuada alimentación es una manera de reconocimiento a su trabajo y una forma de prevenir problemas de salud. Cumplir con brindarles una buena atención en la alimentación y descanso a los trabajadores al margen de la razón social de su centro de trabajo, es un derecho humano que los trabajadores tienen. En el Perú ya se aplican los estándares internacionales y políticas alimentarias para el tema gastronómico a brindarse en los campamentos mineros, sobre todo para quienes realizan actividades de mucho esfuerzo físico y desgaste de energías en el desempeño de sus labores diarias.

b. Condiciones de alojamiento

El establecer como vivienda y, por extensión, la residencia cotidiana en el centro laboral es poco usual para cualquier actividad económica, pues generalmente regresan a su domicilio. En el caso de la unidad operativa Bateas, las instalaciones se encuentran alejadas de cualquier población o ciudad y los trabajadores, después de la jornada laboral, deben vivir en los campamentos mineros lejos de su casa y familia.

Siendo así, se espera que las habitaciones tengan un mínimo de estándares de calidad y ofrezcan comodidades al personal bajo un enfoque de *confort* y tranquilidad, con la finalidad de contribuir a su descanso adecuado. No obstante, los alojamientos que se le proporciona al personal de la contrata Topacio son calificados como lugares incómodos y difíciles de soportar, conforme lo manifiestan los trabajadores.

Existe una tendencia negativa en la percepción de las condiciones de habitabilidad. Los trabajadores de la contrata Topacio manifiestan que no son adecuadas para un descanso, principalmente porque no hay camas individuales, frazadas limpias y ni mobiliario básico. En estos hospedajes, además, no tienen el número suficiente de servicios higiénicos ni agua caliente conforme se evidencia en la mayoría de testimonio de los directivos de Topacio. Uno de ellos expresa: “Las condiciones de vivienda son malas. Como, lamentablemente, son las que nos da la compañía, nosotros no podemos mejorarlas por las restricciones presupuestales. Aunque quisiéramos, no podemos hacer nada, eso es lo que nos da la compañía y es muy poco lo que podemos hacer por mejorarlas” (Testimonio D-1 contrata minera).

Frente a la álgida situación de las viviendas, se vuelve a triangular la información entre los directivos de las dos compañías mineras. Se alcanza el siguiente testimonio: “Las condiciones de vivienda las damos nosotros, o sea, tendemos a que sea el mismo estándar que del personal de la empresa” (Testimonio del G-4 compañía minera).

Los directivos de las compañías mineras tienen este asunto como una tendencia deseable, pero como se ha visto, tampoco tienen alternativas de solución. Las justificaciones aparecen como naturalizadas en la responsabilidad empresarial, es decir, como no está previsto en el presupuesto, no se puede hacer nada, salvo garantizar que se use y no se deteriore.

Aún no se avizora que se implementen servicios para los trabajadores de la compañía y de la contrata con equidad, sin embargo, sí es posible analizar cuál es la percepción que tienen los trabajadores respecto al alojamiento que les brindan.

Las entrevistas que aplicamos tienen respuestas que confirman este malestar. En las preguntas realizadas se solicitó sugerencias a los mismos trabajadores para mejorar

la calidad del alojamiento en la contrata Topacio y los resultados se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Cuadro N° 7
Sugerencias de los trabajadores operativos

¿Qué necesito conocer?	¿Qué sugerencias le daría a la contrata minera Topacio para mejorar la calidad de la vivienda?			
La percepción que tienen los trabajadores operativos de la contrata minera Topacio respecto al servicio de alojamiento que reciben en el campamento minero	2% no opinan	19% consideran que debe existir una mayor coordinación del administrador de la contrata Topacio con la compañía minera	30% solicitan que se les brinde más y mejores implementos de cama	49% opinan que deben mejorar las condiciones de las habitaciones y ampliarlas

Fuente: Elaboración propia

La mejora de las condiciones de vivienda se torna un aspecto de suma importancia dado que los trabajadores deben ser valorados como capital humano por cuestiones éticas y de RSEI. Ellos tienen derecho a un descanso reparador que les permita desarrollar sus actividades con mayor disposición, entereza y seguridad, evitando el malestar que genera y, en especial, poner atajo a la alta rotación del personal.

Los directivos, tanto de las compañías mineras como de la contrata Topacio, tienen la percepción que, hacer mejoras, les va a generar mayores costos porque tienen que invertir en infraestructura y habitabilidad con instalaciones enfocadas a ofrecer confort para los trabajadores. Por un sentido ético y de valoración, deberían desechar esa idea absurda y errónea empresarialmente.

Al margen de los aspectos expuestos en líneas precedentes, el problema de vivienda se agudiza cuando el personal de la contrata minera Topacio se incrementa y, tanto el área administrativa como el área logística, no se han proyectado para este aumento. Esto es preocupante, pues se pueden originar accidentes cuando no descansan bien: “Ahí hay varios problemas, hay mucha estrechez realmente en las viviendas y casas de hospedaje; subsisten problemas como producto de la asimetría

que se da entre la compañía minera y las contratistas o servidores. Sí, existen algunos descuidos por la asimetría relacional que se da”(Testimonio G-1 compañía minera).

Es importante reparar en que los campamentos mineros son, prácticamente, las casas de los trabajadores. Allí pasan el mayor tiempo de su vida laboral. Es el espacio donde se alimentan, interactúan y descansan, siendo el gran beneficiado de esta situación la compañía minera que, condiciona a los trabajadores a vivir en su centro de trabajo por la necesidad y conveniencia de las operaciones mineras. Esto hace imprescindible que las condiciones de alojamiento incluyan variables como la calidad y confort para todos sin distinción, sin discriminaciones por el hecho de pertenecer a la compañía minera o a la contrata.

3.2.2 Cultura Organizacional

En la presente investigación se define a la cultura organizacional como el conjunto de elementos interactivos que son compartidos por todos los integrantes de una organización. Es importante realizar un análisis de la misma respecto a los valores y principios que rigen el comportamiento organizativo e individual de sus directivos en los diferentes procesos que realizan día a día en su desempeño.

En la redacción de su *Visión* la contrata minera Topacio declaró entre sus valores organizacionales, la responsabilidad social, conservar el medio ambiente y la seguridad. Respecto a la gestión de responsabilidad social, se tratará de conocer si están alineados los objetivos empresariales con los de la RSE y cómo se están implementando estas políticas en el frente interno.

El siguiente testimonio recogido en la contrata Topacio, recógela idea que tienen sobre la RSE: “La Responsabilidad Social tal como se entiende hoy en día es generar a las personas un puesto de trabajo, brindarles la oportunidad; brindarle seguridad a la gente que nos presta servicio, o a la comunidad, Topacio tiene esa visión o ese objetivo de captar gente y que ese personal se quede a trabajar con Topacio y que les sea productivo durante buen tiempo”. (Testimonio D-6 contrata minera).

En esta declaración se observa una idea utilitaria, rentista, de la RSE, en la que se apuesta sólo por asegurarse que le sea productiva a la empresa, bajo la lógica comercial de que se brinda a las personas la oportunidad de tener un trabajo. En el testimonio están ausentes los beneficios para el trabajador y sus necesidades de mejora en sus condiciones de vida. Tampoco se aborda el tema del cuidado del medio ambiente que, entre otros factores, hacen de la RSE su razón de ser.

En este testimonio de otro funcionario de Topacio, también se percibe el mismo enfoque respecto a la importancia de la RSE: “Si, porque la responsabilidad social ahora que está de moda, nosotros nos adelantamos en el momento que ya se implemente a nivel nacional, creo que vamos a estar a la vanguardia para poder diferenciarnos frente a este tema” (Testimonio D-1 contrata minera)

La idea del oportunismo y no la oportunidad es la que subyace en él. Es evidente la falacia del desarrollo y la posición de estar a la vanguardia por el sólo hecho del *esnobismo* y no por una clara conciencia de ser una empresa socialmente responsable, en un país como el Perú, que ha visto largamente atropellados sus derechos laborales y donde es esquivada la responsabilidad del empresariado con los trabajadores, sus familias, comunidades y el medio ambiente.

De acuerdo con los testimonios recogidos, se observa que el enfoque de la gestión de la RSE en esta contrata no es uniforme en todos los entrevistados. Tampoco es clara la conceptualización que tienen sobre el tema, pues para los directivos, la gestión de la RSE tiene un enfoque economicista:

Alinear los objetivos empresariales con los objetivos de la RSE es una necesidad
¿Cuál es el interés primordial de una empresa? de un negocio? Es ganar plata y cualquier factor que corte la posibilidad de ganar más plata, dentro del cuadro legal por supuesto, va tener que ser gestionable, va tener que ser evitable, ¿para qué?, para que no se logre cortar la ganancia del proceso del negocio. Esa es la verdad. Así es. (Testimonio G-1 compañía minera).

La RSE se considera como una herramienta de gestión que facilita el desarrollo de las operaciones del proyecto minero, sin paralizaciones que puedan interrumpir la generación de riqueza. Esta es una conceptualización distante a la razón de ser de la RES que abarca de forma integral las dimensiones sociales, laborales, ambientales y económicas.

3.2.2.1 Incorporación de la ética en la toma de decisiones

Respecto a la incorporación de los principios organizacionales y la ética en la toma de decisiones y cómo esta se expresa, uno de los testimonios de un trabajador de la contrata manifiesta: “Se trabaja con valores, los directivos te dan todos los lineamientos cuando ingresas a trabajar” (Testimonio D-1 contrata minera).

En efecto, los directivos de la contrata manifiestan que se les da a conocer los lineamientos de la organización a los nuevos trabajadores cuando ingresan a trabajar; sin embargo, no pudieron explicar cómo aplican estos principios y su ética en la toma de decisiones.

Para los directivos de la compañía, la dimensión ética en la toma de decisiones es un asunto de vital importancia, es la adhesión a la declaración de la organización que involucra el comportamiento en su propia vida y hace parte de su personalidad. Es decir que la vida personal debe tener un correlato con los principios y valores de la empresa; así se desprende de lo que expresa uno de sus directivos: “El directivo que no está de acuerdo con la ética, está fuera. No pueden tener un directivo que hable “A” y tenga una vida como “B”. Entonces esa persona es observable y obviamente no tiene la confianza y el nivel de decisión, probablemente le quitamos la autoridad y la representatividad” (Testimonio G-1 compañía minera).

No se pudo recoger la respuesta a la pregunta si los principios y valores organizacionales han sido dados a conocer a todos los integrantes de la compañía y si tienen establecido un programa o mecanismo de recordación para su cumplimiento. Más bien manifiestan que la actitud de los directivos por desarrollar los valores de sus

trabajadores es variada, porque depende de los principios con que rigen su vida personal y familiar.

Otro aspecto que se identificó es la perspectiva que tienen los directivos sobre el impacto positivo o negativo respecto a la toma de sus decisiones y su autonomía.

Muchos directivos de la contrata Topacio manifiestan que preferían y desearían tener autonomía para considerar este aspecto; sin embargo, no les es posible hacerlo, puesto que la mayoría de las veces predomina el cumplimiento de una orden recibida en forma autoritaria proveniente de la compañía minera a la cual prestan sus servicios.

Se encontraron algunas contradicciones respecto a lo que manifiestan algunos directivos de las compañías entrevistadas, al expresar que es necesario abrir la mente y tratar de comprender lo que siente la otra persona, para encontrar puntos en común a fin de hacer una buena negociación, o llegar a prevenirlos de las consecuencias de los problemas o conflictos suscitados: No obstante, al presentarles el caso de un problema específico con un trabajador manifestaron lo siguiente: “Al momento de tomar decisiones, la evaluación es objetiva, es decir si rinde, rinde, si no rinde no rinde, así de simple nada más” (Testimonio del G-2 compañía minera).

Esta afirmación es una prueba evidente de la existencia de un doble discurso a nivel empresarial. Se muestra una gran brecha entre el discurso que tienen respecto a la ética empresarial y el estilo de gestión de la organización.

3.2.2.2 Procesos de inducción y orientación de los valores y principios organizacionales

Respecto al proceso de inducción de los trabajadores que ingresan a trabajar, se encuentra que están en proceso de elaboración los manuales y reglamentos y no se dicta ninguna charla referida al tema de los principios, más allá de una breve orientación de 5 a 10 minutos al momento de la afiliación del nuevo trabajador.

Los informantes aducen el pretexto perfecto de la urgencia del inicio de sus labores, toda vez que el proceso de inducción de seguridad ha tenido una duración de 7 a 10 días y hay exigencia de la compañía para que se avance con los trabajos programados.

3.2.3 Enfoque de la gestión de la RSE en la contrata Topacio

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial que manejan actualmente en la contrata Topacio se traduce a otorgar trabajo a los jóvenes comuneros en actividades básicas de minado, para lo cual les dictan un curso de inducción del proceso de minado con los siguientes objetivos según manifiesta uno de los directivos de Topacio:

- 1.- Evitar accidentes.
- 2.- Tener mano de obra que maximice la producción.
- 3.- Tener mano de obra del lugar, que les asegure una mayor permanencia en la mina y evitar la alta rotación de personal que les acarrea costos a las operaciones.
- 4.- Mantener una buena imagen empresarial al contribuir con la generación de empleo para la población en la mina, directamente o a través de sus contratistas. (Testimonio D-1, contrata minera)

La preocupación e interés que tienen por ofertar trabajo a los pobladores de las comunidades es para disminuir los costos de la alta rotación del personal, conforme se evidencia en el siguiente testimonio:

Uno de los males endémicos que está sufriendo ahora la minería a nivel nacional, es la alta rotación de personal, tanto de los supervisores como del trabajador. Esta alta rotación se da por diferentes motivos, normalmente se atribuye a la lejanía de los centros mineros y a las grandes oportunidades que ahora existen en las empresas que tienen sus unidades de operación mucho más cerca de los poblados, por ejemplo: Lima, Huancayo, Cerro de Pasco, Cajamarca, Trujillo etc. En el sur tenemos una

intensa captación de mano de obra debido al aislamiento de las unidades de operaciones. (Testimonio de la G-3 compañía minera).

En los testimonios precedentes se observa que el enfoque y la perspectiva que tienen los directivos de las empresas mineras y la *contrata* respecto a la gestión de RSE, está orientada hacia la disminución de los costos operacionales y la obtención de una licencia social que permita la continuidad de sus operaciones, manteniéndose ajenos al desarrollo y calidad de vida de las personas que son la razón de ser toda empresa moderna. Otros aspectos que tampoco toman en consideración son el territorio y el entorno donde operan.

3.2.4 Salud y seguridad en el trabajo

La gestión de seguridad en la contrata minera Topacio está normada por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) a través de la normativa de seguridad DS.055-2010-EM y alineada con las políticas de seguridad de las empresas usuarias.

Referente a las condiciones de trabajo, estrechamente ligadas a las condiciones subestándar que ponen en riesgo la salud y seguridad personal de los trabajadores, se analizan en los siguientes ítems:

3.2.4.1 Calidad de los equipos de protección personal

Con la adquisición inadecuada de Equipos de Protección Personal (EPP), el resultado que se obtiene es que se terminen antes de tiempo y el trabajador quede expuesto a sufrir algún accidente si no se cambian en la fecha programada o si no se tiene *stock*, debiendo esperar hasta que la mina les otorgue la nueva dote.

Los problemas más frecuentes de seguridad en las operaciones mineras tienen una amplia complejidad y diversidad y están interrelacionadas unas con otras. Se trató de agrupar las respuestas de los trabajadores operativos a las causas de los accidentes, con el siguiente resultado: para el 3% uno de los problemas es por los tiros cortados, el 4% opinó que es por descuido de los mismos trabajadores; también el 4% dijo que

es por falta de equipos de protección personal; el 7%, que es por causas naturales (desprendimiento de rocas, sobre todo); para el 8%, es por la falta de herramientas apropiadas; el 19% manifestó que es por falta de ventilación; el 24%, que es por falta de capacitación sobre seguridad; finalmente, para el 31% es por la presión de cumplir con el tonelaje.

Se observa que es de suma importancia entender adecuadamente el proceso causal de los accidentes para lograr una gestión apropiada que entienda y atienda las causas más recurrentes; de esta manera se daría solución a los problemas en forma planificada y con el uso de las distintas herramientas de gestión de la seguridad ocupacional.

Entre los factores o causas personales, se encontró lo siguiente: la incapacidad física y mental, la falta de conocimiento, la falta de destreza, la tensión física, la tensión psicológica y una motivación inadecuada. Asimismo, entre los factores propios del trabajo se consideran: un liderazgo y una supervisión inadecuada, y una ingeniería deficiente. Podemos apreciar que no obstante la realización de los esfuerzos necesarios por cumplir con la reglamentación del Decreto Supremo N° 055-2010-EM y adecuarse a los lineamientos de la política de gestión de seguridad de la empresa usuaria, esta no se cumple como se espera.

3.2.4.2 Nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a las condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo en que actualmente opera la contrata minera Topacio no son las mejores. El personal obrero trabaja en condiciones subestándar, porque están confinados en un espacio donde falta la ventilación, hecho que representa el 19% de los problemas y es el principal de seguridad, conforme se evidencia en el Cuadro N° 6

Se repite la errónea idea de que primero es extraer el mineral para el cumplimiento de la cuota mensual, tal como lo evidencia el último diagnóstico organizacional que realizaron en la contrata minera Topacio:

La contrata trabaja con equipos alquilados antiguos y sin mantenimiento preventivo, que continuamente paran malográndose y retrasando las labores. La ventilación en interior de la mina es deficiente la que se agudiza con el monóxido que botan los equipos viejos. Los trabajadores de la contrata no tienen vestuarios con duchas de agua caliente para que puedan cambiarse cuando salen con la ropa mojada (mamelucos, botas) al finalizar su jornada y hacer secar su ropa para la siguiente jornada. El almuerzo que los llevan al interior de la mina llega frío, tarde y no tienen comedores para que puedan calentar su comida ni lavarse las manos. Hay exceso de ruido de los equipos motorizados y las perforadoras en el interior de la mina. (Diagnóstico Organizacional de la contrata Topacio).

La situación descrita está retrasando las operaciones y generando frustración en los trabajadores por avanzar su trabajo y, como consecuencia, pierden la confianza de sus jefes, aspecto que cansa y desmotiva a los trabajadores que si tienen experiencia y conocen su trabajo, los que se retiran en busca de mejor alternativa. Para controlar esta situación, la Gerencia General se encuentra abocada a buscar financiamiento para adquirir equipos nuevos con disponibilidad mecánica y no depender de los equipos alquilados que continuamente fallan.

Otro problema es que no tienen una programación de mantenimiento preventivo de los equipos, entre otros factores que ya fueron descritos en el punto 3.1 del presente capítulo.

3.2.4.3 Importancia de la comunicación en la gestión de seguridad

Los accidentes que ocurren en el desarrollo de las actividades mineras no siempre responden a un solo elemento, sino a muchos. El estilo y la calidad de la comunicación que se desarrolla, así como los factores personales y de trabajo, son las causas básicas para la ocurrencia de un accidente. En la siguiente tabla podemos observar la percepción que tienen los trabajadores de la importancia que tienen la comunicación en su empresa:

Cuadro N° 8

¿Cómo perciben los trabajadores operativos la importancia de una buena comunicación en forma fluida y oportuna entre sus jefes?

importancia de una buena comunicación	Porcentajes
Da más confianza y se logra los objetivos	12%
Se trabaja seguro, sin accidentes	12%
Existe comprensión y coordinación en un buen ambiente laboral	20%
Habría mayor producción el trabajo sería más rápido y fácil	34%
No responde	22%

Fuente: Elaboración propia

Se identifica con claridad la diversidad de percepciones y respuestas que tienen los trabajadores operativos de la contrata minera Topacio respecto a la importancia de la comunicación para la seguridad y el desempeño de sus labores.

La comunicación ineficiente es una limitación que impide la realización de un trabajo seguro, en especial, entre los jefes de guardia y el jefe de seguridad durante el desarrollo de las actividades de producción. Este problema no sólo se observa en la contrata Topacio, sino también a nivel de las compañías mineras entrevistadas, conforme se evidencia en el siguiente testimonio: “Bueno hay una comunicación vertical ahí, o sea las políticas de la empresa bajan en forma vertical a las contratas” (Testimonio del G-4 compañía minera).

Resumiendo, el resultado de las entrevistas realizadas se infiere que la comunicación es asimétrica pues la compañía minera ejerce poder sobre la contrata y ésta, a su vez, la réplica con sus proveedores más pequeños, generándose de esta manera la continuidad de la cultura de imposición y trato vertical que reciben por parte de la compañía minera desde el condicionamiento de las negociaciones de trabajo que han tenido y continúa durante el desarrollo de las actividades diarias

3.2.4.4 Medidas para combatir la presión del trabajo

El sistema en los centros mineros es trabajar desde las 7:00 horas de la mañana hasta las 7:00 horas de la noche, de lunes a domingo, acumulando 14 días seguidos, para descansar 7 días. El mecanismo de la jornada es: durante el día un grupo de trabajadores (guardia) está trabajando, otra guardia está descansando (durmiendo) porque han trabajado durante la noche y una tercera guardia está de días libres fuera del campamento. Este sistema de horario laboral dificulta la organización de eventos deportivos o actividades recreativas para el esparcimiento de los trabajadores, lo que reduciría el estrés que les genera el trabajo por el tipo de operaciones que realizan.

Respecto a los problemas de seguridad que existen en la contrata Topacio se evidencia que todos los directivos coinciden en que la gestión de seguridad tiene varias aristas que deben ser atendidas, recogándose el siguiente testimonio respecto a las causas de accidentes:

Siempre hay incumplimientos, incidentes que estamos corrigiendo, evaluando la actitud del personal por las actitudes temerarias que cometen, tomando medidas correctivas y retroalimentación para concientizar al personal que no vuelva a cometer estos actos. El otro motivo es porque no se encuentran motivados o vienen con problemas después de sus días libres y otro sería el cansancio, porque no descansan cómodamente por las malas condiciones que hay de habitabilidad, las que deben ser superadas para darles mejor calidad de vida y que ellos puedan desempeñarse bien en el trabajo con seguridad (Testimonio del D-5 contrata minera).

Referente a los problemas de seguridad los directivos de las dos compañías mineras manifiestan que en todas las empresas mineras existen problemas de seguridad y ya se está trabajando en el mejoramiento continuo y el permanente aprendizaje que les permita formar una nueva cultura de seguridad, por ello expresan que:

Estamos desarrollando un sistema de gestión de seguridad basada en tres aspectos: uno de ellos es la creación de la cultura de seguridad reformando a la persona humana, implementando herramientas adecuadas que formen en la persona la cultura de seguridad, la cual se logra con inspecciones y auditorías permanentes ejercidas

por los mismos obreros y empleado; el segundo punto es la capacitación que es importantísima para ser competente y seguro; el tercer tema es la coherencia de la empresa que no puede tener un doble discurso y ese es un tema muy importante. (Testimonio G-1 compañía minera).

Según refiere el entrevistado, la gestión de seguridad en la minería subterránea se encuentra en proceso de maduración como sistema de gestión, pues todavía se tienen accidentes fatales tanto en las empresas mineras como en las contratistas que les brindan servicios.

3.2.5 Respeto al medio ambiente

Otro factor vital que interviene en la gestión de la RSEI en minería es la referida al cuidado del medio ambiente, con el objetivo de evitar que se generen daños ambientales mediante un manejo adecuado y responsable de los desechos industriales y/o del minado.

Esto se debe a que en la actualidad muchas empresas no solamente se preocupan de los resultados económicos, sino de una triple cuenta de resultados en la que se incluye las dimensiones social y medioambiental.

3.2.5.1 Aplicación de políticas preventivas para el cuidado del medio ambiente

La contratista minera Topacio no tiene una política definida sobre preservación y cuidado del medio ambiente, pues estas se subordinan a las políticas de la compañía minera a la cual prestan sus servicios, cumpliendo con el requisito mínimo legal exigido.

3.2.5.2 Programas de capacitación para el cuidado del medio ambiente

Anteriormente ya se ha explicado que los únicos cursos de capacitación que desarrollan en las dos compañías mineras analizadas y la contratista Topacio están referidos a seguridad minera. Respecto al cuidado del medio ambiente se dictan

charlas cuando se realiza la inducción a los trabajadores en el proceso de contratación, porque si ocurre un accidente ambiental o incumplimiento del reglamento tienen una alta penalización.

Según el esquema legal vigente, sino realizan el tratamiento normado de las aguas ácidas, se incurriría en un delito penal y la compañía minera tendría que asumir los costos de cualquier accidente ambiental o incumplimiento que realicen directamente ellos o las empresas contratistas que les brindan servicios.

Cabe mencionar que no se ha encontrado en los trabajadores, una interiorización respecto a cuáles son las normas y procedimientos del cuidado del medio ambiente. Existe cierta confusión respecto a qué estrategias de control o tratamiento deberían utilizarse según el tipo de contaminación que las aguas tienen, o cuál es el procedimiento correcto en el tratamiento de las aguas del proceso de minado.

3.2.5.3 Desarrollo de campañas para el uso eficiente y cuidado de la calidad del agua

Respecto al manejo de las aguas residuales y ácidas del proceso de minado que impactan en el medio ambiente, los directivos de la contrata Topacio expresan que cuentan con una política establecida por la compañía minera. Un testimonio de un directivo de la *contrata* lo expresa así:

Se debe hacer un tratamiento de las aguas ácidas que discurren por la boca mina y en el interior de la mina, para ser reutilizados y devueltos al medio ambiente con una buena calidad, para que puedan ser utilizados por nuestros pobladores. Cuidar la flora y la fauna es importante. Tratamos que no haya impactos negativos, tratamos de cumplir con las normas y regulaciones para no causar daños ambientales. (Testimonio del D-5. empresa contratista).

Con relación al manejo de las aguas residuales del proceso de minado, se les preguntó a los trabajadores si las aguas residuales sin tratamiento que salen de la mina se mezclan con otras aguas y por qué. La respuesta fue la siguiente: para el 4%

de los entrevistados, no se da; para el 7% evitan mezclar para no contaminar las demás aguas; el 11% afirmó que las aguas residuales sí se mezclan por falta de tratamiento; el 16% dijo que el tratamiento que se da a las aguas residuales es parcial; para el 18%, las aguas residuales del proceso de minado si están tratadas; el 22% asegura que sí se mezclan, contaminándose el medio ambiente; finalmente, el 23% de los entrevistados no respondió.

No se encontró evidencias de campañas realizadas para el uso eficiente de la calidad de agua en las operaciones mineras. Tampoco existe consenso sobre el procedimiento y la importancia que tiene el tratamiento de las aguas ácidas del proceso de minado en los trabajadores operativos de la contrata Topacio.

El conocimiento de los trabajadores para el cuidado del agua que utilizan durante las operaciones mineras es básico, toda vez que no existen curso de capacitación ni campañas de sensibilización para la gestión eficiente del medio ambiente, razón por la cual el manejo de las aguas residuales no es homogéneo conforme se puede evidenciar en el gráfico anterior.

3.2.5.4 Manejo de los desechos del proceso productivo

Con relación a este aspecto, no se tiene interiorizado el procedimiento del uso y desecho adecuado de las brocas y explosivos, la mayoría sabe qué es lo que se debe hacer, pero muchas veces no lo manejan eficientemente, al igual que los insumos excedentes del proceso de minado, conforme se evidencia en el siguiente testimonio: “Los trabajadores, a pesar de que saben que no se debe botar el combustible o el aditivo a la tierra, siempre botan algo, como las brocas que se deben llevar a una cancha de reciclaje” (Testimonio del D-4 contrata minera).

Siendo parte de la RSE el cuidado del medio ambiente, el cual es transversal a cualquier sector productivo y, o de servicios que realice el hombre, en la explotación minera este tema se convierte en uno de los problemas más álgidos.

En la conservación y cuidado del medio ambiente, el uso del agua y la calidad de esta al ser devuelta a sus cauces de origen, como parte de la gestión del desarrollo

sustentable que deben realizar todas las empresas, al margen del sector al que pertenecen y/o la actividad que realicen. Este aspecto se encuentra en estrecha relación y dependencia con la ética de sus directivos y la ética empresarial del mundo que queremos construir, que se traduce en el tipo de persona y organización que queremos ser.

Existe un marco legal respecto al cuidado y tratamiento del agua y se cumple solo por la penalización existente, pero en las compañías mineras y las contratadas aún no se ha interiorizado la cultura del cuidado del medio ambiente por genuino convencimiento, teniendo que trabajarse este proceso de cambio cultural a nivel personal y organizacional.

3.2.6 Adaptación al cambio

Este es otro de los aspectos básicos que son contemplados en la gestión de RSEI y está referida a la responsabilidad que tienen las empresas para desarrollar políticas de empleo con programas de adaptación de los trabajadores frente a los cambios, reorganizaciones, fusiones empresariales, etc., las que casi siempre van acompañadas de una reducción de trabajadores o despidos.

Estos programas de adaptación al cambio se pueden conseguir cuando se realiza un planeamiento prospectivo estratégico, en el que todas las líneas estratégicas de intervención deberían prever en su presupuesto acciones que permitan la reconversión laboral a través de los programas de capacitación; es decir, se debería asumir como una inversión.

La capacitación debe estar orientada a favorecer el desarrollo de las capacidades individuales, de modo que los trabajadores puedan ocupar nuevos puestos o estar preparados a nuevas tareas, sólo de esta manera los programas van a revertir en el fortalecimiento organizacional, considerando que los trabajadores tienen claramente identificados sus intereses, los que son: supuesto de trabajo que les brinda una realización personal, su jubilación y la empleabilidad continua, razones por las cuales

las empresas socialmente responsables no pueden limitarse simplemente al proceso de despidos y liquidación laboral de los trabajadores.

Cambiar constantemente al personal y despedir a los trabajadores, no hace bien a las empresas, porque el hecho de que se cumpla sólo con pagarles la compensación monetaria por su desempleo sin una perspectiva de reinserción laboral torna vulnerable al trabajador y a su familia. Los empresarios deben entender que desde ningún punto de vista estratégico estas acciones favorecen la competitividad de una empresa.

La insolvencia de la empresa no debería terminar en despido, sino en una reconversión laboral de sus trabajadores más eficientes. Para evitarlo, la empresa responsable prevé los programas de capacitación como una medida puntual y estratégica. Un testimonio de la contratista lo expresa de este modo:

Otra razón de la insolvencia de las contratistas mineras es que, en muchos casos, están en desventaja al competir con el trabajo desarrollado por las mismas empresas mineras con desigualdad de oportunidades, recursos y capacidades frente a su usuaria, lo cual contribuye también a la falta de liquidez de las empresas contratistas quienes, a fin de reducir costos para sobrevivir, se ven obligadas a despedir a los trabajadores. (Testimonio del D-1 contrata minera).

En esta misma orientación, cuando se realiza la reducción de personal o se despide a los trabajadores, los primeros perjudicados son los pobladores de las comunidades por no haber ampliado sus conocimientos y habilidades técnicas para ser reubicados con facilidad en otras empresas, quedándose sin trabajo de un momento a otro. Incluso, en algunas ocasiones, dejan de percibir el pago total de sus beneficios sociales, lo cual es un asunto grave porque se afecta, no sólo al trabajador, sino también a su familia y su comunidad.

3.2.6.1 Medidas de contingencia frente a los despidos de los trabajadores por decisión del cliente

Cuando la compañía minera a la que presta sus servicios la contrata Topacio decide disminuirle las labores asignadas en forma unilateral, la *contrata* difícilmente podrá implementar un mecanismo de reubicación de sus trabajadores en las otras unidades, porque tendría personal excedente y porque se encuentran distantes geográficamente, y muchas veces el trabajador tendría que alejarse de la familia lo cual le ocasiona muchas dificultades y limitaciones económicas, afectivas y sociales. La reubicación ante la reducción de personal es un perjuicio, así existan posibilidades de reubicar a algunos trabajadores que han tenido un buen desempeño.

La implementación de programas de capacitación para una reconversión laboral en la contrata Topacio no se está desarrollando. Es difícil pensar en desarrollar programas de capacitación y entrenamiento técnico de reconversión laboral, sino existen costos asignados en el presupuesto, ni siquiera para implementar programas de capacitación por competencias para la tecnificación de los trabajadores conforme se evidencia en el siguiente testimonio:

Nosotros tenemos todo un programa de capacitación, entrenamiento y sensibilización a todo nivel y en todo segmento, que incluye a las contratas sobre el tema de seguridad. Curso para la capacitación técnica y el desarrollo personal específicamente no he visto un desarrollo de programas de ese tipo, lo que si se toca mucho son las consecuencias de un accidente en el ámbito familiar. (Testimonio G-2 compañía minera).

Las organizaciones que no desarrollan como parte de su cultura organizacional, el Planeamiento Estratégico y el desarrollo de programas de capacitación que amplíe las competencias técnicas y el desarrollo personal de sus trabajadores, tendrán muchas dificultades, y muy serias, para implementar estrategias de reconversión laboral del personal que están despidiendo.

Esta situación, aunada a los problemas de cumplimiento con el pago de los beneficios sociales de los trabajadores en forma oportuna, por falta de liquidez o por demora de los pagos de los servicios liquidados por el cliente, torna vulnerable a la contrata Topacio. De allí la importancia de contar con medidas de contingencia que garanticen la sostenibilidad de la empresa contratista ante la eventualidad de la disminución de labores o cancelación del contrato de servicios, y gestionar los despidos de los trabajadores sin desatender los aspectos sociales.

3.2.7 Capacidad de organización de los trabajadores para la formación de un sindicato.

La capacidad de organización de un grupo humano consiste en desarrollar capacidades sociales que incentiven el liderazgo, la pertenencia social y la identidad hacia el grupo o nivel de personas con quienes se comparten intereses en común. Frente a la necesidad de representarse a uno mismo y a otros para dar solución a los problemas y carencias que tienen colectivamente como trabajadores, surge la formación de los sindicatos de obreros.

Durante la investigación sobre el tema de las capacidades de organización de los trabajadores, se encontró que había contradicciones entre los directivos de la contrata Topacio respecto a la formación de un sindicato al manifestar que, en el último diagnóstico organizacional, hubo posiciones distintas claramente marcadas: “Una posición es que la formación de un sindicato en la contratista no es bien vista por las compañías mineras (los clientes), pues los trabajadores sindicalizados pueden tomar medidas de fuerza para hacer respetar sus derechos y llegan a realizar paralizaciones que perjudican el desarrollo de las actividades mineras” (Testimonio D-1 contrata minera).

Otros consideran que los sindicatos se forman porque los trabajadores sienten o perciben que no son escuchados y quieren exponer sus problemas. Que necesitan que se reconozcan sus derechos laborales, beneficios económicos, una buena vivienda y alimentación, porque no son debidamente atendidos y pueden ser despedidos de un momento a otro y, además, muchas veces las empresas

contratistas quiebran y los dejan abandonados sin pagar sus remuneraciones o beneficios sociales, perjudicándose ellos y sus familias.

En las entrevistas a directivos de las compañías mineras con quienes se trabajó para triangular la información, se recogió percepciones a favor de la formación de un sindicato en la contrata, ya que es un derecho de los trabajadores y una herramienta necesaria y útil para plantear criterios elementales de mejora para el bienestar del recurso humano en las minas:

”Yo creo que los sindicatos se forman porque es una forma de poder comunicarse fácilmente y con mayor poder ante la empresa, que hacerlo de manera personal. Eso empodera a la masa trabajadora. Eso es bueno para la empresa. Estoy de acuerdo con que se formen los sindicatos” (Testimonio G-4 compañía minera). “Los sindicatos, como instituciones que representa a los trabajadores, tienen todo el derecho de vivir en cualquier empresa y entonces los contratistas que tienen sindicato, me parece que son empresas de avanzada porque, precisamente, demuestran la apertura a un trato equitativo y justo con los trabajadores, porque se puede conversar con un ente que representa al trabajador” (Testimonio G-2 compañía minera).

Al escuchar estos testimonios, se preguntó a los directivos de las dos compañías mineras cuántas y cuáles de las contrata que les brindan servicios, tienen su sindicato de trabajadores. Las respuestas fueron ambiguas, entre ellas: *“tenemos empresas que tienen sindicato porque es natural”*. Esto expresa, con hechos reales, que la contrata Topacio tiene razón al considerar que la formación de un sindicato de obreros le limita acceder a nuevos contratos de trabajo. Existe, por tanto, mucha distancia entre el discurso de los directivos de las compañías mineras con las decisiones que toman. Lo mencionado deja en entredicho su discurso sobre sus políticas y las decisiones gerenciales del día a día, quedando a la vista una incongruencia entre lo que predicán y lo que practican.

Cabe resaltar que la formación de sindicatos está contemplada y es respaldada por la OIT, porque es una organización civil que cumple la función de velar por los intereses de la clase trabajadora y contribuir en otros aspectos importantes de la vida

organizativa de la empresa. En las empresas modernas con un manejo socialmente responsable, son considerados como aliados estratégicos y no una amenaza organizacional, pues al tener la representatividad organizada de los trabajadores, se facilita el gobierno de la empresa, considerando que el trabajo minero es una labor de alto riesgo, que genera mucho estrés y tensión en los obreros que, además, se encuentran lejos de sus familias como se ha señalado.

Al respecto, se puede inferir que la cultura organizacional de las compañías mineras entrevistadas y la contrata minera Topacio no corresponden al de una gestión de RSEI que cumpla con desarrollar las capacidades de organización y liderazgo en los trabajadores, para establecer relaciones de confianza con los *stakeholders* internos, para promover y desarrollar la capacidad de representarse a uno mismo y a los demás, etc. Es decir, no es una gestión que vaya a facilitar el desarrollo de las capacidades sociales de sus trabajadores y los valores que le den sentido a los logros de pertenencia y motivación trascendental en su vida personal y laboral.

3.2.8 Recursos de la contrata minera Topacio

Con el propósito de concluir con el análisis de las capacidades institucionales, se aborda como último punto el tema referente a los recursos económicos y financieros con que cuenta la contrata Topacio para su desenvolvimiento empresarial en forma socialmente responsable en su frente interno.

Para realizar este análisis, no sólo se recabó información a través de las entrevistas y observación, sino también se revisó documentos institucionales como son los contratos de servicios que ha establecido con las compañías mineras. Esta información permitió analizar, objetivamente, cuáles son las facilidades económicas que le brinda la compañía minera a la contrata Topacio, de modo que posibilite su desempeño organizacional en forma efectiva, no sólo en el aspecto productivo, sino también en lo social y ambiental.

En la revisión de los contratos de servicios que tiene la contrata Topacio se necesitó conocer cuáles son los gastos generales que están presupuestados, y cuáles son los esquemas de costos en el contrato (conceptos que están casi estandarizados en las

diferentes compañías mineras) que se detallan a continuación, información también útil para saber cuál es la inversión en el recurso humano que tiene la contrata Topacio.

Cuadro N° 9
Cálculo de los Gastos Generales

Descripción		Cantidad	Costo mensual
1	Supervisión y administrativos		
	Ingeniero residente	0	15,271.74
	Asistente residente	0	11,068.99
	Ing. Jefes de Guardia	0	8,547.34
	Ing. Jefe de Seguridad	0	11,068.99
	Ingeniero de Costos	0	7,706.79
	Inspectores de seguridad	1	3,672.15
	Trabajadora Social	0	4,829.82
	Lampareros	0	2,676.38
	Líderes	0	5,176.94
	Bodegueros	0	3,954.00
	Choferes	0	3,926.66
	Almacenero	0	3,926.66
	Administrador	0	5,612.77
	Digitador de Productividad	0	2,011.20
	Mecánico equipo liviano	0	1,545.68
	Secretaria	0	2,011.20
2	Implementos de Seguridad		
	EPP Mina	1	130.40
	EPP Superficie	0	19.09
3	Alimentos, Alojamiento y Útiles de oficina		
	Alimentación Empleados	12	20.00
	Alimentación Obreros	60	18.00
	Alquiler de Viviendas	0	-
	Cama Individual	6	8.49
	Camarotes	33	10.27

	Colchones	72	4.72
	Frazadas	144	2.55
	Mantenimiento de infraestructura entregada	1	500.00
	Útiles de oficina	1	700.00
4	Comunicaciones, Sistema de Seguridad		
	Fax, teléfonos, correos, Internet	1	500.00
	Viajes directivos	0	800.00
	Gastos Sistemas de Seguridad	1	1,200.00
5	Transporte (no incluye choferes)		
	Camioneta de Supervisión	1	8,432.40
	Camión de Servicios	1	8,432.40
	Bus de transporte de personal	1	8,400.00
6	Seguros		
	Seguro de transporte de personal		
	Responsabilidad Civil contra terceros		
7	Afiliación de personal		
	Trabajadores	72	
	Examen Médico pre-ocupacional	0.17	1951.668
	Contrato de trabajo (Ministerio)	0.25	1800
	Inscripción Essalud	0.08	2304
	Gastos de Identificación de personal	0.08	144
	Inscripciones personal Discamec	0.08	900
8	Actividades de Bienestar Social	1.00	500
	Gastos Lima	0.20	3500
	Gastos planilla Lima	0.20	60800
	Total Gastos Generales mensuales		

Fuente: Documento interno de la contrata Topacio

En el cuadro precedente se puede observar que no existe un ítem presupuestado para desarrollar programas de capacitación y entrenamiento, sobre todo para los trabajadores operativos (obreros), quienes están expuestos a sufrir accidentes de diversa magnitud. Con esta estructura de costos que limita y restringe a la empresa, es imposible que puedan invertir en su recurso humano y ampliar las competencias de sus trabajadores en todos los niveles organizativos, de modo que se infiere que

existe una dependencia significativa con la compañía usuaria a quien presta sus servicios.

La contrata Topacio gira sus operaciones empresariales supeditadas a la decisión y política empresarial de la compañía minera. Si quiere implementar programas de capacitación, entrenamiento, mejoras en las condiciones de vivienda y alimentación de los trabajadores, tiene que contar con su autorización y esperar la posibilidad de un financiamiento compartido, lo que convierte esta situación en un problema estructural.

A la luz de lo expuesto se puede inferir que son las compañías mineras las que definen la agenda empresarial de sus contratistas, el estilo de gestión de sus recursos humanos, así como la responsabilidad de absorción de la mano de obra de las comunidades.

Al contar con una planilla reducida porque la mayoría de los trabajadores se encuentran afiliados a las diferentes contratas que les brindan servicios, se presenta otra situación en beneficio económico de las compañías mineras, pues no tiene que ofertar préstamos económicos, programas de capacitación, pago de bonos de producción, ni la distribución de las utilidades económicas anuales. Queda claro que, desentendiéndose de esta manera de la dimensión social de su frente interno, logran mayor beneficio económico para su compañía.

Frente a esta situación es que, desde el punto de vista de la gerencia social, surge el interés por realizar la presente investigación, con el objetivo de promover un empleo decente con bienestar social básico y desarrollo de las competencias a través de los programas de capacitación para los trabajadores que, en un porcentaje significativo, son pobladores del entorno rural y comunal, incrementando el capital social regional del Perú.

Al promover el desarrollo de las capacidades institucionales y las competencias técnicas y emocionales de los directivos de la contrata Topacio se garantizaría su crecimiento y desarrollo empresarial, para que luego se encuentren en la capacidad

de ofertar un empleo decente a sus trabajadores y evitar el fracaso empresarial que trae como consecuencia el desempleo, situación con secuelas de problemas sociales múltiples como son el alcoholismo, la fractura de la familia y la delincuencia, entre otros, además de engrosar la población de dependientes de los programas asistencialistas del Estado.

Se pretende que esta experiencia sirva de ejemplo y estímulo para que otras contratas mineras, al igual que Topacio, quiebren el paradigma de que ellas no pueden gestionar una responsabilidad social interna porque son pequeñas y que la gestión de RSE es solamente realizada por las grandes compañías mineras, a pesar de que son las contratas las que acogen la demanda laboral de las poblaciones rurales.

Por todo lo expuesto, es necesario desarrollar nuevos paradigmas de gestión empresarial con la perspectiva de la dimensión social y ambiental al igual que la dimensión económica de las empresas privadas del sector minero, para promover un desarrollo humano que combata la exclusión social y al mismo tiempo genere competitividad empresarial en las pequeñas empresas que forman un tejido social sólido y dinamizan la economía del país.

3.3 Competencias técnicas de los directivos de la contrata minera Topacio

3.3.1 Planeamiento Estratégico

La importancia de realizar un Planeamiento Estratégico reside en que este instrumento gerencial permite diseñar el futuro deseado de la empresa, en el que se definen los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas en forma organizada y con anticipación, evitando acciones aisladas y duplicidad de esfuerzos con pérdidas económicas, costos que generan un desgaste organizacional.

3.3.1.1 Existencia del Planeamiento Estratégico y operativo

Se encontró que entre los directivos de la contrata Topacio, no sólo hay desinformación con relación a esta herramienta, sino que existe confusión conceptual entre lo que es un Planeamiento Estratégico y un Plan Operativo Anual. Los siguientes testimonios lo ponen en evidencia: “Sí, tenemos un Planeamiento Estratégico” (Testimonio D-1 contrata minera). “Sí, hemos realizado un Planeamiento Estratégico anual” (Testimonio D-3 contrata minera).

La dificultad del manejo conceptual en forma homogénea respecto al Planeamiento Estratégico, no les permite gestionar la organización en forma proactiva y participativa en un solo sentido para optimizar los recursos y capacidades que tienen. La ausencia de un pensamiento estratégico les dificulta llevar a cabo los cambios que se están dando a nivel mundial en base a las megas tendencias y otros factores, lo que va en desmedro del objetivo de convertirse en una empresa competitiva y posicionada en el mercado.

Del mismo modo, en las compañías mineras existe una variedad de respuestas sobre el planeamiento estratégico y si el proceso de su elaboración fue participativo. Algunos entrevistados manifestaron que sí existe un Planeamiento Estratégico realizado con el soporte de consultores externos, pero que no lo conocen bien.

3.3.1.2 Importancia de contar con un planeamiento estratégico en la organización

Respecto a la importancia de contar con un Planeamiento Estratégico, se recogió el siguiente testimonio de un directivo de las compañías mineras entrevistadas: “La minería subterránea es una industria bastante tradicional, con una estructura convencional, en la cual todavía algunas empresas mineras piensan que la unidad de operaciones es solamente ejecutora de las decisiones tomadas en la oficina principal (Lima) y que no tiene mucho que hacer con estos conceptos de gestión del proceso minero” (Testimonio G-1 compañía minera)

Si los directivos de la alta gerencia no están convencidos de que el Planeamiento Estratégico es una herramienta de gestión que les permitirá tomar decisiones estratégicas a fin de prever el rumbo y orientación de las acciones empresariales, difícilmente se cumplirán los principios de eficiencia y eficacia en su organización.

Respecto a las dificultades que tienen tanto la empresa contratista como la compañía minera en la implementación de su Planeamiento Estratégico y de cómo lo están solucionando, la percepción que tienen los directivos es de una desmotivación que tiende a convertirse en frustración, según se puede colegir del siguiente testimonio: “El primero y el más grande problema que se tiene en las empresas mineras, es el que se refiere a convencer a la alta gerencia que los conceptos vertidos en un Planeamiento Estratégico industrial también es válido para nuestro proceso industrial y cualquier operación” (Testimonio G-1 compañía minera).

Cuando un Planeamiento Estratégico es subestimado y la gestión de la empresa se circunscribe básicamente a un plan operacional, se tienen acciones reactivas e improvisadas frente a los problemas y dificultades que se presentan, sin mayor posibilidad de manejar los conflictos y darles una solución eficiente en forma oportuna y sostenible a los problemas. Por ello, la puesta en práctica de los valores y el cambio de actitud de los directivos respecto a la importancia y validez del Planeamiento Estratégico es determinante. Esto se puede entrever en el siguiente testimonio recogido: “En realidad, el Planeamiento Estratégico que estamos implementando se circunscribe básicamente a un plan operacional, a un plan operativo” (Testimonio G-3 compañía minera).

De otro lado, no se pudo evidenciar si estos planes de trabajo están articulados al Planeamiento Estratégico, pues el instrumento que manejan con mayor facilidad, tanto en la *contrata* Topacio como en la compañía minera, es el Plan Operativo Anual y su respectivo presupuesto, que suelen realizarlo en los meses de setiembre a octubre y rige para el siguiente año.

Se considera que para realizar el Planeamiento Estratégico es necesario tener la suficiente información del diagnóstico organizacional y la prospectiva empresarial del sector minero y del contexto del entorno.

3.3.1.3 La gestión de la RSE está considerada como un objetivo estratégico de la organización

En la contrata minera Topacio, así como en las dos compañías mineras investigadas, no se encontraron evidencias de que la RSE esté considerada como un objetivo estratégico, según queda en evidencia a través de los siguientes testimonios: “No, lamento mucho no poder responder” (Testimonio G-3 compañía minera). “Por supuesto, que sí” (Testimonio D-1 contrata minera). “Sí, siempre y cuando la empresa sienta que el horizonte de su vida es de largo plazo” (Testimonio G-2 compañía minera).

Ante las preguntas formuladas al respecto en la entrevista a profundidad no se obtuvo información que indique que están gestionando la RSEI, por tanto, esta gestión recién se encuentra a nivel de discurso.

3.3.1.4 Importancia de conocer las tendencias positivas y negativas del diagnóstico organizacional para realizar el Planeamiento Estratégico

Respecto a las tendencias negativas, la mayoría de los directivos de la contrata minera Topacio identificaron el interés en los trabajadores por formar un sindicato como un aspecto negativo, porque las compañías mineras no tienen interés en trabajar con contratistas con trabajadores sindicalizados. El temor subyacente es que esto llevaría a que exijan el reparto de utilidades anuales al igual que reciben los trabajadores de la compañía y mejoras salariales a ser negociadas de acuerdo con el mercado laboral, entre otros puntos más. Así se puede colegir del siguiente testimonio:

Hay muchos reclamos, ellos solamente piden beneficios económicos, vivienda, la comida, no saben que nosotros tenemos un contrato y ese contrato es por un tiempo

determinado y durante este tiempo nosotros no podemos estar modificando, por así decirlo, los precios unitarios o las obligaciones que tiene la compañía con nosotros o las obligaciones que nosotros hemos asumido con la compañía (Testimonio D-1 contrata minera).

Los directivos de la contrata Topacio, sin embargo, coinciden en que las condiciones laborales, de vivienda y el servicio de alimentación e infraestructura de los comedores que ofrece la empresa minera a los trabajadores de las *contratas*, no son de calidad, lo cual hace que el personal se retire con mucha frecuencia. Es así que el nivel de rotación de personal es alto, dándose de esta manera una contradicción cuando manifiestan que una de las tendencias positivas es que los trabajadores están comprometidos con la contrata minera Topacio.

Es frecuente la desertión de los obreros. Esto genera el incremento de los costos porque ya realizaron los gastos en el proceso de inducción y capacitación en prevención de accidentes como medidas de seguridad.

La situación descrita repercute en el cronograma de trabajo y las responsabilidades asumidas, pues retrasan los avances de los trabajos y esto determina el incumplimiento de la producción mensual y afecta los contratos. Como se puede observar este es un asunto crucial en la empresa por lo que una gestión socialmente responsable debe tener estrategias para prever esta situación.

3.3.1.5 Mecanismos de participación de los trabajadores en la elaboración del Planeamiento Estratégico y su implementación

Uno de los puntos a investigar fue si los gerentes reconocían la importancia de realizar el diagnóstico organizacional en forma participativa, como uno de los insumos básicos y principales del Planeamiento Estratégico.

Los directivos de la contrata minera Topacio manifiestan que sí saben que es importante que el diagnóstico organizacional sea participativo para elaborar el

Planeamiento Estratégico, pero que lo han realizado en la ciudad de Lima, sin la participación de empleados ni los obreros.

Respecto al mismo punto se preguntó a los gerentes de las compañías mineras, quienes también manifestaron que lo hicieron los jefes a nivel de la gerencia corporativa y con el apoyo de un tercero, pero que no han establecido mecanismos que les permita recabar los aportes e inquietudes de los empleados y obreros. Lo expresaron de este modo: “El personal no está de acuerdo con la organización porque ellos no han participado y querían hacer algunas mejoras y cambios; faltó escucharlos también a ellos”(Testimonio D-5 contrata minera). “Si, sólo para la unidad de operaciones, porque la compañía tiene un Planeamiento Estratégico realizado en la gerencia de Lima que no recuerdo” (Testimonio G-1 compañía minera). “Se hizo hace cuatro o cinco años. La gente que participó en el plan ya no está y se ha visto la necesidad de relanzar el plan con los documentos existentes. La rotación ha sido el factor principal” (Testimonio G-4 compañía minera).

Estos testimonios dejan entrever que, en muchos casos, el Planeamiento Estratégico es desarrollado con un carácter centralista por un grupo de directivos o consultores externos y que les es ajeno a los trabajadores por no incluir estrategias participativas que recojan el sentir de todas las áreas. Por esta razón, tanto las empresas mineras como las contratas, tienen dificultades para que los trabajadores se sientan involucrados en la implementación de sus planeamientos, como sucede con una gestión empresarial moderna que tiene claro que, cuando es participativo, se tiene muchas probabilidades de ser interiorizado por todos los integrantes de la organización, minimizándose las resistencias y dificultades de su implementación y ser sostenible a mediano y largo plazo.

3.3.2 Capacidad política

El gerenciamiento de una empresa moderna requiere de herramientas y capacidades para tomar decisiones estratégicas acertadas. Este campo de acción se conoce como capacidad política para el manejo eficiente de la empresa. Fabián Repetto, respecto a las capacidades políticas, las define como: “[...] la capacidad para problematizar las

demandas de los grupos mayoritarios, tomando decisiones que representen y expresen los intereses más allá de la dotación de los recursos que puedan movilizarse” (Repetto 2003).

Bajo esta orientación conceptual se realiza el análisis de las capacidades políticas de los directivos de la contrata Topacio, en la medida que son ellos los que direccionan el gerenciamiento de la empresa en atención a las necesidades y expectativas que tienen.

3.3.2.1 Política institucional para implementar la RSEI en la contrata Topacio

Cuando se indagó si es posible alinear los objetivos empresariales con los objetivos de la RSEI y cómo se haría este proceso, la mayoría de los directivos de la contrata Topacio manifestaron un sesgo conceptual que tienen respecto a que la gestión de la RSE, se orienta solo hacia el ámbito externo, conforme se desprende del siguiente testimonio: “Sí, es importante que manejemos esta responsabilidad con la comunidad en la medida que se pueda identificar cuáles son nuestros focos o grupos de interés, hacia donde vamos a educarlos” (Testimonio del D- 2 contrata minera).

En este mismo sentido, la perspectiva que tiene de la RSE, uno de los directivos entrevistados de la compañía minera es el siguiente:

Es una necesidad de identificar primero ¿cuál es el interés primordial de una empresa, de un negocio? Es ganar plata y cualquier factor que ponga en riesgo la posibilidad de ganar más plata dentro del cuadro legal, por supuesto, va tener que ser gestionable, va tener que ser evitable, ¿para qué? para que no se logre cortar la ganancia o la maximización de la ganancia del proceso del negocio, esa es la verdad. Así es. Testimonio del G- 2 compañía minera).

Acerca del enfoque de la gestión de RSE en algunos directivos de la compañía minera, se constató que no cuentan con un enfoque sólido y coherente con relación a lo que es una gestión empresarial socialmente responsable. Esto, sin duda, justifica que los directivos de segundo y tercer nivel de la empresa no se involucren con la

promoción de ideas innovadoras de gestión de RSEI, pues el discurso que tienen colisiona con las decisiones gerenciales que prioriza solamente los intereses económicos de la empresa.

3.3.2.2 Implementación de la RSE como objetivo estratégico en la contrata Topacio

Se indagó cuál es la percepción que tienen respecto a la gestión de la RSE como un objetivo estratégico y una ventaja empresarial para su empresa. Al respecto se obtuvo el siguiente testimonio de uno de los directivos de la compañía minera:

Sí es importante cuando se la incluye como parte de nuestra vida, de nuestra costumbre. Es parte de nuestro valor. Para que suceda ello ¿qué es lo que les faltaría a las empresas?, decisión política, capacidades directivas. En la medida en que nosotros cambiemos y ya lo estamos haciendo, va a llegar el momento en el cual los principios de la responsabilidad social sean incluidos dentro de la filosofía empresarial definitivamente. Lo que se necesita en realidad es una decisión política, nada más, porque el resto viene por sí solo. (Testimonio G- 2 compañía minera).

Conforme se puede constatar en este testimonio, la implementación de la gestión de RSE depende de la decisión política que tome la alta gerencia y de la sensibilidad social que tienen ellos por conocer las necesidades y expectativas de sus interlocutores, a fin de tomar decisiones acertadas, enfrentándose a la difícil tarea de saber gestionar los intereses que a veces se contraponen o confluyen en los diferentes grupos que pueden estar consiguiendo mayor poder y complejidad con la unión entre ellos, lo cual constituye la base del éxito de una gestión empresarial socialmente responsable

En realidad sólo será posible implementar una gestión de responsabilidad social en el frente interno cuando se homogenice entre los directivos la perspectiva de que, el capital más importante de la empresa, son los trabajadores y *gestionar su bienestar social y aprendizaje individual como un derecho social irrenunciable, que es la piedra angular del éxito empresarial* que debe ser gestionado en forma integral al igual que

la gestión de la calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente del proceso productivo, conforme lo expresa un directivo de la compañía minera quien precisa:

Implementar una gestión de RSE se encuentra a nivel de la filosofía y política que decide la alta dirección que mueve la empresa. Las empresas estamos entre la etapa de la infancia y la niñez aprendiendo de los errores que cometemos permanentemente. Lo importante es la capacidad de definir una política como organización, con un sistema de gestión, ya que todos los sistemas tienen sus herramientas y un proceso de aprendizaje donde su implementación, después de la decisión política, ya corre. (Testimonio G-2 compañía minera).

Recopilar información del contexto en el que se está desarrollando su organización, conocer las necesidades y expectativas de los trabajadores por parte de los directivos, es lo que va a permitirles conocer a sus interlocutores y evitar que se tomen decisiones en base a momentos aislados, descontextualizados. Se observa la necesidad de que se consideren las restricciones y oportunidades que se presentan, así como las consecuencias que devienen de estas decisiones. El desarrollo de las capacidades políticas es otra capacidad individual y organizacional que deben incorporar los directivos de la contrata minera Topacio en su gestión empresarial para garantizar una eficaz y eficiente gobernabilidad de su empresa.

3.3.2.3 Programas de mejora de la calidad de los servicios de alimentación y alojamiento de los trabajadores en el campamento minero y las condiciones de trabajo

Respecto a la implementación de programas de mejora de los servicios de alimentación y alojamiento en la contrata Topacio éste es muy limitado porque no cuenta con recursos económicos, siendo la calidad de los servicios de segundo nivel de acuerdo con la estructura de costos del contrato de servicios firmado con la compañía usuaria.

Actualmente no se tiene implementado un programa de mejora de la alimentación y alojamiento que oferte la contrata Topacio a sus trabajadores por las limitaciones

económicas que tiene, conforme a la información que se ha recogido entre los directivos, empleados y obreros de la empresa contratista, corroborado por algunos directivos de la compañía minera con quienes se está triangulando la información.

Los obreros indican que existe una alta insatisfacción por la alimentación que vienen recibiendo, un directivo de la contrata entrevistado expresa al respecto:

No estamos satisfechos. El tema de la cantidad y la calidad de la alimentación han bajado bastante porque hay retrasos en los pagos y eso ha hecho que haya diferencias en los servicios, o sea la compañía se ha demorado en hacer los pagos. Ese es el problema básico. Si hubiera un compromiso también de la gerencia general en mantener al día sus pagos al proveedor, yo creo que mejoraría la atención y se recibiría un mejor servicio. Testimonio D-5 contrata minera).

Este testimonio deja entrever también que las dificultades o demoras en los pagos por parte de la contrata a los concesionarios de alimentos, son percibidas negativamente por los trabajadores. Respecto a la alimentación, la inversión que tendría que hacer el contratista es mucho más alta, no sólo limitándose a la dotación de la infraestructura que le podría facilitar la compañía minera, sino a la mejora de la calidad y cantidad de los alimentos bajo estándares de manipulación, mejoras básicas en los comedores del interior mina y exigir al concesionario que les brinda los servicios, un ambiente adecuado en las instalaciones de la cocina y el comedor, que cumpla los requisitos de higiene y limpieza, orden y un ambiente acogedor.

La otra restricción que tienen los contratistas es que cualquier mejora o construcción que haga en las instalaciones de las viviendas o comedores en el interior mina y superficie, no será reconocido por la compañía minera, quedándose como un activo para ellos cuando el contratista deje de prestar sus servicios.

Como medida inmediata y a corto plazo, es necesario cumplir con el pago oportuno a los concesionarios para exigir el aseguramiento de la calidad en la preparación de los alimentos, la cantidad adecuada y que sea entregada en buenas condiciones (higiene) y en los horarios establecidos, sobre todo del almuerzo en el interior de la mina, en forma oportuna y caliente, y en envases adecuados e higiénicos

3.3.3 Liderazgo de la contrata Topacio en la implementación de la RSE en su frente interno

Liderar los cambios del comportamiento organizativo que influyan en la cultura organizacional de la empresa, es un asunto que requiere en los directivos la capacidad de tomar decisiones, que cuenten con cierto potencial de habilidades sociales y un enfoque humanista de la gestión empresarial.

Otro requisito es tener las competencias emocionales y habilidades directivas ampliamente desarrolladas para poder integrar la dimensión económica, social y ambiental de la empresa, en forma eficiente y ética en un sistema integrado de gestión empresarial. Esta forma de trabajar es muy importante, de modo que se garantice la rentabilidad empresarial y el propósito de fortalecer el capital social en el frente interno, y que éste, a su vez, permita la gobernabilidad empresarial.

La mayor parte de los directivos entrevistados, tanto de la contrata Topacio como de las compañías mineras, tienen muy arraigado el concepto de que la gestión de la RSE se aplica desde una óptica meramente económica, siendo preciso aplicarlo debido a la necesidad que tienen de contar con una mano de obra local y con conocimientos básicos de seguridad sobre el proceso de minado, de manera que se eviten accidentes de trabajo y una alta rotación de personal al no ser pobladores de la zona.

Esta es la razón principal que les impulsa a desarrollar cursos de capacitación para los comuneros y con estas acciones, a su vez, obtener una licencia social que permita la continuidad de sus operaciones sin problemas ni conflictos sociales. Un directivo de la contratista lo expresa de este modo: La responsabilidad social no es una obligación, entonces, tiene que partir de la voluntad de tomar una decisión desde la cabeza, desde el dueño de la empresa y decir bueno yo quiero ser responsable, no porque a mí la ley me obliga a hacer tal cosa y sólo hasta ahí debería cumplir, sino porque quiero ir más allá. Entonces, es una decisión de la empresa. (Testimonio G-2 compañía minera).

En ese sentido, los directivos consideran que el objetivo de la RSE es facilitar la paz laboral para asegurar una continuidad en el trabajo y maximizar las ganancias mediante la generación de trabajo para los jóvenes varones de las comunidades, tal y como se manifiesta en el siguiente testimonio de un directivo de una compañía minera:

Como empresa tenemos los siguientes objetivos básicos: i) Evitar accidentes, ii) Tener mano de obra que maximice la producción, iii) Contar con mano de obra del lugar que les asegure mayor permanencia en la mina y evitar la rotación de personal que acarrea costos a las operaciones. iv) Como empresa también nos interesa mantener una buena imagen empresarial y contribuir con la generación de empleo en la mina, aunque estamos desatendiendo las actividades propias de la zona que necesitan ser tecnificadas y no generamos trabajo para los adultos mayores y las mujeres. (Testimonio G-1 compañía minera).

En función del marco teórico consultado en esta investigación, se parte de la premisa que las empresas del siglo XXI no sólo deben generar riqueza y crear empleo, sino también ser agentes de cambio en el entorno en el cual vienen laborando e impulsar el desarrollo humano de sus trabajadores. Este concepto de RSE va más allá de los intereses economicistas que tienen los empresarios mineros por cubrir su demanda de mano de obra y traslapar o perder de vista que una gestión de RSE genuina y ética, se inicia en el frente interno, es decir, endógenamente, promoviendo el desarrollo humano integral, tanto de los trabajadores de su compañía, como de las contratadas que les brindan servicios

El nivel de motivación y el desarrollo de las competencias técnicas y personales de los colaboradores, es lo que garantizará la calidad de los procesos para la competitividad de la empresa, por eso es que los directivos son los llamados a liderar y engranar la implementación de un modelo de gestión de RSE interna, que priorice el bienestar social y laboral, que asegure el desarrollo humano de los trabajadores, y el aprendizaje individual y organizacional como uno de sus pilares empresariales, compatibilizando su ética personal con la ética empresarial, en base a los valores organizacionales y los códigos éticos en que se hayan definido en la organización.

De esta manera, la nueva cultura organizacional de RSEI será una filosofía de todos los integrantes de la organización, plasmadas en una política empresarial que se desprenda en cascada desde el ápice estratégico (nivel más alto) de la empresa, hasta llegar a la base de la pirámide de la estructura organizativa, propuesta diferente a la que se está desarrollando actualmente sólo a cargo de un área al interior de la empresa, que asume la gestión en compartimientos estancos frente a las demás áreas de la organización, modelo y estilo de gestión que se replica en la mayoría de las compañías mineras, según se desprende de los siguientes testimonios: “Si los gerentes de operaciones son promotores de la RSE, es un claro indicio de liderazgo. Ósea, hay mucho que conversar sobre ello. El ejemplo que da la cabeza, o lo que hace la cabeza, es el ejemplo por seguir para el resto”. (Testimonio G-2 compañía minera). “Yo creo que los gerentes generales, los gerentes de operaciones de las unidades, deberíamos tener claro que el concepto de la RSE es una de las capacidades que muy poco se ha desarrollado” (Testimonio del G-3 compañía minera). No participo porque es un tema especializado y, corporativamente hablando, la organización de la empresa se ha organizado de tal manera que las relaciones con los stakeholders de nuestras unidades de operación tienen un tratamiento en un departamento de una gerencia corporativa especializada en eso. Nosotros no intervenimos (Testimonio G-3 compañía minera) ...

Para que la RSE tenga credibilidad y la identificación de todos los integrantes de la empresa, debería darse primero con mayor énfasis en el ámbito interno, para luego orientarse al ámbito externo con la misma intensidad, como un compromiso de todos los integrantes de la organización y no de un área específica como es el departamento de Relaciones Comunitarias. De esta manera, esta área sí puede encontrar el soporte de toda la empresa con un comportamiento organizativo que promocióne, gestione y difunda la gestión de RSE en forma transversal, involucrando a sus proveedores y empresas tercerizadas que les brinda servicios, como es el caso de la contrata minera Topacio.

3.4 Competencias emocionales de los directivos para gestionar la RSEI en la contrata minera Topacio

Existen múltiples maneras de abordar y definir las capacidades individuales de los directivos empresariales. En esta investigación se analizan las capacidades individuales de los directivos de Topacio desde el enfoque de competencias, en ese sentido la definición de competencias individuales son los conocimientos, habilidades, actitudes y perspectivas que tienen las personas para desarrollar una actividad.

En el análisis tiene especial importancia la declaración de la contrata minera Topacio en su visión empresarial: brindar servicios de calidad con seguridad y responsabilidad social, afirmación que está estrechamente relacionada con el tema de la presente investigación.

El estudio de la bibliografía seleccionada aporta que un directivo, para gestionar su organización, ejerce su función no sólo en base a las competencias administrativas de planificar, organizar, controlar y evaluar, sino también las competencias técnicas las que, por lo general, son aprendidas durante la formación profesional y se desarrollan con su experiencia profesional.

Las competencias tienen la ventaja relativa de construir los indicadores de medición con mayor facilidad porque responden a resultados tangibles y visibles. Como se ha expresado en capítulos precedentes, las competencias administrativas se complementan con las competencias emocionales, las que se clasifican en: subyacentes, básicas y ejecutivas, siendo las competencias subyacentes más difíciles de medir y observar al ser muy sensibles a la subjetividad, ser internas, no ser objetivadas y estar cubiertas del tamiz de la personalidad subjetiva de los individuos.

3.4.1 Competencias emocionales subyacentes

La importancia de desarrollar las competencias subyacentes radica en que estas son la base sobre la que los directivos sustentan la toma de decisiones más importantes de la empresa.

Se puede considerar a las competencias emocionales subyacentes como el *iceberg* del comportamiento de las personas, en este caso, de los directivos de la contrata Topacio, quienes deben ser conscientes de cuáles son sus fortalezas y debilidades a fin de trabajar en ellas y encontrar el equilibrio que favorezca el adquirir y ejercer adecuadamente sus habilidades directivas.

3.4.1.1 Interés por incluir la responsabilidad social empresarial en la gestión de su empresa

Es relevante para esta investigación conocer y analizar cuáles son las competencias emocionales que desarrollan los directivos de Topacio en la gestión de sus recursos humanos y la gestión de seguridad; considerando que ellos desempeñan los puestos de mayor responsabilidad por las decisiones que toman y el rol gerencial que ejercen para el desenvolvimiento pleno de su empresa.

Estos directivos son los primeros que deben estar convencidos de cuáles son las decisiones estratégicas que deben tomar e implementar para convertir en una empresa rentable a la contrata Topacio en el corto, mediano y largo plazo, integrando desde luego las dimensiones económicas, sociales y medioambientales con ética, pues sólo así se estará en condiciones de favorecer la gobernabilidad empresarial. Un directivo de una compañía minera lo expresa así: “Las contratas también tienen sus problemas porque a veces las compañías mineras principales también un poco que abusan de las contratas. Hay que ser responsables hasta en eso, porque es un stakeholder para la empresa y hay que ser responsables también y pagarles una tarifa justa, ¿no?” (Testimonio G-4 compañía minera).

El compromiso para gestionar la RSE debe nacer endógenamente en la organización para promover el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores directos. La RSE debe tomar en cuenta cuáles son los aspectos que promueven la realización de la persona, así como los valores y perspectivas que configuran la filosofía, la política y la cultura organizacional.

Del mismo modo, es importante conocer cómo las compañías mineras implementan la RSE en ambos frentes (interno y externo) y cómo delinean el actuar del comportamiento empresarial de las *contratas*. Al respecto se indagó el interés que tienen los directivos de las dos compañías entrevistadas por gestionar su empresa socialmente responsable. Se recogió el siguiente testimonio: “[...] lamento no poder responder, no es mi especialidad. El actuar de mi desempeño se ciñe básicamente al área de operaciones. El tema de responsabilidad social empresaria, es un tema muy especializado en lo que no tengo injerencia, así como tampoco tengo un nivel de coordinación estrecha con el área estratégica del tema” (Testimonio G-3 compañía minera).

En este testimonio se manifiesta la necesidad de conocer las competencias emocionales más importantes que deben desarrollar los directivos, en este caso de la contrata Topacio, para conducir un nuevo modelo de gestión social y un cambio en su cultura organizacional.

3.4.1.2 Interés por atender la dimensión social al igual que la dimensión económica de la empresa

Equiparar la atención de la dimensión social respecto a la dimensión económica, es uno de los principales retos y metas que se deben plantear las empresas modernas.

En el país y en el sector minero que se analiza en la presente investigación, esta actitud y decisión empresarial dista aún de ser una realidad, sin embargo, existen indicios que esta situación empieza a revertirse a favor de la RSE, no obstante, las dificultades e incoherencias que existen.

Si bien es cierto el cambio pasa por la decisión de los empresarios y dueños de las organizaciones empresariales, también es responsabilidad de los trabajadores, de las autoridades locales y regionales, del gobierno central y el Estado, al tratarse de una política que se refiere a un problema estructural del país, sobre todo ahora que transita un periodo de alta inversión privada nacional y transnacional en diferentes sectores productivos y de servicios.

En los testimonios precedentes se da cuenta de opiniones de directivos de primera línea respecto al interés por la implementación de la RSE en sus empresas, lo que llevó a la investigadora a conocer si los gerentes de operaciones de las dos compañías mineras. Se alcanza al respecto este testimonio: “Yo creo que, respecto a la responsabilidad social empresarial, ha habido un avance importante en los últimos meses. Es un tema que preocupa a ambas empresas, pero creo que todavía falta que eso funcione en automático y que ya esté internalizado dentro de la gente de operaciones, pero ha habido un avance”.(Testimonio G-4 compañía minera).

Se evidencia así, que muchos decisores de primera línea todavía no tienen interiorizada una cultura de RSE que facilite su gestión y los cambios esperados en la compañía minera, por lo que es todavía una tarea de largo aliento en este ámbito empresarial. Existen indicios de interés por el tema, inclusive la voluntad en ciertos directivos, pero dista mucho de poder decirse que se ha incorporado en la gestión empresarial de la minería del país.

3.4.1.3 El directivo se interesa por conocer y atender las necesidades de sus interlocutores

Esta competencia, que también se define como la percepción del “otro”, está referida a la capacidad de poder identificar y descifrar las emociones y perspectivas de los demás. Sin esta competencia, no se pueden establecer relaciones interpersonales e interorganizacionales en forma asertiva.

Esta es una de las mayores dificultades que persiste entre los directivos de las empresas mineras respecto a la percepción que tienen de los trabajadores de las

contratas y los pobladores rurales de su entorno, conforme se aprecia en el siguiente testimonio:

Si durante años el hermano mayor (mina) sigue siendo exitoso y cada día es más exitoso todavía, mientras que el hermano menor (comunidad) continua disminuido, entonces obviamente que la relación se quiebra, las comunidades tienen que aprender a dialogar el mismo lenguaje que el hermano mayor y, para ello, yo creo que la participación del gobierno es sumamente importante porque, son los que podrían lograr mejorar las capacidades igualitarias de diálogo o de un mismo nivel con las empresas o articular entre las dos. (Testimonio G-1 compañía minera).

Cuando el directivo de la compañía expresa que las comunidades deben aprender a dialogar con ellos en “el lenguaje” de la empresa, se vislumbra la carencia de la competencia de percepción del otro, pues tienen un pensamiento empresarial que muestra una actitud egocéntrica, toda vez que solo esperan que su cultura sea la que prime en sus relaciones inter organizacionales, sin interesarse por aprender a dialogar el lenguaje de los comuneros, acercándose a su cosmovisión y organización institucional.

La metáfora del sistema planetario surge de pronto, porque la compañía minera, por extensión, es el sol y las contratas mineras, los trabajadores y la comunidad, sus subsidiarias, sus anexos. Todas deben rotar y girar en torno a ella por el poder económico que tienen (sean empresas nacionales o transnacionales). No hay un ápice de capacidad de ponerse en el lugar del otro. Lo que debería aprender también el “hermano mayor” es el lenguaje del “hermano menor”, para conocer y atender sus necesidades porque son ellos los que brindan su fuerza de trabajo y generan la riqueza del “hermano mayor”.

Mientras una compañía minera tenga la expectativa o política institucional de que las empresas tercerizadas solamente deben abocarse a cumplir con los objetivos económicos, difícilmente se puede esperar que promuevan y atiendan la dimensión humana, social y ambiental en forma preventiva. Si no tienen la presencia de

instituciones y un Estado fuerte, no sentirán la necesidad de realizar cambios con acciones internas o externas de RSE.

Se requiere todavía una mirada más social y humanista dentro del paradigma que manejan los directivos de primera línea en las empresas mineras, respecto a las percepciones y sentimientos que debiera tener del otro, así como de los impactos que va a generarse como resultado de las decisiones de los directivos.

3.4.1.4 El directivo orienta su comportamiento hacia una relación de respeto hacia el otro

Una persona con autoestima equilibrada y con la competencia de respeto hacia el otro desarrollada, va a ser más amable con los demás, ya que no tienen una carga de ansiedad, angustia o incertidumbre que afecte el rendimiento en su trabajo y sus relaciones interpersonales. Este sentido de respeto por el otro, la valoración por la cultura de la comunidad y el compromiso ético que tienen con los recursos naturales de los pobladores rurales, evitarán un trato vertical y de superioridad hacia las demás personas.

Los empleados de la contrata Topacio tienen como expectativa que las relaciones de la compañía minera para con los demás actores sociales (*stakeholders*) internos y externos mejore y fluyan de manera más amable y asertiva, conforme se recoge en el siguiente testimonio: “No se puede hacer diferencias entre un trabajador de la minera y la otra persona que es trabajador de la contrata que es comunero y porque, no tiene estudios o algo así. No hay que hacerle sentir diferente, se debe dar un trato directo de la mejor manera y darles su lugar a los comuneros” (Testimonio D-5 contrata minera).

3.4.1.5 Coherencia entre los valores y ética de la organización con el comportamiento personal del directivo

Los directivos de la contrata Topacio manifestaron en las entrevistas que los directivos de las compañías mineras no tienen en cuenta cómo les va a afectar sus decisiones

que toman. La mayoría de las veces, ellos simplemente tienen que cumplir con las órdenes recibidas, hecho que no les permite evaluar los impactos que generan, como se evidencia en el siguiente testimonio que expresa la opinión, en cierto modo, de la mayoría de los directivos de Topacio: “Hay veces que se tiene que seguir adelante, no queda otra, así los impactos sean negativos para la misma empresa contratista minera; se tiene que cumplir con las indicaciones o decisiones que han tomado, en muchos aspectos en forma vertical, los de la compañía minera, aunque a veces esto signifique un forado en la economía de la empresa contratista, en su perjuicio”(Testimonio D-5 contrata minera).

La ética empresarial radica en que ésta se expresa no solamente en la declaración de los valores y principios que rigen a la organización, sino que se demuestra y evidencia en el actuar empresarial de todos los integrantes de la estructura organizativa en forma coherente. Es decir, la ética de la organización debe ser internalizada y practicada con un total convencimiento, desde la gerencia del más alto nivel hasta el último nivel operativo.

Al contrastar el discurso de los directivos de las empresas analizadas con sus acciones, se infiere que el carácter ético de su comportamiento organizacional es débil. En ese sentido, la gestión de la RSE en el frente interno se da en forma muy superficial, lo cual se convierte en una de las debilidades organizacionales

3.4.2 Competencias emocionales básicas

Las competencias emocionales básicas son las que se apoyan en las competencias emocionales subyacentes, como son la capacidad de ser flexibles al cambio, la empatía o la actitud frente a las demandas y necesidades, entre otras. A diferencia de las competencias subyacentes, estas son claramente identificables en el comportamiento de las personas. Dada la importancia que tiene, es ineludible analizarlas con relación a la contrata Topacio.

3.4.2.1 El directivo es flexible al cambio y mejoras que requieren ser implementadas en la organización

La competencia de la flexibilidad tiene una estrecha relación con el aspecto cognitivo requerido para desarrollar otras capacidades directivas, como es el desarrollar un Planeamiento Estratégico en base a la prospectiva empresarial y la prospectiva territorial.

Su importancia radica en que permitirá a los directivos gestionar sus capacidades y habilidades para enfrentar los cambios en forma propositiva y anticipativa, que es otro requisito indispensable para el cambio de una cultura organizacional tradicional por una cultura organizacional de responsabilidad social. En el siguiente testimonio de un directivo de la contrata Topacio, se encuentra que algunas actitudes debilitan las relaciones comunitarias:

Se puede tener una conciliación si el tema de las demandas sociales se maneja antes y no después de los conflictos, porque después va el tema de la actitud, del mismo estado de ánimo, y ya es un tema que no se puede conciliar. Cuando se toca el problema antes, es preventivo y se puede manejar las cosas; si es después, es más complicado (Testimonio D-3 contrata minera).

3.4.2.2 Interés por establecer la empatía en las relaciones interpersonales e interorganizacionales

La empatía es otra competencia clave para el desarrollo de las relaciones interpersonales en forma positiva y exitosa. Para la gestión eficiente de la RSE en el frente interno y externo, resulta imprescindible cambiar la actitud autoritaria que persiste en algunas compañías mineras, por una actitud concertadora y respetuosa con las empresas que les brindan servicios. En el siguiente testimonio, el directivo manifiesta la relevancia de tomar conciencia respecto a este tema: Los directivos debemos ser conscientes de la conveniencia de tener empatía con los problemas de las personas que interactúan dentro y fuera de la empresa, si estos problemas van a

afectar la producción. Tenemos que asegurarnos el normal funcionamiento de la empresa, porque esa es nuestra responsabilidad (Testimonio G-1 compañía minera).

La competencia de la empatía exige tener bien desarrollada la competencia subyacente de la percepción de los otros sin condicionamientos, así como la competencia de la escucha activa, a fin de establecer una conexión emocional y un diálogo constructivo sin anticiparse a prejuicios ni bloqueos.

3.4.2.3 Actitud de los directivos frente a las demandas y necesidades de sus interlocutores

Frente a un escenario de reclamos del sindicato conformado por los trabajadores de la compañía minera, muchas veces los directivos no asumen una actitud empática. Por el contrario, en lugar de interesarse por conocer las causas que están originando el descontento social y solucionar de raíz los problemas para evitar una confrontación perjudicial, asume una actitud represiva. Es sorprendente esta opinión de un directivo de la compañía minera:

Si el sindicato de trabajadores no permitiera el ingreso a las labores, respeto su posición, pero tengo la obligación y responsabilidad de manifestarles, de prevenirles que la acción que están tomando puede tener consecuencias y hay que asumirlas. Y si las consecuencias de esa actitud contravienen a los intereses de la empresa, seguramente que van a haber reacciones serias de la empresa, probablemente entonces tienen que asumir su responsabilidad. (Testimonio G-1 compañía minera).

Por ello es importante reconocer que, para una gestión de RSEI, se necesite iniciar un cambio en la cultura organizacional partiendo desde la filosofía de la empresa y tomando decisiones políticas a fin de imprimir esta nueva cultura en toda la organización, para que pueda ser gestionada en forma ética y eficiente, sin distorsionar la esencia de la responsabilidad social empresarial.

La realidad nos ha dado en la cara, es decir, si en un principio pensamos que era un tema que se debía tocar de lejos en la operación, lamentablemente y felizmente

también, nos encontramos con que hay que participar en la solución de los problemas y terminamos siendo, mal que bien, negociadores de una parte a un lado de la mesa, lamentablemente a veces con poca preparación o sin nada de preparación y, entonces, eso nos pone en desventaja. (Testimonio G-3 compañía minera).

Efectivamente los directivos de primera línea y la supervisión intermedia de las empresas mineras tienen una eficiente preparación técnica para explotar los recursos minerales no renovables, sin embargo, la carencia de capacidades y competencias sociales y emocionales necesarias para gestionar al capital humano de la empresa en forma integral, a veces los lleva a cometer errores por desconocimiento, falta de preparación y experiencia para enfrentarse a un entorno complejo y cambiante. Si no son flexibles a los cambios, se generan los conflictos sociales que perjudican a todos los actores e instituciones que participan en el problema, directa e indirectamente.

3.4.3 Competencias emocionales ejecutivas

Las competencias emocionales ejecutivas son tradicionalmente consideradas como las habilidades directivas y son las más visibles para ser evaluadas en los directivos. Éstas pueden ser adquiridas y desarrolladas, al igual que las competencias emocionales básicas que tienen un componente cognitivo.

3.4.3.1 Interés por escuchar y establecer consensos en la atención de las necesidades de sus interlocutores

Los directivos de la contrata minera Topacio reconocen que una de las competencias necesarias para mantener buenas relaciones organizacionales, es tener la actitud y práctica de escuchar a la gente, la que debe ser en forma transparente e igualitaria, con la intención de contribuir a establecer un diálogo que permita conocer y entender los significados de las demandas y los sentimientos de sus trabajadores. Ante la pregunta formulada a los directivos *¿cuáles cree que son las razones por las que los sindicatos no se sienten escuchados y atendidos?*, se recogió el siguiente testimonio: “La razón de que a veces los miembros del sindicato no se sienten escuchados ni reconocidos es porque, bueno, sus expectativas siempre son mucho más grandes

que las oportunidades que se pueden ofrecer y entonces, ante una no aceptación inmediata de sus demandas, ellos sienten que no los escuchamos”(Testimonio G-4compañía minera).

Se puede inferir que, en efecto, el directivo de la compañía tiene clara la conciencia de escucha, pero se siente impotente cuando observa que las demandas de los trabajadores exceden la paciencia debido a la inmediatez. Sin embargo, es de interés considerar que la escucha activa es una competencia emocional que brinda muchas oportunidades en el mundo empresarial y organizacional para cualquier interacción. Es en la escucha activa, donde los interlocutores pueden expresar libremente sus emociones en un clima de confianza y respeto mutuo, no obstante, las dificultades que se presenten como en el testimonio precedente.

3.4.3.2 Actitud de escucha asertiva para conocer las necesidades de sus interlocutores y establecer una comunicación efectiva

En la gestión de la RSE es determinante el estilo de comunicación y relacionamiento que tienen las compañías mineras con los actores sociales (stakeholders) en el frente interno y externo, pues hay que tener en cuenta que no sólo se configuran intereses económicos y de producción, sino también los factores emocionales, valorativos y morales de cada actor. Es por ello que los procesos de comunicación y relaciones interorganizacionales son sumamente sensibles y complejos.

En la investigación se ha podido constatar que los directivos de la contrata Topacio no han desarrollado en forma efectiva la competencia emocional de la comunicación asertiva que los empodere y les permita establecer relaciones interinstitucionales con las empresas a quienes brindan sus servicios. Una mejor comunicación y autoestima organizacional, facilitaría una relación simétrica y bidireccional, permitiéndoles transmitir información en forma efectiva y que los mensajes se manejen sin distorsiones, en forma pertinente y en tiempo real, aspectos que les permitiría acceder a una retroalimentación y evaluación de las órdenes recibidas, respetando los acuerdos y compromisos asumidos por ambas partes.

3.4.3.3 Interés por establecer un diálogo simétrico con sus interlocutores

Otro pilar para la gestión de la RSE, es la capacidad para generar un diálogo que permita establecer relaciones de confianza e intercambio de información y conocimientos en forma oportuna y fiable entre los interlocutores. La sostenibilidad de las relaciones interpersonales e interorganizacionales, depende de la forma en que se establece el diálogo con los grupos de interés, para lo cual son necesarias las competencias de empatía y capacidad de percepción del otro para manejar una escucha activa y un estilo de dialogo efectivo; esto ayudará a que se expresen claramente las opiniones en forma asertiva y simétrica con un diálogo bidireccional, sin ser irrespetuoso ni autoritario.

A partir de las observaciones realizadas y la experiencia profesional en el sector, se afirma que la comunicación entre las compañías mineras y las empresas contratistas sobre todo las pequeñas y medianas, no se realiza en igualdad de condiciones, existiendo casi siempre imposición de órdenes y decisiones, tanto administrativas como operativas, por parte de los supervisores y directivos de la compañía minera.

La relación asimétrica entre estos dos tipos de empresas dista mucho de una gestión de RSEI, conforme se corrobora en el presente testimonio de un directivo de compañía: “Lamentablemente es una comunicación vertical diría yo. Más que una sociedad es una relación de subordinación; hay asimetría entre las empresas y sus contratistas. Esa es la verdad”. (Testimonio G-1 compañía minera)

Así mismo, se encontraron contradicciones entre el discurso y el comportamiento organizativo que tienen los directivos de las compañías mineras con relación a la contrata Topacio, conforme se corrobora con el siguiente testimonio dado por uno de ellos: Yo diría que el estilo de comunicación ha cambiado y es bastante horizontal. La capacidad de negociación de las empresas contratistas mineras recurrentes (contratas grandes que continuamente trabajan con ellos) es bastante amplia y se ha pasado de una comunicación vertical de subordinación, a una horizontal de sociedad (Testimonio G-3 compañía minera).

Este tipo de relación con las grandes empresas contratistas que han pasado de un trato inequitativo a una de mayor horizontalidad, no es necesariamente porque la compañía tenga interiorizada y establecida como política este trato de equidad. El cambio se ha dado por la capacidad económica y tecnológica que les permite tener un “músculo empresarial de negociación” y tomar la decisión de prescindir o descartar un contrato de trabajo si las condiciones no les son favorables, persistiendo así el trato inequitativo hacia las pequeñas contratistas, lo que no sucede con las que tienen capacidad financiera y tecnológica (maquinaria y equipos pesados), a quienes les conviene empresarialmente, establecer otro tipo de relación con una comunicación menos asimétrica porque, de no hacerlo, se corre el riesgo de no contar con sus servicios y tener que atomizarlos con pequeñas contratistas, hecho que les dificulta la implementación, monitoreo y control de las políticas de seguridad.

Visto de esta manera, se puede asegurar que prima el interés netamente económico y se aleja el interés social que dicen tener las compañías mineras en su frente interno, haciéndose mucho más distante la preocupación por promover el desarrollo humano de los trabajadores de las pequeñas contratistas mineras.

Frente a este escenario es que los directivos de las compañías mineras también necesitan desarrollar sus capacidades emocionales para gestionar una RSEI en forma genuina y proactiva.

3.4.3.4 El directivo demuestra la competencia de negociación con sus interlocutores en una relación simétrica

La negociación es otra de las competencias importantes que deben ser desarrolladas por los directivos de la contrata Topacio para mejorar sus capacidades para establecer condiciones contractuales, el mismo que revertirá su posición en el momento de negociación con la compañía minera. Esta competencia es particularmente importante en especial en el período de presentación de sus propuestas de trabajo, durante la licitación de los servicios a prestar, precios e ítems de los presupuestos generales que presentan, en el que actualmente tienen poquísimo margen de negociación.

Generalmente las compañías mineras tienen un esquema preestablecido de los rubros y costos a ser considerados en los gastos generales limitando, de esta manera, a los contratistas a establecer un proceso de negociación en condiciones menos equitativas y razonables, teniendo éstas que aceptar las condiciones impuestas por la compañía minera para obtener el contrato frente a sus competidores.

Es una de las razones porque la contrata minera Topacio muchas veces se limita a aceptar los precios unitarios establecidos unilateralmente por la compañía minera, conforme se evidencia en el siguiente testimonio: “Cuando nosotros presentamos nuestra propuesta económica a las compañías mineras tenemos un margen de negociación muy reducido, porque existen muchos terceros que se presentan para un cliente y por esta ley de la oferta, los precios son “canibalizados” y la necesidad de conseguir un contrato para trabajar nos limita para tener una negociación en beneficio mutuo” (Testimonio D-1 contratista minera)

Los directivos de la compañía minera al ser consultados acerca del por qué el 67% de los trabajadores del sector minero se encuentra en manos de terceros y la planilla de los trabajadores de compañía bordean un 33%, se obtuvo la siguiente respuesta: “[...] si se tienen un alto porcentaje de trabajadores que pertenecen a las empresas especializadas (contratas) es porque están realizando trabajos de preparación de la mina, construcción de las plantas concentradoras, ampliación de plantas concentradoras, preparando nuevos proyectos, etc. las que deben ser realizados por terceros, es mejor así”. (Testimonio G-1 compañía minera).

Esta respuesta parece un poco ambigua, porque no siempre todas las compañías mineras están en el proceso de preparación y ampliaciones del proyecto minero. Al contrario, están en pleno proceso de explotación para aprovechar los buenos precios del mineral a nivel mundial. Además, es sabido que durante el desarrollo de los nuevos proyectos no se paga regalías, utilidades ni el canon minero porque no están generando riqueza, como sí lo hacen las minas que están en el proceso de explotación, que es donde se tiene un alto índice de trabajadores contratistas.

De esto se infiere que, si la planilla de la compañía minera es más amplia, el reparto de utilidades para los que pertenecen a la compañía minera se diluye. Por otro lado, los costos de los servicios y beneficios que asume la compañía minera serían más altos, lo cual justifica e influye en tener contratistas con un trato diferenciado de la compañía en los servicios de alimentación, vivienda y salarios, muy a pesar de que realizan las mismas actividades y están expuestos a los mismos riesgos de salud y seguridad que el compañero de trabajo que está en planillas de la compañía.

Respecto a la capacidad de negociación que tienen las pequeñas empresas contratistas con las compañías mineras, al momento de negociar sus contratos, se preguntó si se da bajo el esquema gana-gana y cuál es el margen de negociación que ellos tienen frente a la usuaria (compañía minera). La respuesta que se obtuvo es la siguiente: “Como existe una gran oferta de terceros por ofrecer sus servicios a las compañías, en muchos casos los precios son bajos, porque hay contratistas que se “echan al suelo” por conseguir un trabajo y la compañía negocia en este contexto, de disminuir al máximo los costos unitarios y demás ítems del contrato” (Testimonio D-1 contrata minera).

Se tiene entonces un servicio a menor costo, que difícilmente puede brindar una gestión de RSEI en una empresa contratista porque ha tenido un margen de negociación bastante estrecho y, como consecuencia, no va a poder brindar un buen servicio de alimentación y vivienda a sus trabajadores, y menos poder desarrollar un programa de capacitación

La ausencia de tecnificación de los trabajadores operativos genera una alta rotación de personal por el descontento laboral (bajas remuneraciones y sin utilidades) y bajas condiciones de vida que, a la larga, no sólo repercuten en perjuicio económico de la empresa contratista sino más bien en la productividad de la compañía minera. Si estas últimas tuviesen una visión más amplia e integral se preocuparían en ofrecer buenos y competitivos precios a los contratistas, realizando un proceso de seguimiento y evaluación, del cumplimiento de un trabajo decente para los trabajadores operativos, mejorando la productividad y por ende eleva la rentabilidad de la empresa. “El ítem de capacitación para el personal no es aceptado por la compañía minera. No se

considera necesario este gasto porque ellos determinan que la contrata y la fuerza laboral que esta ofrece debe adecuarse a la estructura corporativa de la compañía y a la que ofrezcan sus proveedores” (Testimonio G–1 compañía minera).

Respecto a las preguntas que se hizo a los directivos de las dos compañías mineras, (con quienes se ha triangulado la información durante todo el proceso de investigación) ¿por qué en los contratos que se celebra con las contratas mineras no se negocia el ítem de capacitación para los trabajadores de la empresa contratista que les va brindar sus servicios?, se obtuvo la siguiente respuesta: “Nosotros, como empresa minera, ya tenemos una estructura de capacitación corporativa a la cual los contratistas deben adecuarse y deben solicitar más bien los servicios de sus proveedores, porque ya tenemos programas establecidos y tenemos que reducir el margen de costos que signifique para las operaciones”(Testimonio G–4compañía minera)

Las compañías mineras dejan en claro de esta manera que las contratas deben aprovechar y adecuarse a los cursos de capacitación que ofrecen a los trabajadores de compañía, al margen de la especificidad de la capacitación que requieren o si el horario coincide o no con el tiempo de que disponen los trabajadores.

Cómo se aprecia, el margen de negociación que tienen las empresas contratistas es muy restringido y tienen que adecuarse a los ítems que ya están predeterminados por las compañías mineras, donde no se le brinda importancia al desarrollo de capacidades de los trabajadores por la vía de la capacitación y formación de competencias como un factor fundamental de la gestión de RSEI.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones generales

- En las dos últimas décadas, la política global de corte neoliberalista o capitalismo monopólico financiero internacional, ha dinamizado la economía nacional a través del movimiento minero, cediendo el Estado su lugar estratégico de orientar y conducir este rubro de vital importancia para el país. Este problema estructural plantea la necesidad de un tener un Estado fuerte que, frente al desempleo y subempleo imperante en el Perú, garantice el bienestar de los trabajadores del país, sobre todo, de las poblaciones excluidas y más pobres, como son las que viven cerca de los asientos mineros.
- Se puede afirmar que el D.L. 757 aprobado los años 90 dio inicio a un proceso agresivo de tercerización de los procesos principales de la extracción del mineral, en las actividades mineras, siendo un problema estructural que trae consecuencias de desventaja y desprotección social a los trabajadores de las contratas mineras y las compañías mineras se desligan de sus responsabilidades sociales de educación, salud, vivienda, etc., reduciendo sus planillas y excluyendo a los trabajadores de las empresas contratistas de los beneficios de la distribución de utilidades anuales y otros beneficios colaterales a las remuneraciones conforme se ha demostrado con este estudio.
- Se puede concluir también que las compañías mineras están en una fase de concepción y adecuación de su cultura organizacional y planes estratégicos para gestionar la RSE. Cabe anotar que, sin embargo, no se pudo encontrar

documentos y/o experiencias sistematizadas respecto a la gestión de la RSEI en las contratas mineras del país.

- Del estudio se desprende que, en la mayoría de las empresas mineras, la responsabilidad social empresarial es concebida como función y responsabilidad de una sola área y no pensada como todo un sistema integral de gestión empresarial, con políticas claramente definidas, con protocolos y acciones proactivas y no con acciones reactivas como se dan a la fecha, frente a los conflictos.
- Esta investigación concluye que, de no haber mejora en la gestión de los recursos humanos en las contratas mineras en general, se continuará con el trato discriminatorio, injusto y nada razonable, quebrándose los principios de los derechos humanos y del trabajo decente estipulado por la OIT.

4.2 Respeto a las capacidades institucionales

- Se puede afirmar que la cultura organizacional de la contrata minera Topacio presenta escasas condiciones favorables para la gestión de una RSEI, debido a que no existe un planeamiento estratégico y un conocimiento claro y homogéneo de que, el estilo de gestión del capital humano es una de las estrategias primordiales de la responsabilidad social empresarial interna.
- Así mismo, la sujeción de la contrata Topacio a los recursos que brinda la compañía minera, supeditada a la decisión política y autorización de un posible financiamiento compartido con la compañía minera que, es un problema estructural limita sus posibilidades para emprender proyectos de crecimiento empresarial e innovación social y, en especial, para delinear políticas empresariales para gestionar la RSEI.

- Otro elemento que permite aseverar que la capacidad de gestión institucional es débil, por el trato vertical y autoritario que reciben de la compañía minera en sus comunicaciones y ordenes de trabajo.
- Existe una relación asimétrica entre la compañía minera y la contrata al imponer la compañía contratos preestablecidos, por tanto, la contrata carece de condiciones para exigir mejoras e innovaciones en el servicio que brinda y se limita a cumplir con lo pauteado, a diferencia de las contratas grandes que han pasado de un trato inequitativo casi a una relación horizontal, no es necesariamente porque la compañía minera quiere establecer un trato equitativo, es por la capacidad económica y tecnológica de las grandes contratas que les permite decidir aceptar o descartar un contrato de trabajo si las condiciones no le son favorables
- Se puede aseverar que, no está permitido que los trabajadores puedan organizarse a través de un sindicato para que negocien mejoras laborales porque la contrata considera una desventaja empresarial la formación de sindicatos por imposición de las compañías mineras.
- Las limitaciones del bienestar social en los campamentos no afectan a la alta gerencia y algunos directivos de las *contratas*. Los ajustes recaen directamente en sus trabajadores operativos.
- Se concluye que hay posibilidades muy limitadas para que la contrata cuente con una fuerza laboral técnicamente competente, debido a que son pocos los programas de capacitación que realicen para tecnificar a los trabajadores en sus capacidades laborales y desarrollo personal que respondan a las necesidades de esta empresa, esta situación permite avizorar que no tendrán un aprendizaje organizacional que asegure el crecimiento personal, técnico y profesional de los trabajadores y, por consiguiente, un aprendizaje que sustente la mejora de la productividad de la contrata Topacio para su posicionamiento competitivo en el mercado.

- Se puede afirmar que, en tanto las compañías mineras no sean socialmente responsables con sus actores sociales del frente interno es difícil considerar que la contrata minera pueda mejorar su gestión de recursos humanos.
- El estudio ha constatado que las condiciones asimétricas en que se desenvuelve la negociación del contrato de servicios dificultan el cumplimiento óptimo de su contrato de trabajo, se concluye que la contrata minera Topacio carece de estrategias eficientes y claramente definidas para la implementación de una gestión de RSEI, aspecto que no permite ofertar un empleo decente.
- La investigación constató que las compañías mineras trasladan algunas responsabilidades, como es el de ofertar un empleo a los pobladores rurales, hacia las contratas mineras, quienes deberían contar con las condiciones institucionales y financieras para ofertar un empleo decente a sus trabajadores. Con este escenario, es difícil considerar que las contratistas mineras y, por extensión, las compañías mineras en general, efectúen una gestión socialmente responsable en el frente interno.
- Respecto a la implementación de programas de mejora de los servicios de alimentación la calidad de los servicios es de segundo nivel de acuerdo con la estructura de costos del contrato de servicios firmados con la usuaria, así mismo la infraestructura que les asigna para la vivienda la compañía minera no es la adecuada para un alojamiento de calidad.
- La contrata Topacio no dispone de recursos para atender el bienestar social de sus trabajadores debido a que estos ítems no están presupuestados en la estructura de costos de sus contratos ya que la compañía minera considera que esos gastos deberían ir por cuenta personal del contratista, sin cargo a devolución o reconocimiento económico cuando dejen de prestar sus servicios y se retiren finalizada la relación contractual.

4.3 Con relación a las competencias técnicas y emocionales de los directivos

- En el estudio se encontró que los directivos no tienen bases conceptuales claras y homogéneas respecto a los instrumentos de gestión gerencial - Planeamiento Estratégico y Plan Operativo Anual- e, inclusive, se constató opiniones divergentes entre ellos respecto a la elaboración del diagnóstico organizacional participativo, lo cual trae como consecuencia el escaso compromiso de los trabajadores para la implementación de los cambios proyectados.
- La dificultad del manejo conceptual en forma homogénea respecto al planeamiento estratégico, no les permite a los directivos gestionar la organización en forma proactiva y participativa en un solo sentido optimizando los recursos y capacidades que tienen.
- No todos los directivos tienen un pensamiento estratégico y un conocimiento claro y homogéneo respecto al cuidado del medio ambiente y como mejorar la gestión del recurso humano bajo un enfoque de responsabilidad social.
- Se concluye que la mayoría de los directivos carecen de un liderazgo que les limita la capacidad de tomar decisiones para mejorar el desempeño y promover la participación de sus trabajadores en programas de capacitación, procesos de mejora y de perfeccionamiento, e innovaciones que fortalezcan el desarrollo organizacional de la contrata minera Topacio.
- Los directivos de la contrata minera Topacio carece de una conceptualización homogénea y estrategias eficientes claramente definidas para el cuidado del medio ambiente y la implementación de una gestión de responsabilidad social empresarial interna, que les permita ofrecer un empleo decente.

- Se puede concluir que los directivos de la contrata tienen competencias emocionales de autoestima, de capacidad de diálogo y de negociación precarias por el estilo de comunicación sumisa que establecen con sus pares de la compañía minera.
- Se puede afirmar que los directivos no tienen las competencias sociales desarrolladas en forma sostenible ya que consideran la dimensión social de la empresa como algo secundario al poner mayor interés solamente al rendimiento productivo y económico de los trabajadores
- La relación de la compañía minera con la contrata minera Topacio es asimétrica y de subordinación, con una comunicación vertical y autoritaria que perjudica el clima laboral
- Así mismo, se concluye que los directivos de la compañía minera no han desarrollado sus competencias emocionales, tales como la competencia subyacente de percepción del otro, la competencia básica de la empatía por la inacción que tienen frente a las necesidades y problemas del bienestar social de los trabajadores operativos.
- Existe precariedad en la competencia ejecutiva del diálogo y la negociación, para establecer relaciones simétricas con los profesionales y directivos de la compañía minera, debiendo entenderse en este caso, como competencias no logradas a plenitud y, en el mejor de los casos, en proceso de adquisición.

CAPÍTULO V PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RSEI EN LA CONTRATA MINERA TOPACIO

5.1 Fundamentación

La propuesta que se presenta ha sido elaborada a la luz del marco conceptual con que se investigó y las pautas que facilita el Libro Verde de la Comisión de la Comunidad Europea respecto a la gestión de la RSEI, así como el marco normativo de la OIT referente a la oferta de un empleo decente, sea cual fuere el rubro y sector productivo o de servicios que realiza una empresa. Otro sustento de la propuesta, son las enseñanzas empresariales que propone Peter Drucker de hacer cosas nuevas o hacer las mismas cosas de una nueva forma, como una oportunidad estratégica para los negocios y el crecimiento empresarial, para superar las debilidades que se tiene y aprovechar las oportunidades del contexto.

Así mismo, la propuesta se sostiene en el enfoque de desarrollo humano y la premisa de que la RSEI es un nuevo modelo de gestión empresarial que decanta en políticas empresariales útiles para tomar decisiones acertadas y con estrategias empresariales que dan sostenibilidad al desarrollo organizacional de la empresa, mejorando su relación con su entorno interno y externo.

Los autores Jordi Morros e Isabel Vidal señalan, respecto a la gestión de los recursos humanos, que es una responsabilidad de la empresa crear un clima organizacional saludable, con una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente de los trabajadores a través de cursos y talleres que desarrollen sus competencias, para mejorarla productividad, los índices de salud y seguridad en el trabajo y el cuidado del medio ambiente, con lo cual se incrementara las posibilidades de la empresa de acceder a nuevos mercados y/o contratos, que consolide su posicionamiento con una

mayor satisfacción de sus clientes y generando la expectativa de otras compañías mineras por contar con sus servicios.

Por último, desde la Maestría en Gerencia Social, programa que forma profesionales con conocimientos y sensibilidad para gerenciar, no se puede concebir ni aceptar que se pretenda ejercer una responsabilidad social empresarial externa con un trato inadecuado al personal de la organización, razón porque la que se plantea la búsqueda de oportunidades de mejorarla realidad invisibilizada de los trabajadores de las contratas mineras del Perú, que otros no han detectado o no toman interés por promover innovaciones sociales que acorten la brecha de las injusticias laborales y sociales, en la búsqueda de una equidad y justicia social, acorde con las megatendencias del mundo globalizado.

5.2 Problemática

La contrata Topacio ha evidenciado presentar limitaciones para la gestión del recurso humano, problema que se da en forma general en las contratas mineras a nivel nacional, sean medianas o pequeñas, al no contar con una normativa ni regulación del Estado para cautelar una RSEI en su frente interno, con el fin de que sus trabajadores accedan a los estándares mínimos de un empleo decente o decalidad.

Durante la investigación también se encontró otro factor estructural: la manera asimétrica como las compañías mineras establecen relaciones con las empresas contratistas, afectando, prácticamente, todas las áreas de la organización empresarial de la contrata minera Topacio. Esta la propuesta asume, por tanto, todos los niveles de intervención para revertir esta situación para que pueda posicionarse competitivamente en el mercado de servicios mineros de la minería nacional.

5.3 Objetivos

General

- Implementar la gestión de responsabilidad social empresarial interna para ofertar un empleo decente en la contrata minera Topacio que, contribuya a un reposicionamiento empresarial y generar incidencia en otras contratas mineras.

Específico

- Ampliar y fortalecer las capacidades institucionales de la contrata minera Topacio para mejorar la gestión de los recursos humanos.
- Fortalecer las competencias técnicas y emocionales de los directivos para gestionar los recursos humanos con autonomía y liderazgo

5.4 Metodología de intervención

La aplicación del marco teórico y el análisis a profundidad de los resultados de la investigación sobre la contrata minera Topacio, ayudó a identificar los recursos limitados que llevan a esta empresa a sobrevivir el día a día, con serios problemas en la gestión de sus recursos humanos, algo que puede ser hecho de mejor manera.

Desde el punto de vista de la Gerencia Social se desprende la necesidad de asumir dos niveles de intervención con un enfoque de desarrollo humano:

1. desarrollo de las capacidades de los trabajadores y
2. la mejora del bienestar social y las condiciones laborales que oferte la contrata minera Topacio a todos sus trabajadores en general (directivos, empleados y obreros).

5.5 Estrategias de implementación para el desarrollo de las capacidades de los recursos humanos

La propuesta se basa en el enfoque de gestión de responsabilidad social empresarial interna como un nuevo modelo de gestión de los recursos humanos para ofertar un empleo decente con el cuidado del medio ambiente de acuerdo con lo estipulado y normado en el “Libro Verde” de la Comunidad Europea que es utilizado con mucho éxito.

La estrategia que se propone es la siguiente:

- a) Realizar un proceso de marketing social al gerente general y posteriormente a los directivos para vender ideas, actitudes, prácticas de políticas que promuevan una innovación social en la gestión de sus recursos humanos, promoviendo su sensibilidad social, generándoles interés y expectativas de iniciar un cambio.
- b) Desarrollar cursos y talleres para la gerencia general y los directivos que permitan homogenizar los conceptos de planeamiento estratégico participativo y responsabilidad social empresarial interna.
- c) Cursos y talleres que permitirán desarrollar un pensamiento estratégico y una base de conocimientos para que, con precisión conceptual, identifiquen los factores que intervienen en una gestión de RSEI reconociendo sus ventajas si es gestionada en forma proactiva
- d) Evaluar y conocer los conocimientos, actitudes y prácticas laborales de los directivos luego de la capacitación, para verificar si están en condiciones de iniciar un proceso de cambio con una visión compartida de esfuerzo y dedicación para el éxito
- e) Promover el compromiso de los trabajadores realizando una negociación de mutuas concesiones de inversión económica por parte de la empresa y el esfuerzo y disponibilidad de su tiempo (descanso de sus días libres) de los

trabajadores en forma flexible para la construcción de capacidades y saberes en beneficio mutuo.

- f) Invertir dinero en Implementar programas de capacitación técnica por competencias para los trabajadores operativos de acuerdo con el DS. 055-EM, lo que decantará como consecuencia en elevar la productividad, disminuir los costos y mejorar la rentabilidad de la empresa.
- g) Priorizar los cambios en el bienestar social que reflejen beneficios tangibles que comprometan y motiven a los trabajadores de la contrata atendiendo sus necesidades y problemas que tienen en forma ordenada y creciente en su dificultad, para no generar demasiadas expectativas que pueden llevar a perder la credibilidad en el cambio.
- h) Monitorear el programa, hasta consolidar el nuevo estilo de gestión de los recursos humanos bajo el enfoque de la RSEI y que las malas prácticas de los trabajadores cambien por un trabajo de buenas prácticas y de calidad con un pensamiento interiorizado de que la seguridad del trabajo depende de sus decisiones.
- i) Asumir el compromiso de una nueva conducta desde la gerencia general de escuchar y dialogar para recoger y canalizar las opiniones de los trabajadores, frente a sus dudas y temores, poniéndose en el lugar de ellos en forma permanente durante la implementación de los proyectos de mejora del proceso productivo
- j) Incentivar la productividad con un trabajo seguro para incrementar en el corto plazo las valorizaciones mensuales de la contrata, lo cual le va a permitir mayor liquidez y recursos para otorgar bonos de producción a los trabajadores como un incentivo inmediato y gradualmente, ir mejorando sus remuneraciones y el bienestar social.
- k) La gerencia general debe realizar un constante monitoreo para asegurarse del compromiso explícito e implícito con la nueva política de gestión de los recursos humanos bajo el marco de responsabilidad social empresarial interna, gestionando los cambios organizacionales en forma sistémica
- l) Fortalecer las competencias emocionales de los directivos ya que éstas están estrechamente relacionadas con el nivel más profundo y oculto de la cultura organizacional, determinando y prescribiendo la manera de ser y hacer las

cosas en la organización, las que muchas veces no se encuentran visibilizadas en sus políticas, procedimientos y normas, pero que son las que mueven y determinan las decisiones, acciones y comportamientos de los directivos y trabajadores de la empresa en el día a día.

- m) Desde la gerencia general monitorear el costo de adaptación a las nuevas políticas, con una actitud empática y en forma positiva sin cruzar la línea de la presión y tensión o de incredulidad que puede hacer caer todo el proceso de cambio.

5.6 Estrategias de implementación para mejorar el bienestar social y las condiciones laborales

- a) Revisar el modelo de gestión de la política actual de gestión del capital humano en forma participativa con todos los niveles organizativos de la contrata minera Topacio para elaborar las propuestas de mejora.
- b) Mejorar el bienestar social y las condiciones laborales de los trabajadores en general en la unidad minera, como un objetivo estratégico de la organización, adoptando un gerenciamiento anticipativo y un pensamiento estratégico de inversión en su recurso humano.
- c) Realizar una auditoría social de los servicios de alimentación, alojamiento, condiciones del vestuario, comedores y atención de casos sociales que requieren ser atendidos en forma óptima.
- d) Elaborar un protocolo de bienestar social estandarizado para monitorear y evaluar la atención de las necesidades básicas del trabajador (alimentación, alojamiento y descanso) y elaborar un programa de mejora continua de las condiciones laborales y de bienestar social.

- e) Definir e implementar un plan de comunicación de la nueva política de gestión del capital humano en todos los niveles organizativos de la empresa, para disminuir la alta rotación del personal y promover la identificación institucional para evitar la “fuga de talentos” una vez concluidos los programas de capacitación, evitando así una pérdida económica ya que no podría ser recuperada la inversión realizada en los cursos de capacitación brindada a sus trabajadores

5.7 Recomendaciones estratégicas a la gerencia general de la contra minera Topacio

- 1 Desarrollar una visión que le permita construir escenarios a futuro de su empresa con un pensamiento estratégico y emprendimiento empresarial, procurando realizar préstamos financieros para ofertar un empleo decente, así como invierte en la adquisición de equipos y materiales a ser utilizadas para prestar sus servicios, se debe invertir en desarrollar las capacidades institucionales y las competencias de sus trabajadores
- 2 Realizar alianzas estratégicas con el sector académico (universidades e institutos relacionados con la minería) para certificar las capacitaciones a desarrollar de acuerdo con su realidad.
- 3 Acudir al gremio de los contratistas ACOMIPE buscando apoyo institucional y auspicio de las actividades de capacitación a desarrollar.
- 4 Solicitar el acceso a los programas de capacitación para la gestión de la RSEI y el asesoramiento para su implementación, que vienen promocionado y desarrollando en el Ministerio de Trabajo para las PYMES.
- 5 Solicitar la asesoría de PERÚ 2021 como entidad certificadora de las empresas socialmente responsables (ESR), sobre las pautas y derroteros

a seguir de los estándares e indicadores sociales de la gestión de RSEI de acuerdo con el sector y tamaño de la empresa, así mismo solicitar orientación para acceder a contactos e información interregional e internacional de instituciones que puedan facilitarle recursos para iniciar su performance como empresa socialmente responsable.

- 6 Buscar el auspicio de ACOMIPE (Asociación de contratistas mineros del Perú) y el ISEM (Instituto de Seguridad Minera) para difundir entre las demás contratas los resultados obtenidos con la finalidad de generar incidencia entre sus pares como un nuevo modelo de gestión de los recursos humanos y el cuidado del medio ambiente en beneficio del 67% de la fuerza laboral de la minería del país que trabajan en distintas contratas.
- 7 Diversificar la cartera de negocios de la contrata minera Topacio ofertando asesorías, pasantías de benchmarking en su empresa como una nueva oferta de servicios para las distintas contratas mineras interesadas en realizar innovaciones sociales con un pensamiento estratégico para el posicionamiento competitivo de su empresa en el mercado.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALLES, Martha

2004 *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*.
Argentina: Ediciones Granica S. A.

ALMAGRO, Juan José, José Antonio GARMENDIA e Isabel DE LA TORRE

2010 *Responsabilidad Social una reflexión global sobre la RSE*. México: Editorial
Prentice Hall.

ARAQUE PADILLA, Rafael y M^a José MONTERO SIMÓ.

2006 *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Madrid, España: Icaria
Editorial S.A.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN.

2011 *RS 10. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social, Requisitos*. España:
AENOR Ediciones.

BARTOLI, Annie

1992 *Comunicación y organización*. Editorial PAIDOS. España: Ibérica, S.A

BELZUNCE, Michael de José; Ignacio DANVILLA DEL VALLE, Francisco MARTÍNEZ
LÓPEZ.

2011 *Habilidades Directivas: Guía de competencias emocionales para directivos*
Venezuela: Editorial ESIC

BUENO CAMPOS, Eduardo

2007 *Organización de empresas estructura, procesos y modelos* Madrid, España:
Ediciones Pirámide.

CARNEIRO CANEDA, Manuel

2004 *La Responsabilidad Social corporativa interna*. Venezuela: ESIC Editorial

CARPENA, Anna

2010 “Desarrollo de las competencias emocionales en el marco escolar”. *Revista Participación Educativa*. Lima, N° 15. ESAN.

CASTIÑEIRA, Ángel y Josep LOZANO M

2012 *El poliedro del liderazgo*. España: Editorial Libros de Cabecera, S. L.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

2001 Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Consulta: 14 abril 2014 y 18 enero 2018
http://www.oiss.org/atprlja/IMG/pdf/libro_verde_sobre_RSE.pdf

CUBEIRO, Juan Carlos y Leonor GALLARDO

2010 *Mourinho versus Guardiola: dos métodos para un mismo objetivo*. España: Editorial Alienta.

2012 *Liderazgo Guardiola* España: Editorial Alienta.

CHIAVENATO, Idalberto

2002 *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw Hill.

DEEPA, Narayan

2000 *La voz de los pobres ¿Hay alguien que nos escuche?* Madrid-Barcelona: Publicado para el Banco Mundial por Ediciones Mundi Prensa.

2002 *Empoderamiento y Reducción de la Pobreza*: Publicado por el Banco Mundial. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. de C.V.

DEL CASTILLO, Elsa y Gustavo YAMADA.

2008 *Responsabilidad social y buen clima laboral: Una fórmula ganadora: Apuntes de estudio 70*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

ESPING-ANDERSEN

2003 *Why We Need a New Welfare State* (with Duncan Gallie, Anton Hemerijck and John Myles). Oxford University Press, 2003.

ETKIN, Jorge

2007 *Capital Social y Valores en la organización sustentable* Argentina: Ediciones GRANICA.

FERRERO, Pablo

2012 "La conciencia social se cultiva" diario El Comercio. Lima, domingo 11 de marzo de 2012, pág. 12 Mi empresa (entrevista).

FISAS, Vicenc

2006 *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*: Ediciones UNESCO Icaria Antrazyt.

GALLARDO, Virginio

2009 *Liderazgo transformador*: Madrid, España: Editorial Empresarial LID

GARCÍA, Elías

2012 "El 68% del empleo en la minería lo generan empresas contratistas". *Diario "Gestión Económica"*. Lima, 9 octubre, p. 16.

GARCÍA DEL JUNCO, Julio, Beatriz PALACIOS FLORENCIO, Francisco ESPASANDÍN BUSTELO.

2014 *Manual práctico de responsabilidad social corporativa*. Análisis de las herramientas de sostenibilidad. Madrid: Ediciones Pirámide. Págs. 45-48

GASALLA, José María

2011 *La nueva dirección de personas: la Dirección por Confianza*: Madrid, España: Ediciones Pirámide.

GARAVITO Cecilia, Martín CARRILLO y Alejandro HERNÁNDEZ

2003 *Panorama de la Responsabilidad Social Empresarial – Vigilancia Social*: Lima: PLADES Programa Laboral de Desarrollo. Revistas PUCP:

HEREU, Jordi y Andreu PUIG

2011 *Barcelona, Modelo avanzado de gestión pública*: Barcelona, España: Editorial Planeta.

HORTON, Douglas y otros

2008 Separata N° 68 Evaluación del desarrollo de capacidades. Experiencias de organizaciones de investigación alrededor del mundo: Cali, Colombia, Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT

HUPPERTS, Pierre

2008 *El tango de la sostenibilidad el desafío de la responsabilidad social empresarial*: Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas SRL.

INZA BARTOLOMÉ. Amaia

2011 *El secuestro neoliberal del bienestar. Es factible La justicia social? Pensamiento del presente* – Barcelona. España: Editorial Erasmus Ediciones.

JURADO NÁJERA, Joel

2007 *Producción de conocimientos en la Gerencia Social*. Separata de estudios. Pasos en la elaboración de Tesis: 2. Maestría en Gerencia Social. Lima, Pontificia Universidad Católica.

JURADO, Joel y Marcela CHUECA

2007 Material de estudio. Fundamentos de la Gerencia Social: Especificidad de la Gerencia Social. Maestría en Gerencia Social. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú.

KLISBERG, Bernardo

2010 *Escándalos Éticos*. Argentina, Editorial Temas SRL

LICHA, Isabel

2002 *Gerencia Social en América Latina. Enfoques y experiencias innovadoras:*
Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

LOZANO, J. Félix

2011 *Qué es la ética de la empresa: Barcelona, España:* Editorial Proteus.

LOZANO, Joseph M.

1999 *Ética y empresa:* Madrid, España: Editorial Trotta.

LOZANO, Joseph M., Laura ALBAREDA, Ysa TAMYKO, Roscher, et al.

2005 *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas, políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad:* Argentina: Ediciones Granica S.A.

LOZANO, Joseph M., Laura ALBAREDA y Daniel ARENAS

2007 *Tras la RSE la responsabilidad social de la empresa en España:* Vista por sus actores, Argentina: Ediciones Granica.

LOZANO, Joseph M.

2009 *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible:* Madrid, España: Editorial Trotta.

MARÍN CALAHORRO, Francisco

2008 *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación:* España: Editorial Fragua.

MEJÍA Marta y Bruno NEWMAN

2011 *Responsabilidad Social total comunicación estratégica para la Sustentabilidad:*
México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS

2010 DS N° 055-2010-EM Decreto Supremo que Aprueba el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y otras medidas complementarias en minería. Lima, 21 agosto 2010

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

2011 Programa Nacional de Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial-Perú Responsable. DS N° 015-2011-TR. Lima 20 de setiembre del 2011,

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, GOBIERNO DE ESPAÑA

2008 Responsabilidad Social de las Empresas. Foro de expertos. Informe sobre aspectos sociales y medioambientales. Dialogo Social Consejo Estatal. España. Consulta: 14 abril 2014 y 18 enero 2018
<http://www.mtas.es/empleo/economia-soc/>

MOLTENI, Mario y Elena ROSSATO

2007 *Responsabilidad social y resultado de empresa. Hacia una síntesis socio competitiva*: Lima: Fondo Editorial UCSS. Universidad Católica Sedes Sapientiae.

MORENO, Ana, Luis Miguel, URIARTE y Gabriela TOPA

2010 *La Responsabilidad Social Empresarial oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*: Madrid, España: Ediciones Pirámide.

MORRÓS RIBERA, Jordi e Isabel VIDAL MARTÍNEZ

2005 *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Edición Fundación CONFEMETAL 2005 *Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social de la Empresa*: Madrid: Edición Fundación CONFEMETAL.

PES, Ángel y Norberth BILBENY

2012 *Emprender con responsabilidad*: Madrid, España: Editorial Empresarial LID.

PINTO, Roberto

2000 Planeación Estratégica de capacitación empresarial: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. Lima: Editorial MCGRAW-HILL Interamericana

PORTOCARRERO, Felipe, Cynthia SANBORN, Sergio LLUSERA, y Viviana QUEA.

2000 *Empresas, fundaciones y medios: La responsabilidad social en el Perú*. Lima: Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico.

RECORDER, Luis y Jordi JOLY

2011 *Confianza Política, la política y el management frente a los retos del Siglo XXI*. España: Ediciones Instituto Vasco de Administración Pública Herri-Arduralaritzaren Euskal Erakundea.

REPETTO, Fabián

2003 Reforma del Estado y de la Administración Pública. VIII. Panamá: Congreso internacional del CLAD 2003.

RIORDAN, James, Enrique VÁSQUEZ, Roberto VAN, et al.

2002 *El Ataque a la Pobreza un enfoque de mercado*: Lima: Centro de Investigación de la Universidad Pacífico. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID.

RUIZ BRAVO, Patricia, Pepi PATRÓN y Pablo QUINTANILLA, (compiladores)

2009 *Desarrollo Humano y Libertades. Una aproximación interdisciplinaria*: Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.

SALCEDO LOBATÓN, Elizabeth

2010 Enfoques y Estrategias para la Participación Comunitaria. Escuela de Posgrado. Maestría en Gerencia Social. Modalidad virtual. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

SCHWALB, María Matilde, Claudia ORTEGA y Emilio GARCÍA

2003 *Casos de Responsabilidad Social: Apuntes de estudio 53*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

SCHWALB, María Matilde y Oscar MALCA

2004 *Responsabilidad Social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*: Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

SCHWALB, María Matilde y Emilio GARCÍA,

2004 *Buenas prácticas peruanas de Responsabilidad Social Empresarial: Colección 2004. Apuntes de Estudio 58*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

SCHWALB, María Matilde y Emilio GARCÍA

2004 *Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial y las Inversiones Socialmente Responsables. Documento de trabajo: 64*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

SEN, Amartya

2001 *Identidad y Violencia. La ilusión del destino: (2000) Desarrollo y Libertad: Buenos Aires, Argentina: Editorial Planeta S.A.*

ZURITA, Manuela

2013 Artículo "RSE en la mirada". *Revista Gestión*. Lima, N° 30, Pág. 56.

ANEXOS



ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Preguntas de investigación	Variables	Indicadores
¿Cuáles son las capacidades institucionales que tienen en la contrata minera Topacio para gestionar la responsabilidad social empresarial interna?	CULTURA ORGANIZACIONAL	
	Es el conjunto de elementos que interactúan en una organización, de acuerdo con sus valores y principios declarados por la organización, que son compartidos y llevados a la práctica por todos los integrantes de la organización en su comportamiento individual y organizacional en los diferentes procesos que realizan en el día a día	Incorporan la dimensión ética y los principios organizacionales en la toma de decisiones.
		Enfoque de la gestión de RSE en la contrata Topacio.
		Procesos de inducción y orientación respecto a los valores y principios definidos de la contrata Topacio, para los nuevos trabajadores que ingresan
		Satisfacción de los trabajadores respecto a las condiciones de trabajo y bienestar (alimentación y alojamiento).
		La contrata Topacio reconoce la libertad de organización de los trabajadores de formar su sindicato de trabajadores.
		Cuentan con un Planeamiento Estratégico y un Plan Operativo Anual.
	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
	La gestión moderna de los recursos humanos tiene como temas centrales la formación de la persona su crecimiento laboral y desarrollo personal que mejore su desempeño y su trabajo sea fuente de motivación y realización, en este caso específico ofertando una atención de calidad de los servicios de alimentación y alojamiento con sueldos acorde al mercado laboral del sector minero	Política de recursos humanos que aplique criterios de desempeño laboral.
		Se realiza inversión en programas de capacitación para el desarrollo personal y la ampliación de los conocimientos técnicos de sus trabajadores.
Número de propuestas de mejora de los procesos que han presentado los trabajadores como consecuencia de los programas de capacitación y entrenamiento implementados		
Nivel de satisfacción de los trabajadores frente a la atención administrativa que reciben en el campamento minero		
	SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
	La gestión de seguridad esta normada y penalizado su incumplimiento, siendo de libre potestad de la organización elegir el modelo de gestión de seguridad, la salud física y mental está constituida por las condiciones de trabajo y	Se preocupa por la calidad y el tiempo de renovación de los implementos de protección personal EPPS de acuerdo a la normativa vigente
		Existe una buena comunicación entre los jefes inmediatos, el jefe de seguridad y los supervisores de la compañía usuaria

¿Cuáles son las competencias técnicas de los directivos de la contrata minera Topacio para la gestión de la RSEI	bienestar, las que influyen directamente en la causalidad de los accidentes	Conocen el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores respecto a las condiciones de trabajo
		Se aplican medidas para combatir la presión del trabajo hacia los trabajadores operativos de la contrata y de la compañía usuaria
	RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE	
	Es el cuidado que se tiene de no ocasionar ningún accidente ambiental durante el proceso productivo, para lo cual se necesita desarrollar cursos de capacitación y entrenamiento para la gestión de una cultura ambiental que interioricen los trabajadores, para asegurar la vida de los seres vivos y el cuidado de la naturaleza en beneficio de las generaciones futuras y el planeta	Se aplican políticas preventivas de cuidado al medio ambiente
		Se desarrolla programas de capacitación para que los trabajadores interioricen el cuidado del medio ambiente durante sus actividades productivas
		Desarrollan periódicamente campañas del uso eficiente y cuidado del agua en beneficio de los seres vivos y la naturaleza en general
		Manejo adecuado de los desechos del proceso productivo como son las brocas, restos de explosivos, etc., que realizan los trabajadores de la contrata minera Topacio
	ADAPTACION AL CAMBIO	
	Implementación de programas de reconversión laboral y reubicación de los trabajadores que son afectados por un despido y necesitan seguir manteniendo su empleabilidad	Cuando la compañía minera decide reducirle las labores a la contrata Topacio, esta última al momento de decidir la reducción de sus planillas toma en cuenta el potencial y comportamiento de sus trabajadores
	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	
	Es la herramienta de gestión gerencial que sirve para diseñar el futuro deseado de una organización, en la que se determina los distintos objetivos a ser implementados para el logro de la misión y la visión empresarial	Importancia de contar con un Planeamiento Estratégico en la organización
		La gestión de la RSE está considerada como un objetivo estratégico a ser implementado
		Importancia de tener el diagnóstico organizacional como insumo básico para hacer el Planeamiento Estratégico con las tendencias positivas y negativas.
		Mecanismos de participación de los trabajadores para hacer el Planeamiento Estratégico y su implementación.
	CAPACIDAD POLITICA	
Es la capacidad de tomar decisiones en el corto plazo proyectándose a largo plazo, frente a una situación dada, considerando las tendencias del entorno para obtener una solución prevista con resultados positivos en beneficio de la organización, sus interlocutores, el cuidado del medio ambiente y la sociedad en general	Decisiones de política institucional para implementar acciones de responsabilidad social empresarial interna en la contrata Topacio	
	La responsabilidad social es uno de los objetivos estratégicos que se implementa en la contrata Topacio	
	Se realizan programas conducentes a la mejora de las condiciones de bienestar del trabajador	

		La contrata Topacio ejerce el liderazgo de implementar la responsabilidad social en su frente interno
¿Cuáles son las competencias emocionales de los directivos de la contrata minera Topacio para la gestión de la RSEI	COMPETENCIAS EMOCIONALES SUBYACENTES	
	Son las competencias que se encuentran en la base de la pirámide del comportamiento del directivo y es la determinante para el desarrollo de las demás competencias emocionales por ser la que orienta el actuar de la persona y es la más difícil de ser observada y medida	El directivo promueve el interés por incluir la gestión de responsabilidad social empresarial interna en su empresa
		El directivo se preocupa por gestionar la dimensión social de su empresa
		El directivo asume una actitud proactiva por conocer las necesidades y expectativas de sus interlocutores
		El directivo orienta su comportamiento hacia una relación de respeto hacia el otro
		Coherencia entre los valores y principios de la organización con el comportamiento que muestra el personal directivo
	COMPETENCIAS EMOCIONALES BÁSICAS	
	Son las competencias emocionales que se engarzan en las competencias emocionales subyacentes para poder ser desarrolladas en forma efectiva y servir de soporte a las competencias emocionales ejecutivas y técnicas, son un poco más fácil de ser visualizadas a diferencia de las subyacentes	El directivo es flexible al cambio y mejoras que requieren ser implementadas en la organización
		El directivo se interesa por establecer la empatía en sus relaciones interpersonales e interorganizaciones.
		Actitud de los directivos frente a las demandas y necesidades de sus interlocutores
	COMPETENCIAS EMOCIONALES EJECUTIVAS	
	Son las competencias emocionales más visibles en el actuar del directivo, por lo que a veces están más sujetas a críticas o admiración subjetivamente, estas competencias dependen directamente de las básicas e indirectamente de las subyacentes	Interés por escuchar y establecer consensos en la atención de las necesidades de sus interlocutores
		Actitud de escucha asertiva para conocer las necesidades de sus interlocutores y establecer una comunicación efectiva
		El directivo demuestra interés por establecer un dialogo simétrico con sus interlocutores
El directivo negocia en condiciones simétricas de tal manera que todos salgan beneficiados		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 2

FICHA DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

I.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre y Apellidos.....
 Cargo:Antigüedad en la empresa.....
 Antigüedad en el cargo:
 Edad.Fecha de la encuesta.....
 Profesión/ Ocupación:

II.- GUÍA DE LA ENTREVISTA

VARIABLES	PREGUNTAS
CAPACIDADES INSTITUCIONALES	¿Cuándo han realizado el ultimo diagnostico organizacional en su empresa?
	¿Cuál fue el resultado de ese diagnóstico organizacional mencione dos tendencias positivas y dos negativas?
	¿Quiénes han conducido la formulación del Planeamiento Estratégico?
	¿La formulación del Planeamiento Estratégico fue elaborada en forma participativa con los directivos y representantes de los trabajadores?
	¿Qué opina Usted sobre las nuevas perspectivas industriales de la minería a nivel mundial?
	¿Cuáles son las tendencias de futuro que han considerado en el diseño de la visión de su empresa?
	¿Cuáles son las tendencias sociales respecto a la minería, actualmente en el Perú?
	¿Qué opina sobre el uso del recurso hídrico y los recursos naturales en forma racional y preventiva?
	¿De qué manera han solucionado las dificultades presentadas en la implementación del Planeamiento Estratégico, en los distintos procesos industriales?
	¿Es posible alinear los objetivos empresariales con los objetivos de la RSE en su empresa, por qué?
	¿Cuál sería el proceso para alinear los objetivos empresariales con los objetivos de la RSE?
	¿Usted considera que los objetivos de la RSE deberían ser incluidos en el Planeamiento Estratégico de su empresa por qué?
	¿En qué nivel del Planeamiento Estratégico debería insertarse los lineamientos de la RSE?
	¿Usted cree que la RSE puede ser considerado como un valor empresarial y una ventaja competitiva para su empresa por qué?
	¿Usted cree que puede implementarse la gestión de responsabilidad social empresarial interna en su empresa por qué?
	¿Existe alguna dificultad o restricción en su empresa para implementar una política de RSE, por qué?
	¿Cuáles son las nuevas perspectivas sobre el cuidado del Medio Ambiente, podría mencionar las más importantes?

	¿Cómo se manejan las aguas residuales y acidas del proceso de minado que impactan en el Medio Ambiente?
CAPACIDADES POLÍTICAS	¿Cómo calificaría Usted la gestión de seguridad que viene desarrollando su empresa, por qué?
	¿Existen problemas de seguridad en su empresa por qué?
	¿Cuáles cree que son las causas básicas de los problemas de seguridad en su empresa?
	¿Usted cree que existe similitud en el proceso de implementación y gestión de la seguridad y RSE, por qué?
	¿Cuáles cree Usted que son las causas de los problemas de seguridad que existen en su empresa?
	¿Cuáles son los programas de capacitación y entrenamiento que desarrollan para el personal operativo de su empresa?
	¿Con que frecuencia se realizan los programas de capacitación y entrenamiento técnico para los trabajadores operativos de su empresa?
	¿Cuáles son los cursos que realizan para el desarrollo personal de los trabajadores y con qué frecuencia?
	¿Qué porcentaje del presupuesto anual se destina a la mejora de los programas de capacitación y entrenamiento del personal operativo?
	¿Existen líneas de carrera y ascensos en su empresa para el personal operativo?
	¿Cuáles son los tipos de incentivos laborales que tienen mayor aceptación en los trabajadores de su empresa?
	¿Cuál es el nivel de rotación de los trabajadores de su empresa, por qué?
	¿Qué tipo de política maneja su empresa para retener a sus trabajadores mencione explique algunas?
	¿Cómo calificaría la satisfacción de las condiciones de alojamiento que brindan en las viviendas de la mina a sus trabajadores por qué?
	¿Cuál es el nivel de satisfacción que tienen sus trabajadores en general respecto a la alimentación que les brindan y por qué?
	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a la atención que reciben del administrador en la unidad minera?
	¿Cómo calificaría Usted la gestión de seguridad que viene desarrollando su empresa, por qué?
	¿Existen problemas de seguridad en su empresa por qué?
	¿Cuáles cree que son las causas básicas de los problemas de seguridad en su empresa?
	¿Usted cree que existe similitud en el proceso de implementación y gestión de la seguridad y RSE, por qué?
	¿Cuáles son los programas de capacitación y entrenamiento que desarrollan para el personal operativo de su empresa?
	¿Con que frecuencia se realizan los programas de capacitación y entrenamiento técnico para los trabajadores operativos de su empresa?
	¿Cuáles son los cursos que realizan para el desarrollo personal de los trabajadores y con qué frecuencia?
	¿Qué porcentaje del presupuesto anual se destina a la mejora de los programas de capacitación y entrenamiento del personal operativo?
	¿Existen líneas de carrera y ascensos en su empresa para el personal operativo?
	¿Cuáles son los tipos de incentivos laborales que tienen mayor aceptación en los trabajadores de su empresa?
¿Cuál es el nivel de rotación de los trabajadores de su empresa, por qué?	
¿Qué tipo de política maneja su empresa para retener a sus trabajadores mencione explique algunas?	

	¿Cómo calificaría la satisfacción de las condiciones de alojamiento que brindan en las viviendas de la mina a sus trabajadores por qué?
	¿Cuál es el nivel de satisfacción que tienen sus trabajadores en general respecto a la alimentación que les brindan y por qué?
	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a la atención que reciben del administrador en la unidad minera?
COMPETENCIAS EMOCIONALES DE LOS DIRECTIVOS	¿Su empresa ha demostrado interés por conocer las necesidades más sentidas de la población de su entorno, y que acciones han realizado al respecto?
	¿Cuáles son las demandas más reclamadas por la población que generan mayores conflictos con las empresas mineras?
	¿En qué medida afectan los conflictos sociales el desarrollo de las operaciones mineras a la empresa a la que presta sus servicios?
	¿Cuál es la actitud de sus directivos por escuchar y atender los criterios y problemas que tienen los trabajadores de su empresa?
	¿Cuál es el comportamiento de sus directivos frente a los reclamos de los trabajadores de su empresa, como se manifiesta este proceso?
	¿Toma en consideración las motivaciones y sensibilidad del otro al momento de negociar y tomar decisiones por qué?
	¿Si alguno de sus directivos no es coherentes en su comportamiento personal con los valores de la organización cual es la decisión de la empresa?
	¿Cómo actuaría Usted si la población bloquea la carretera y no le permite el ingreso a su centro de operaciones de la empresa?
	¿Usted acostumbra a evaluar siempre a quienes y como puede beneficiar y/o perjudicar las decisiones que tome?
	¿Por qué cree que los trabajadores de la contrata se encuentran motivados por formar un sindicato, explique por favor?
	¿Cómo actuaría usted si el sindicato de trabajadores no les permite el ingreso a las labores ante la desatención de sus reclamos?
	¿Usted siempre acostumbra y motiva a sus directivos a evaluar previamente, los beneficios o perjuicios de las decisiones que tome, por qué?
	¿Qué beneficios considera usted que le acarrea tener una comunicación fluida con los trabajadores de su empresa?
	¿Cómo calificaría Usted el estilo de comunicación que se realiza entre las compañías mineras y las contratas en forma general?
	¿Cuál es el estilo de comunicación que existe entre su contrata y la compañía minera a la que presta servicios?
	¿Usted cree que es beneficioso tener una relación simétrica con la empresa?
	¿Qué tipo de liderazgo es el que ejercen sus directivos y supervisores en su contrata minera?
	¿Su empresa tiene implementado un sistema de auditoría social para medir el grado de satisfacción y bienestar social de los trabajadores de su empresa?
	¿Usted cree que es estratégico que la compañía minera establezca una relación de sinergia con las contratas mineras por qué?
	¿Cómo calificaría usted la comunicación que se desarrolla entre la oficina administrativa de Lima con la unidad de producción donde tienen sus labores por qué?
¿Cómo calificaría usted el nivel de satisfacción y aceptación de los trabajadores de la atención que reciben del administrador de la mina de su contrata por qué?	
¿Cómo calificaría Usted las relaciones inter organizacionales de su contrata con la compañía minera a la cual presta servicios porque?	
¿Existe algún tema que considere importante que no se haya preguntado y quisiera mencionarlo?	

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO N° 3

FICHA DE LA ENTREVISTA GRUPAL PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA CONTRATA TOPACIO

Zona de trabajo.....Cargo que ocupa.....Antigüedad en la empresa

Código	Preguntas	Respuestas
1.	¿Existe interés del administrador por conocer los problemas de los trabajadores y luego resolverlos, por qué?	
2.	¿Cuáles son los problemas que existen en las operaciones de la mina respecto a la salud y seguridad?	
3.	¿Cuáles son los beneficios que se logra teniendo una comunicación fluida y oportuna entre sus jefes?	
4.	¿Qué tipos de cursos de capacitación son los que han realizado en la unidad minera la empresa Topacio?	
5.	¿Les gustaría asistir a cursos de capacitación en sus días libres, por qué?	
6.	¿Cómo es la calidad de la alimentación que les brindan, por qué?	
7.	¿Cómo calificaría el hospedaje que les brindan en el campamento minero ¿por qué?	
8.	¿Qué sugerencias le daría a la contrata Topacio para mejorar la calidad de la vivienda?	
9.	¿Qué sugerencias le daría a la contrata Topacio para mejorar la calidad de la alimentación?	
10.	¿Por qué las aguas residuales sin tratamiento que salen de la mina se mezclan con otras aguas?	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N° 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL TALLER PARTICIPATIVO REALIZADO CON LOS DIRECTIVOS DE LA CONTRATA MINERA TOPACIO

I. Justificación

Proporcionar información básica sobre el Análisis Prospectivo Empresarial para un Planeamiento Prospectivo Estratégico de acuerdo con las nuevas tendencias mundiales, entre las cuales fue desarrollado el tema de Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, bajo el marco de un taller de educación constructivista, porque los asistentes ya cuentan con saberes y conocimientos previos sobre el tema.

II. Objetivos del taller

- Facilitar información y conocimientos sobre la gestión de RSE a través del desarrollo de un foro de discusión basado en la Visión del Plan Estratégico del año 2010 de la contrata minera Topacio.
- Aplicar las técnicas participativas de investigación para interactuar y recopilar información de los asistentes sobre el enfoque que tienen de la RSE

III. Descripción del proceso

a) El taller fue destinado a:

Directivos de la contrata minera “Topacio” SAC., responsables de formular y aplicar los planes estratégicos de la empresa Topacio.

b) Perfil del Facilitador:

- Experiencia en la utilización del método interactivo de enseñanza, educación de adultos.
- Experiencia en procesos de planificación y preparación de planes estratégicos.
- Disponibilidad para la facilitación de procesos de innovación y cambio (motivación, actitud, flexibilidad).

c) Metodología

Se empleó el “Método de Enseñanza Interactiva”, guiado por objetivos de capacitación con el método de exposición del facilitador y talleres de reflexión con el desarrollo de la lluvia de ideas.

ideas, donde todos los participantes son protagonistas en el intercambio de ideas, discusión de conceptos, valoración y elaboración de conclusiones. El facilitador moderó este proceso auxiliándose de materiales y recursos diseñados previamente.

Este fue un curso taller participativo cuyo propósito se menciona en el punto dos relacionado al propósito de la actividad. Esta tenía la pretensión de proporcionar a los participantes información, conocimientos y habilidades necesarias para valorar las capacidades institucionales y directivas que son necesarias para la gestión de RSE en una empresa minera contratista.

d) Resultados

Los resultados fueron satisfactorios ya que los 12 participantes de la empresa Topacio, alcanzaron el desempeño esperado.

IV. Conclusiones del taller

1. El éxito de esta actividad fue el resultado de contar con participantes proactivos que tuvieron la actitud y flexibilidad para internalizar las ventajas y beneficios que implicaría la implementación de un sistema de gestión de RSEI en la empresa Topacio, por lo que se recomienda mantener énfasis en los procesos futuros para mejorar y perfeccionar el tema tratado, que garantice el logro de los objetivos de capacitación y desempeño.
2. Continuar con procesos futuros de cursos talleres que perfeccionen y estén en constante cambio de acuerdo con las nuevas tendencias que se vayan presentando en el futuro.
3. Actualización y reforzamiento permanente que permitirá que los participantes puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos.
4. Con base a las aportaciones de los participantes durante el curso taller participativo, se recomienda realizar las acciones contempladas en el siguiente anexo

ANEXO Nº 5

RESULTADOS DEL CURSO TALLER PARTICIPATIVO REALIZADO CON LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA TOPACIO

Conceptos de los directivos, respecto a la RSE que tienen en la empresa Topacio	Competencias directivas que proponen para la gestión de RSE	Ideas para un banco de proyectos de RSE
Aprovechar mejor los recursos que se tiene en el entorno.	Mejoras en la calidad de vida	Cómo se puede reciclar lo que se bota
Compromiso voluntario para la mejora social económica y ambiental de la empresa hacia la comunidad.	Desarrollo de valores	Ser proveedores de suministros y materiales, para equipos mediante la importancia a través de centros comunales
Involucrar en la producción los recursos humanos de la zona.	Conocimiento y evaluación de los proyectos a desarrollar.	Mejorar la crianza de animales para exportar la lana mediante sus tejidos.
Responsabilidad de nuestro personal para obtener resultados. Tenemos que capacitarlos, tener buena comunicación, escucharlos para que la empresa y el personal estén satisfechos.	Trabajar con estándares	Crear empresas comunales
Desarrollar programas de orientación en formación de microempresas a los pobladores de la región.	Ser proactivos	Generar fuentes de ingresos con siembra de productos nuevos y aprovechar los espejos de agua.
Aprovechar las políticas de RSE	Tener un pensamiento estratégico	Talleres de capacitación a mujeres, a las madres de familia en PYMES.
Atender las necesidades de la población en forma comunal y personal.	Tener capacidad de concertación	Una escuela técnica especializada en formar operarios mecánicos para trabajos en minería.
Desarrollar la producción considerando las necesidades de la comunidad.	Conocimiento y aprovechamiento de la existencia de políticas de RSE.	Talleres de capacitación por áreas según evaluación.
Desarrollar capacidades técnicas, mecánicas en los pobladores de la comunidad.	Conocer las nuevas técnicas del aprovechamiento del sol.	

Fuente: Elaboración propia