

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



**EL COMPLIANCE LABORAL COMO MECANISMO DE PREVENCIÓN
DE LA MATERIALIZACIÓN DEL RIESGO LEGAL EN LAS EMPRESAS
MINERAS DE PERÚ. UN ESTUDIO A PARTIR DEL CASO DOE RUN**

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Maestra en Derecho
de la Empresa que presenta:

Claudia Lucía Valdivia Robles

Asesor:

Bruno Edoardo Debenedetti Luján

Lima, 2023

Informe de Similitud

Yo, **Debenedetti Lujan Bruno Edoardo**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “El compliance laboral como mecanismo de prevención de la materialización del riesgo legal en las empresas mineras de Perú. Un estudio a partir del caso Doe Run” de la autora VALDIVIA ROBLES CLAUDIA LUCÍA, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 21.08.2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 21 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: DEBENEDETTI LUJAN BRUNO EDOARDO	
DNI: 42741621	Firma 
ORCID: 0000-0002-3890-8917	

A Dios, guía y protector de mi camino.

A mi hermanita Rafaelita, fuente de mi alegría, ejemplo de optimismo, perseverancia y fortaleza.

Siempre atesoraré los recuerdos de nuestra vida juntas.

Claudia Valdivia



RESUMEN

El mundo se ha convertido en una Sociedad del riesgo, en la cual las personas exigen mayor regulación y se muestran más sensibles frente a los riesgos (Kurer, 2015b). Las labores que ejecutan los trabajadores mineros -en especial los que ocupan cargos operativos- son de alto riesgo y también son determinantes en la realización del core business de la organización, toda vez que mediante el poder que ejercen de manera colectiva (sindicatos o comunidades locales) pueden determinar la continuidad de las operaciones. Al respecto, debido al amplio marco normativo y las sanciones que implican su incumplimiento, la materialización del riesgo legal tendrá un grave impacto en la estabilidad de una empresa minera

El compliance laboral es un sistema mediante el cual se puede instaurar mecanismos a nivel interno para la prevención de riesgos por incumplimiento de la normativa de SSO; por esto resulta ser una buena herramienta para prever contingencias y es relevante implementarlo considerando los siguientes elementos: cultura de cumplimiento, gestión de riesgos y modelo de prevención.

En ese sentido, el presente trabajo abordará los temas de compliance laboral en SST y gestión de riesgos legales para determinar los efectos adversos por la mala gestión de riesgos en dicho ámbito; el modelo de prevención de riesgos SSO como componente del compliance laboral, las consecuencias de la materialización del riesgo legal en las empresas mineras por incumplimiento de la normativa de SSO; y, mediante la metodología del análisis de caso, se evaluará el impacto de la gestión del riesgo legal de Doe Run S.R.L. por incumplimiento de la normativa de SSO.

Palabras clave: Riesgos legales, autorregulación, compliance laboral en SST, empresa minera, trabajadores mineros

ÍNDICE

RESUMEN	1
ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO 1: LA IMPORTANCIA DEL COMPLIANCE LABORAL EN EL SECTOR MINERO. UN MECANISMO PARA LA MITIGACIÓN DE RIESGOS LEGALES	11
1.1. Compliance laboral y cultura de cumplimiento	13
1.1.1. El compromiso de la alta dirección	14
1.1.2. ¿Por qué implementar el compliance laboral en una empresa minera?...	16
1.1.3. El modelo de prevención de riesgos de SSO en una empresa minera como elemento del compliance	21
1.2. Una mirada a los riesgos legales de las empresas mineras	23
1.2.1. De los riesgos inherentes a la actividad minera	24
1.2.2. ¿Cómo gestionar adecuadamente los riesgos legales?	27
1.2.3. Efectos de la materialización de riesgos legales	30
CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	35
2.1. Deficiencias en la cultura de cumplimiento de Doe Run	36
2.2. Inadecuada gestión de riesgos de SSO de Doe Run	38
2.3. Consecuencias de la inadecuada gestión de riesgos	42
CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN	44
3.1. Cultura de cumplimiento de Doe Run	45
3.2. Gestión de riesgos y modelo de prevención en minería	47
3.3. De los efectos adversos	51
3.4. Propuesta	53

CONCLUSIONES 56

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 59



INTRODUCCIÓN

TEMA Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación servirá para determinar la importancia del compliance laboral en SST en el sector minero, para lo cual será preciso analizar la gestión de riesgos de SST en empresa minera, identificar cuáles son los efectos adversos por la mala gestión de riesgos en el ámbito laboral y los mecanismos de prevención de la materialización del riesgo legal en las empresas mineras de Perú. Actualmente en nuestro país, al amparo de lo establecido en la Ley N° 30424 y su Reglamento, así como en la Resolución de la SBS N° 369-2018, solo determinadas empresas se encuentran obligadas a contar con un programa de cumplimiento en el ámbito penal. En ese orden de ideas, las empresas no comprendidas en la norma no tendrían interés en implementar un sistema de compliance específico como es el compliance de SSO, si es que no conocieran de los efectos adversos que pueden acontecer por la mala gestión de riesgos en dicha materia y en contra parte también de los beneficios que traerían a sus organizaciones como mecanismo preventivo de la materialización de riesgos legales.

Es preciso mencionar que, si bien el titular de la actividad minera se encuentra obligado de contar con la Identificación de Peligros, evaluación de Riesgos y medidas de control (IPERC), así como el mapa de riesgos, los cuales son partes integrantes del Programa Anual de Seguridad y Salud Ocupacional; o también que se encuentren obligadas a contar con Seguro Complementario del Trabajo de Riesgo (SCTR), esto no enerva la conveniencia de implementar un sistema de compliance laboral en dicha materia¹, el cual se desarrolle acorde a los principios de buen gobierno corporativo.

Como precisa Rojas (2017), el compliance laboral se desarrolla teniendo en cuenta las funciones corporativas en la gestión y prevención de riesgos vinculados a un eventual incumplimiento laboral de la empresa, en donde tales riesgos están referidos a sanciones

¹ Art. 97 del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería, aprobado por D.S. 024.-2016-EM.

legales, pérdidas económicas y reputacionales que puede sufrir la organización como consecuencia de la falta de capacidad de cumplimiento de la regulación vigente. En línea de lo mencionado, la toma de decisiones de la alta dirección refleja el comportamiento de la empresa frente al riesgo legal, en suma, podemos afirmar que el desarrollo y estabilidad económica de la organización se mantendrá óptima en función de una buena cultura de cumplimiento.

Una adecuada implementación del compliance laboral en SSO es una pieza clave para que las mineras tengan relaciones exitosas con sus grupos de interés, de lo contrario las fricciones con sus stakeholders pueden motivar la inestabilidad económica de la empresa e incluso un impacto económico en la región o localidad, dependiendo de la zona en la cual opera. En efecto, el sector minero es sumamente sensible, ello en atención a que la ejecución del negocio se vincula estrechamente con asuntos de interés público de carácter medioambiental, comunitario y económico. Ahora bien, dada su naturaleza las actividades mineras- tales como exploración, explotación, beneficio, entre otras- son de alto riesgo; en consecuencia, las labores efectuadas por los trabajadores de dicho sector también lo son. Lo mencionado cobra mayor relevancia si se tiene en cuenta que, en el acontecer diario las empresas mineras pueden realizar malas prácticas en agravio de sus trabajadores. El legislador consideró dichos factores para la regulación laboral y de seguridad y salud ocupacional en minería; sin perjuicio de ello, las empresas mineras tienen la posibilidad de establecer lineamientos internos para una adecuada y óptima gestión de riesgos de SSO.

Así, el incumplimiento de la normativa de SSO aplicable y/o la mala gestión del riesgo legal repercutirá en su materialización, toda vez que los trabajadores de forma individual o mediante sus sindicatos manifestarán su disconformidad con paralizaciones, reclamos, denuncias ante la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), demandas en sede judicial, las cuales eventualmente ocasionarán obligaciones de pago multas o indemnizaciones, además de, gastos por defensa legal. Sumado a ello, es importante tener en cuenta que también pueden actuar a través de directivas de las comunidades locales (en el caso de trabajadores que ostentan la condición de pobladores de las zonas aledañas) y de esta forma ejercer presión para que la empresa de cumplimiento oportuno a sus

obligaciones de SSO; al respecto cabe resaltar que, dichas personas y asociaciones suelen actuar de forma simultánea, accionando ante entidades y acudiendo a la opinión pública; lo cual repercutirá en un mayor perjuicio para la empresa debido a que los riesgos se encuentran interconectados, de modo que la materialización de uno ocasionará la activación en cadena de otros (citado en Izquierdo, 2020, p. 21).

Analizando un tema específico como es el Caso Doe Run, si bien dicha empresa contaba con lineamientos internos que establecían parámetros de cumplimiento de la normativa de SSO, la cultura de cumplimiento a nivel corporativo fue deficiente, toda vez que, las decisiones de la alta dirección, la inadecuada gestión de riesgos laborales y la falta de implementación de un modelo de prevención en dicha materia repercutieron seriamente en la seguridad y salud de los trabajadores, afectando las relaciones con sus grupos de interés, así como, el desarrollo y estado de la empresa en el mercado. Siendo preciso señalar, que actualmente dicha empresa se encuentra en liquidación y con una deuda pendiente a favor de sus acreedores laborales de casi USD 50,000,000.00.

Conforme a lo mencionado, actualmente no es imperativo que las empresas mineras cuenten con un sistema de compliance laboral en SST, sin embargo, debido a la complejidad de las actividades del sector y a los riesgos que implican su ejecución, así como el impacto de una deficiente cultura de cumplimiento y la mala gestión del riesgo legal por parte de las empresas mineras, es que planteo que resultaría beneficioso para la compañía implementar este sistema; con lo cual, se desprende la relevancia del problema de investigación planteado.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Los efectos adversos por la mala gestión de riesgos en SSO son de alcance económico, de seguridad, social y reputacional, lo cual tendrá un efecto negativo en la estabilidad y desarrollo económico de la organización, así como de la región en la que realiza sus operaciones

En consecuencia, resulta conveniente implementar un sistema de compliance laboral como mecanismo de prevención de la materialización del riesgo legal en las empresas mineras; en tanto la deficiente gestión de riesgos puede ocasionar un impacto perjudicial para la organización, toda vez que, es muy probable que se activen otros riesgos en diversos ámbitos. Lo mencionado cobra mayor relevancia si tenemos en cuenta que el sector en el que operan dichas organizaciones es altamente sensible, debido a los stakeholders con los que se relacionan. Como ejemplo podemos mencionar la influencia que ejercen las comunidades locales -integradas por pobladores que también son trabajadores de la empresa minera-, así como, clientes que cuentan con políticas para contratar con proveedores con perfiles específicos.

Hipótesis específicas:

1. La incorporación de un modelo de prevención de riesgos SSO debería considerarse como un componente básico del compliance laboral y tomar en cuenta estándares regulatorios del sector, debido a que la actividad principal de la empresa minera representa riesgos continuos en materia de SSO. Al respecto, la materialización de estos riesgos puede ocasionar accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, e incluso a muerte, entre otros. En efecto, lo precisado se respalda en los reportes emitidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministerio de Energía y Minas, quienes en sus respectivos documentos han publicado los casos reportados de accidentes mortales, accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales en empresas del sector minero.

De lo mencionado podemos apreciar que, el acontecimiento de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales en este sector es frecuente, lo cual pone en manifiesto la necesidad de considerar un modelo de prevención de riesgos laborales y de SSO como un componente esencial del sistema de compliance laboral.

2. Uno de los efectos más evidentes de la materialización del riesgo legal es el menoscabo económico, dado que resulta notorio el perjuicio en cuanto a la imposición de multas o pago de obligaciones de carácter pecuniario, como indemnizaciones, no obstante, existen otros efectos colaterales en otros ámbitos, como, social, de seguridad y salud, y reputacional.

Así, es relevante tener en consideración que, para el desarrollo de sus actividades, las empresas mineras están en constante interacción con proveedores de bienes y servicios, entidades financieras, inversores, clientes, trabajadores y comunidades locales, es por esto, que las consecuencias de la materialización de riesgos legales influirían directamente en la relación con todos estos grupos de interés, siendo muy probable la concurrencia de conflictos con dichos stakeholders, situación que a la vez la posicionará en desventaja para el óptimo desarrollo de su core business e incluso podría ocasionar su salida del mercado.

3. Sobre el caso Doe Run en La Oroya, se puede apreciar que, si bien contaban con lineamientos internos en el ámbito laboral, estos no cubrían todos los alcances mínimos de un modelo de prevención, tales como, órgano de cumplimiento, protocolos de actuación, canales de denuncias y sistemas de investigaciones internas, modelo de gestión de recursos financieros. Así también, se evidencia la deficiente cultura de cumplimiento, especialmente de la alta dirección, así como, un mínimo reflejo financiero, sobre los compromisos asumidos. Lo mencionado conllevó a que la empresa incurriera en numerosas contravenciones a la normativa laboral y de seguridad y salud ocupacional, las cuales motivaron el inicio de inspecciones, procedimientos administrativos sancionadores y procesos judiciales; esta situación generó efectos adversos para la empresa, que se vieron manifestados en diversos ámbitos, tales como, económico, social, seguridad y reputacional. Todo ello, tuvo un impacto significativo en la estabilidad económica de la empresa.

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo principal:

Identificar cuáles son los efectos adversos de la mala gestión de riesgos laborales y, en consecuencia, el mecanismo de prevención de la materialización del riesgo legal en las empresas mineras de Perú.

Objetivos específicos:

1. Evaluar si la incorporación de un modelo de prevención de riesgos de SSO debería considerarse como un componente básico del compliance laboral.
2. Determinar cuáles son los efectos de la materialización del riesgo legal en las empresas mineras por incumplimiento de la normativa de seguridad y salud ocupacional.
3. Analizar el impacto de la gestión del riesgo legal de Doe Run Perú S.R.L. por incumplimiento de normativa laboral y de seguridad y salud ocupacional.

PROPUESTA DE ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico del presente trabajo de investigación es el estudio de caso y el enfoque de riesgos legales. El caso Doe Run resulta representativo en el sector, es relevante y ejemplifica que la mala gestión de riesgos en SSO tiene efectos contraproducentes debido a que al incumplir la normativa sectorial en SSO se materializó el riesgo legal y con esto se activaron otros riesgos, afectando a la empresa en diferentes ámbitos y perjudicando su estabilidad en el mercado.

Así, es importante mencionar que Doe Run asumió compromisos medioambientales establecidos en el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), sin embargo, pese a conocer la importancia e impacto que tendría su incumplimiento en el ámbito laboral a nivel corporativo no cumplió a cabalidad sus obligaciones, como resultado hubo efectos

negativos en la relación, salud, bienestar y estabilidad laboral de sus trabajadores. Así, en agosto de 2009 paralizó sus operaciones ocasionando la debacle de una serie de acontecimientos, tales como, manifestaciones de trabajadores, procedimientos administrativos, demandas laborales, así como, daño a su imagen corporativa, por ende, también la afectación de sus relaciones con otros stakeholders (comunidades, proveedores, clientes); la concurrencia de los impactos mencionados afectó su estabilidad económica, y, en consecuencia, en el año 2013 se vio sometida a un procedimiento concursal.

Como es de apreciarse, el caso en mención evidencia la deficiente cultura de cumplimiento, manifestada en la falta de compromiso de la alta dirección, así como la deficiente gestión de riesgos laborales y de SSO y la falta de implementación de un modelo de prevención idóneo, todo ello desencadenó la activación de otros riesgos ocasionando un grave perjuicio para la empresa.

En ese sentido, la presente investigación abordará el análisis del caso mencionado desde un enfoque de riesgos legales, efectuando un estudio a la historia de la empresa, sus obligaciones y compromisos que incidieron en la SSO de sus trabajadores, los documentos o herramientas con las que contaba, así como, su capacidad de respuesta a la activación de riesgos, y desde luego las consecuencias finales en diferentes ámbitos, como el económico, de seguridad, social y reputacional.

CAPITULO 1: LA IMPORTANCIA DEL COMPLIANCE LABORAL EN EL SECTOR MINERO. UN MECANISMO PARA LA MITIGACIÓN DE RIESGOS LEGALES

Bajo determinadas condiciones, las personas están dispuestas a aceptar más regulación o incluso demuestran gran receptibilidad a nuevas normas y por consiguiente a cumplirlas; así, es importante considerar los siguientes conceptos: i) Seguridalismo, vinculado a la creciente sensibilidad y aversión al riesgo, vinculado a la búsqueda de protección de cualquier tipo de daño o menoscabo, ii) Emprendimiento moral, relacionado a la creencia de que la responsabilidad se está perdiendo, en tanto a más reglas y su obediencia se encontrará equilibrio, iii) Escapar de la libertad, se vincula con la noción de que escapar de la libertad también proporciona la libertad de pensamiento y ocasiona un alivio de la carga de elegir, además que si alguien más hace cumplir las reglas reduce la incertidumbre; así también, las personas consideran que, aunque cumplir la ley puede ser oneroso, resulta más fácil que lidiar con las consecuencias del incumplimiento, salvo que puedan incumplir sin quedar en evidencia (Dekker, 2022). En suma, podría precisarse que las personas buscan que la sociedad establezca los parámetros de comportamiento, por lo cual en general estarían receptivas a cumplir con las normas impuestas.

Si bien el origen del compliance partió en el ámbito penal con una marcada influencia anglosajona y cobró mayor protagonismo en el contexto de la emisión de la Foreign Corrupt Practice Act, este puede aplicarse a otras ramas como la laboral. Ahora bien, en términos generales se puede señalar que el compliance laboral es un sistema mediante el cual la empresa puede autorregularse, siendo que los lineamientos que establezca deben estar dentro del marco regulatorio laboral nacional e internacional vigente, a efecto de prevenir y gestionar adecuadamente los riesgos, y, en consecuencia, dar cumplimiento a la normativa correspondiente; además como veremos más adelante, para la elaboración e implementación de este sistema es necesario involucrar a otras disciplinas. También es importante considerar que los mercados libres han ocasionado prácticas intensivas de control y aun mayor burocracia (Lorenz, 2012), de tal forma que, podemos ver a trabajadores que pretenden hacer cumplir sus derechos involucrados en una burocracia controlada.

Al respecto, es necesario analizar algunas tendencias de cumplimiento, dado que, si bien el Compliance parece ser la nueva alternativa para la prevención y gestión de riesgos, y, en consecuencia, para evitar la materialización de estos, algunos han considerado que representa una ruptura en la evolución del derecho. Por lo cual, será necesario iniciar alejándonos de la noción que precisa que la empresa solo cumple un fin económico, cuya función primordial es la de producir dividendos para sus propietarios (Danet, 2008). Así, la situación de los stakeholders ante la interacción con la empresa adquiere mayor importancia, por lo cual resulta necesario que la organización de mayor atención a las necesidades de sus grupos de interés. De este modo, mediante el compliance se establecen lineamientos imperativos para la empresa a fin de salvaguardar asuntos jurídicamente relevantes.

De otro lado, se debe considerar que el interés particular no es el único motivo que impulsa a las empresas a realizar determinadas acciones, el compromiso empresarial de carácter social encuentra su origen en el respeto de los derechos de los stakeholders, de esta forma, deberá atender aspectos ambientales sin descuidar los derechos de trabajadores, entre otros, sobre todo en el caso de empresas de sectores que causan un impacto significativo en el medio ambiente, así como, en un plano laboral.

Asimismo, durante el 2008 en China la tendencia del legislador para fomentar el cumplimiento de la legislación laboral fue en primer lugar, fortalecer las leyes laborales y simplificar los procedimientos de resolución de conflictos (por ejemplo trasladaron la carga de la prueba a empleadores, suprimieron tasas de arbitraje, extendieron los plazos de presentación de documentación), crearon mecanismos prácticos para que los trabajadores presenten quejas ante la vulneración de sus derechos laborales., además, también establecieron sanciones elevadas como respuesta al incumplimiento de la normativa. Como segundo impulso, se pudo ver un mayor interés y esfuerzo de las corporaciones multinacionales chinas en ejecutar programas de responsabilidad social corporativa;² así,

² La emisión e implementación de la normativa y mecanismos mencionados se dio como respuesta a la situación compleja en la que se encontraban gran parte de trabajadores en China, quienes sufrían abuso laboral por parte de sus empleadores.

conforme a la convergencia de intereses de las partes interesadas se determinará el cumplimiento, en consecuencia, a mayor convergencia el cumplimiento será más espeso y si es menor el cumplimiento será más débil (Chung, 2015). Siguiendo lo comentado, la alineación de intereses puede ocasionar el cumplimiento o la violación de la ley.

Para Chung (2015), las partes interesadas en el cumplimiento de la normativa laboral son el gobierno local, los trabajadores y los intermediarios laborales. Los intermediarios laborales influyen el comportamiento de los empleadores para el cumplimiento de las normas laborales, de acuerdo con el autor son periodistas, abogados laborales, sindicatos, ONG's, especialistas en recursos humanos. Principalmente ellos realizan las siguientes actividades: *i*) publicitan las irregularidades que cometen los empleadores, *ii*) facilitan la presentación de informes de trabajadores a sus superiores, *iii*) representan a los trabajadores, y, *iv*) ofrecen soluciones viables para los empleadores.

De acuerdo a lo mencionado, el cumplimiento es concebido de forma distinta, mientras que en China, las principales acciones se centran en imponer medidas disuasivas con sanciones altas y enfocarse en acelerar los procedimientos para la imposición de dichas sanciones; mediante el sistema de compliance se pretende actuar de forma preventiva para gestionar adecuadamente los riesgos, por medio de la creación de lineamientos internos, buscando el compromiso de sus actores y el involucramiento del personal para un debido cumplimiento, además de, crear mecanismos de respuesta oportuna ante la materialización de estos riesgos.

1.1.Compliance laboral y cultura de cumplimiento

Para el análisis del presente trabajo de investigación es preciso considerar que el compliance laboral es el conjunto de medidas implementadas por la organización a fin de controlar los peligros de infracción al ordenamiento jurídico laboral y de Seguridad y salud ocupacional que se desprendan del desarrollo de las actividades propias de la empresa, mediante la determinación de lineamientos internos. Así también, se puede definir este sistema como la función corporativa mediante la cual

se puede prevenir y gestionar riesgos vinculados a incumplimiento en el ámbito laboral de las organizaciones, asimismo, dentro de las buenas prácticas de gobierno corporativo se encuentran el reconocimiento del respeto a los derechos de los grupos de interés, como los trabajadores³. Desde luego, el comportamiento de la empresa se ve determinado por las decisiones de la alta dirección, de ahí que su compromiso delimitará el camino que seguirá la organización al momento de asumir obligaciones, como las contenidas en un modelo de prevención y por supuesto determinará el éxito del sistema de compliance.

1.1.1. El compromiso de la alta dirección

La cultura de cumplimiento debe existir en toda la empresa, pero sobre todo en la alta dirección. Si bien todos los trabajadores se encuentran obligados a dar cumplimiento a la normativa interna de la organización, la alta dirección tiene un deber específico debido a que cuentan con responsabilidad de garantes, en otras palabras, la alta dirección tiene la obligación de cumplir y, además, de hacer cumplir a otros colaboradores.

Al respecto, es preciso tener en consideración que las personas tienen creencias arraigadas, las cuales se generaron por la experiencia y vivencias de cada uno, de igual forma sucede con las empresas, puesto que las mismas fueron creadas, son dirigidas y operadas por personas; todo ello forma la cultura empresarial, por lo cual la lógica interna de una organización se ve plasmada en las estructuras y comportamientos habituales de una empresa, de ahí que, también sea de la cultura de cumplimiento.

En el caso de las organizaciones que tienen predisposición a mantener sus prácticas habituales, cuando ocurre que dichas prácticas se oponen a las

³ Si bien el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas no desarrolla alcances de responsabilidad social corporativa para la gestión con stakeholders, de acuerdo con la parte introductoria del documento, reconocen su importancia para la sostenibilidad de las sociedades.

exigencias legales, las empresas crearán formas de evidenciar el cumplimiento, aunque en los hechos no sea de esta forma (Mun, 2016). En efecto, la posición concordada con la tendencia económica y/o política y/o operacional de cada empresa determinará si opta por alguna de las siguientes opciones; así, ante la entrada en vigencia de una norma, las organizaciones pueden adoptar uno de estos caminos: el cumplimiento sustantivo, cumplimiento simbólico y cumplimiento negativo.

El cumplimiento sustantivo esta referido a cumplir con la intención empresarial alineada al objeto de la norma; en contra parte el cumplimiento simbólico se da cuando la organización mantiene sus prácticas e interpreta de forma creativa el objeto de la ley, inventando nuevas formas de cumplimiento, en este caso la finalidad es demostrar que se cumple, sin embargo, no la ejecuta a cabalidad según el espíritu de la ley; y finalmente, el cumplimiento negativo busca eludir la ley, para lo cual la empresa cambia su entorno interno a fin de evitar encontrarse en el marco de aplicación de la norma, es decir, modifica sus prácticas internas para no estar obligada a las medidas establecidas en la ley. Como vemos en este último caso, la empresa técnicamente estaría cumpliendo, no obstante, sustancialmente su actuar sería contrario a los principios rectores garantistas de la protección de los derechos de los trabajadores. Conforme a lo señalado, según la lógica interna de las empresas y si la norma se alinea o no con sus prácticas, la respuesta de la organización oscilará entre el cumplimiento sustantivo, simbólico o negativo.

En definitiva, no siempre la presión legal garantizará resultados óptimos respecto al cumplimiento efectivo de las normas, sino que tendrá una marcada influencia la posición que asuman las organizaciones, siendo una herramienta para el cumplimiento adoptar un sistema de compliance. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que un modelo de prevención también puede ser utilizado para enmascarar el incumplimiento. Como vemos, será sobre la base del cumplimiento sustantivo que las organizaciones podrán implementar un

sistema de compliance laboral a efecto de prevenir la materialización de riesgos legales.

Asimismo, para garantizar la cultura de cumplimiento, además del compromiso de la alta dirección, también debe haber un compromiso de carácter financiero, es decir, que debe existir un reflejo de ese cumplimiento, tales como, controles financieros, destino de recursos para implementación del modelo de prevención, entre otros, a efecto de evidenciar que no se trata de un compliance de maquillaje, sino de uno real.

1.1.2. ¿Por qué implementar el compliance laboral en una empresa minera?

A efecto de analizar los motivos por los cuales debemos implementar el compliance laboral en SSO en una empresa minera, es necesario identificar que los principales bienes jurídicos que se pretende proteger con este sistema son los de seguridad y salud de los trabajadores del sector minero y si hablamos de estos derechos, se desprende que se relacionan a un ambiente seguro. Lo mencionado encuentra asidero en la relación entre la ejecución de actividades mineras y su impacto en el medio ambiente, así como la incidencia en la seguridad y salud de las personas que están ubicadas en la zona de operaciones.

Sobre lo indicado es preciso analizar si es necesario encontrar un nexo causal directo entre el accionar de determinada persona o entidad y los resultados negativos para el ambiente, de tal forma que se pueda atribuir responsabilidad. Veamos el respaldo normativo; en nuestra legislación encontramos el reconocimiento del Principio precautorio, recogido en el Artículo VII del Título Preliminar de la Ley General del Ambiente, Ley N° 28611. Así, la aplicación de este principio será ante el peligro de que acontezca un daño grave o irreversible, de este modo la ausencia de certeza o de evidencia científica no debe ser motivo para dilatar o postergar la toma de medidas destinadas a impedir un perjuicio al medio ambiente; sin embargo, conforme a lo establecido

por el Tribunal constitucional en reiterados pronunciamientos, si deben existir indicios razonables de su existencia para su aplicabilidad. Como vemos este principio se constituye como un instrumento para salvaguardar el derecho a un medio ambiente seguro.

Así también, es importante mencionar el papel que asumimos todos como ciudadanos y por supuesto el rol de las empresas ante el peligro de menoscabo a la seguridad y salud de las personas que realizan actividades en el sector minero. En la Responsabilidad social empresarial (RSE), se puede destacar la auto imposición de límites al accionar del empresario, es decir, la iniciativa voluntaria de incorporar a la identidad empresarial los intereses de los stakeholders (Balbín, 2004). La RSE implica revalidación del derecho laboral, entre otros, e impone la ejecución de medidas destinadas a velar por garantizar el goce de derechos laborales.

De los grupos de interés de una empresa minera, podemos señalar a los trabajadores, comunidades locales, proveedores de bienes y servicios, entre otros; como se mencionó con anterioridad, gran parte de trabajadores de áreas operativas tienen una doble condición: laboral y comunitaria, por lo cual podemos precisar que estos tienen una relevancia significativa en la toma de decisiones. Ahora bien, si nos preguntamos cuáles son las principales preocupaciones de los trabajadores mineros y las comunidades locales, encontraremos que los primeros buscan el debido cumplimiento de sus derechos laborales, dentro de los cuales están los de seguridad y salud ocupacional, y los segundos, el cuidado y preservación del medio ambiente del lugar donde habitan.

Al respecto, es importante tener en cuenta que la justicia social encuentra sustento en la solidaridad y a la vez la solidaridad se basa en la interacción y responsabilidad mutua entre grupos sociales. Ahora bien, si mencionamos responsabilidad esta tiene como punto de partida el ámbito personal y ahí

veremos que se encuentra estrechamente vinculada a la dignidad de la persona humana. Como puede apreciarse, la actitud de las empresas mineras tiene un impacto trascendental en el desarrollo social, sobre todo de sus trabajadores. En consecuencia, a modo de prevención para evitar una afectación a la seguridad y salud de los trabajadores, al amparo del principio de solidaridad, así como, de la responsabilidad social empresarial es necesario implementar un sistema de compliance laboral en SSO en una empresa minera.

Sin perjuicio de lo mencionado, la implementación del compliance laboral en una empresa también obedece a los siguientes aspectos.

1.1.2.1.Ética corporativa

La incertidumbre se presenta con frecuencia en nuestras vidas, siendo imposible evitar situaciones que causen conflicto entre nuestros derechos y obligaciones adquiridas, por lo cual tampoco podemos asegurar que todas estas no ocurran ocasionándonos un perjuicio (Hansson, 2013). No obstante, de acuerdo con la ética personal de cada uno y los objetivos empresariales podemos obrar de tal forma que nuestras acciones estén destinadas a mitigar la materialización de determinados riesgos.

Conforme a lo señalado en el ítem anterior, las empresas tienen una lógica interna particular, alineada a la lógica de sus accionistas. Si bien puede haber un cambio en los alcances principales de la gestión de la organización, la toma de decisión de estas modificaciones implica un alto grado de involucramiento de todos los actores, es decir, los accionistas, altos mandos de dirección, y por supuesto, todos los trabajadores.

En ese sentido, se erigen los valores corporativos propios de cada organización y con ello se asientan los principios de la ética corporativa. Desde luego, estos principios se establecen sobre la realidad de la empresa y

con una visión y misión claras, a efecto de trazar los objetivos para alcanzar las metas previstas. Por ende, más allá de los documentos que puedan recopilar la información de la ética corporativa es necesario que el comportamiento de la empresa sea un reflejo de la misma; de este modo la organización arribará a decisiones conforme a sus principios rectores; por ejemplo, ante nuevas obligaciones laborales, instaurará o adecuará su normativa interna para viabilizar el cumplimiento y minimizar riesgos, creará mecanismos de vigilancia y sanciones, y/o establecerá canales de denuncia para que los colaboradores puedan comunicar hechos susceptibles de investigación y sanción.

1.1.2.2. Evitar responsabilidad legal

El papel que juega una empresa en el mercado es competitivo y dependiendo del sector y entorno en el que opera esta competitividad será mayor o menor. Así, uno de los factores a tener siempre en consideración son las obligaciones legales a las cuales se encuentra sometida; estas normas pueden establecer sanciones o no- como señala Ochoa (2016), las normas por regulación responsiva, mediante las cuales se prescinde de procedimientos sancionadores y prefiere la persuasión y coordinación de las empresas para el cumplimiento de la ley-, no obstante, pese a que ambos casos tienen mecanismos diferentes para lograr el cumplimiento de la norma, la obligación existe y por tanto debe ser cumplida.

Sin lugar a duda, el fundamento para evitar responsabilidad legal tiene un sesgo económico, que viene de la premisa de “ante el incumplimiento de obligaciones legales habrá una sanción pecuniaria”, de este modo, con el cumplimiento de la normatividad vigente aplicable al caso en concreto, se pretende evitar multas, indemnizaciones, tasas judiciales y otros gastos relacionados a la defensa legal.

1.1.2.3.Motivos económicos

Las empresas se crean para la ejecución de actividades empresariales según su objeto social, sin embargo, es preciso resaltar que el fin primordial del empresario es obtener un beneficio económico por el desarrollo de su core business, por lo cual resulta coherente que, además de los motivos mencionados anteriormente, la organización tenga razones vinculadas a evitar un perjuicio económico. Si bien la implementación de un sistema de compliance laboral conlleva que se destinen recursos, también es cierto que su ausencia o deficiencias en el modelo pueden generar un impacto más gravoso a mediano plazo. De modo que, el desequilibrio en el flujo de efectivo por la materialización del riesgo legal puede repercutir seriamente en el cumplimiento oportuno de sus obligaciones con sus grupos de interés y de esta forma afectar su estabilidad económica.

Así podemos destacar tres aspectos de trascendencia económica: *i)* reducción de costos en la gestión de riesgos, *ii)* obtener beneficios, como una mejor cotización en la bolsa, debido a un buen puntaje; y, *iii)* mayores posibilidades de contratar con terceros, es decir ampliar su cartera de clientes o proveedores, debido a la exigencia de perfiles específicos de su contraparte, como contar con un sistema de compliance.

Más allá de las prácticas habituales que pueda tener una organización, mediante el cumplimiento sustantivo estas se adecuarán a los cambios normativos con el fin primordial de cumplir con el objeto o espíritu de la ley. Los motivos para la implementación de un sistema de compliance dependerán de cada caso, pero los más relevantes son: económico, evitar responsabilidad legal, y por supuesto la ética corporativa. Lo mencionado irá de la mano de la cultura de cumplimiento de la empresa, la cual debe tener un compromiso auténtico de la alta dirección, alineado a los principios rectores corporativos. Con la determinación de cumplir, y con esto crear una herramienta

para gestionar adecuadamente los riesgos, el siguiente paso será determinar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta.

1.1.3. El modelo de prevención de riesgos de SSO en una empresa minera como elemento del compliance

El modelo de prevención de riesgos es un componente esencial del sistema de compliance, por lo cual previamente es necesario que se realice un perfil de riesgos, según la materia a la que apunte dicho sistema. Este modelo vendría a ser la materialización e implementación del compliance elegido por la organización. Asimismo, existen diversos modelos de prevención de riesgos, sin embargo, menciono tres de estos que resultan ser de uso más frecuente: Integral, principalmente orientado a que la prevención de riesgos se integre en varias actividades de la empresa; interdisciplinario, el cual permite que en su elaboración e implementación concurre la participación de profesionales de distintas disciplinas; y, participativo, en el cual se fomenta la consulta y participación del personal para la mejora continua. Al respecto, considero que, el modelo de prevención de riesgos debe tener un enfoque integral, interdisciplinario y participativo, esto le permitirá tener en cuenta los riesgos en todas las actividades de la empresa, contar con el soporte legal de profesionales expertos en gestión, en el ámbito de la materia a tratar, y por supuesto, jurídicos; cabe precisar que la elaboración del modelo en cuestión tiene una connotación legal intrínseca, debido a que corresponderá al especialista legal determinar el marco regulatorio aplicable, las sanciones correspondientes por la inobservancia de este, proponer estrategias preventivas a efecto de no incurrir en incumplimiento legal, así como, brindar opciones ante la materialización del riesgo legal.

Ahora bien, el contenido de un programa o modelo de cumplimiento no es exacto, es decir, no tiene una lista clausus de requisitos; con motivo de lo indicado, tiene la posibilidad de adaptarse a la realidad de la actividad

empresarial, la cual sufre cambios a lo largo del tiempo, además, de las diferencias que ocurren en el ámbito interno de la organización (Artaza, 2014). Si bien este amplio campo e indeterminación del contenido podría denotar inseguridad jurídica vinculado a las obligaciones de la empresa, como veremos más adelante, permitirá que la organización adecue estos lineamientos internos y le permitirá una actualización continua y oportuna.

El contenido del modelo de prevención es variable y dependerá de las actividades que realiza la empresa, el sector, la legislación vigente en la que se desenvuelva, así como, las características estructurales de la organización. En ese orden de ideas, es importante que se refuerce la idea de cumplimiento de la ley, mediante principios rectores laborales y de SSO y se determine procedimientos y mecanismos para cumplir los propósitos puntualizados por los principios. En suma, si bien el modelo no tiene requisitos debido a que los parámetros principales obedecerán a factores propios de cada empresa, este modelo debe reflejar la preocupación de la alta dirección en ejecutarlo y delimitar mecanismos de cumplimiento según su estructura.

Asimismo, es importante tener en consideración que el sector minero y las actividades que se realizan, tales como exploración, explotación, beneficio, conllevan riesgos altos que a la vez son trasladados a sus trabajadores, además, las estructuras organizacionales internas de las empresas mineras son complejas. Como indica Artaza (2014), siguiendo un modelo italiano, los alcances que debe tener este instrumento son: compromiso de la alta dirección, comunicación y formación continua de los integrantes de la empresa (personal en general), implementación de mecanismos destinados a monitorear y evaluar el programa, implementación de sistemas de reporte o denuncia interna (canales), adopción de mecanismos disciplinarios y de incentivos internos; contar con capacidad de respuesta adecuada y actualización permanente del modelo en cuestión. Al respecto, conforme a lo expuesto precedentemente, coincido con lo precisado, debiendo resaltar que como parte de los mecanismos

del modelo de prevención de riesgos laborales y de SSO se debe garantizar una respuesta inmediata, a razón que los derechos que se buscan cautelar están vinculados a derechos sociolaborales y a la seguridad y salud de los trabajadores; en consecuencia, se requiere una respuesta oportuna para prevenir, corregir y actualizar las medidas que correspondan. De acuerdo a lo señalado, según Artaza (2014), el modelo debe seguir estas pautas:

a. Control del ámbito interno de la empresa

El modelo debe promover la cultura de cumplimiento, partiendo desde la alta dirección hasta los trabajadores. De tal forma que se interiorice la ética corporativa y demás principios rectores, mediante un sistema de capacitación e interiorización.

b. Establecer reglas sustantivas, reglas procedimentales de gestión y administración de riesgo

Se debe plasmar las obligaciones sustantivas, es decir, los lineamientos establecidos en la ley, de manera que se identifique las responsabilidades al interior de la empresa. Culminado este paso, y teniendo claridad sobre los riesgos respectivos, procede continuar con la adopción de medidas conducentes a garantizar que la organización cumpla la norma, mediante la instauración de mecanismos para prevenir la materialización de riesgos.

1.2.Una mirada a los riesgos legales de las empresas mineras

Para el tratamiento de los problemas que traen el riesgo y la incertidumbre, es necesario dejar de suponer que todas las formas de incertidumbre tienen una estructura de probabilidades; debido a la variedad de incertidumbre, no todas tienen una representación probabilística creíble (Hansson, 2013). Habiendo precisado lo expuesto en los párrafos anteriores, es necesario señalar que, el riesgo legal es la posibilidad de que algunas circunstancias ocasionen pérdidas económicas para la empresa por el incumplimiento de la regulación aplicable, sanciones determinadas

por la autoridad administrativa o judicial, entre otros aspectos legales que pueden obstaculizar la exigencias de derechos (Comité Supervisor de Basilea, 2005); también podemos puntualizar que, el riesgo legal es la posibilidad de pérdida por ser sancionado u obligado al pago de daños como resultado del incumplimiento de la ley, así como, factores externos, tales como vacíos y modificaciones legales. Así también, el riesgo legal tiene una doble dimensión: cuantitativa y cualitativa, el alcance cuantitativo puede ser medible debido a que es más objetivo, sin embargo, la cualitativa no será fácilmente medida en cuestión de menoscabo de carácter pecuniario (Colina, 2019). Es preciso considerar que, el riesgo legal forma parte del riesgo operacional; así, el riesgo legal puede materializarse en varios entornos. En línea de lo comentado, el análisis del riesgo legal en el presente trabajo estará relacionado al incumplimiento de normativa laboral y de seguridad y salud ocupacional.

El incumplimiento de las leyes aplicables, sobre todo las que regulan salarios y horarios, están sujetas a riesgos legales, incluso a la vigilancia del gobierno, con los correspondientes procedimientos sancionadores, así como a litigios en sede judicial, lo cual puede afectar negativamente los resultados de las operaciones de la empresa, dado que reducirá los márgenes de ganancia (Parson, 2017). Adicionalmente a lo comentado por Parson, es preciso indicar que, en materia laboral y de SSO, los riesgos son más altos, debido a que la actividad minera implica la ejecución de acciones peligrosas por parte de los colaboradores de la organización, y, por ende, las multas en materia de seguridad y salud ocupacional también.

1.2.1. De los riesgos inherentes a la actividad minera

El riesgo regulatorio es la manifestación de la incertidumbre hacia los cambios regulatorios en el transcurso del tiempo, como se aprecia este riesgo deriva del riesgo legal, el cual se encuentra vinculado a los cambios en la legislación específica de determinado sector. Ahora bien, las actividades mineras, tales como, exploración, explotación, beneficio, entre otras, son de alto

riesgo; en consecuencia, las labores efectuadas por los trabajadores de dicho sector también lo son, principalmente para los colaboradores que realizan labores que forman parte directa del proceso productivo. Por dicho motivo, el legislador consideró estos factores para la regulación laboral y de seguridad y salud ocupacional en minería; sin perjuicio de ello, las empresas mineras tienen la posibilidad de establecer lineamientos internos para una adecuada y óptima gestión de riesgos laborales.

De acuerdo a lo desarrollado, es preciso mencionar las principales normas de seguridad y salud ocupacional aplicables al sector minero son el de la Ley general de Minería, aprobado por Decreto Supremo N° 14-92-EM, , Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en minería, aprobado por Decreto Supremo 024-2016-EM⁴, mediante el cual se disponen normas para la prevención de riesgos laborales, sin perjuicio que los titulares mineros y trabajadores establezcan libremente otros niveles de protección que mejoren los lineamientos proporcionados por el reglamento. Además, este compendio normativo está orientado a alcanzar la calidad en la salud, seguridad, medio ambiente y de esta forma mejorar la producción; así también, da mayor atención a la salud, la reducción de accidentes mortales y generar conciencia ambiental.

En línea de lo expuesto, los riesgos laborales pueden materializarse y desencadenar en accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, entre otros, tales como, paralizaciones por manifestaciones de los trabajadores. En efecto, lo precisado se respalda en los reportes emitidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministerio de Energía y Minas, quienes en sus respectivos documentos han publicado los casos reportados de accidentes

⁴ La regulación en seguridad y salud ocupacional en minería se ha desarrollado hasta tener el presente reglamento. Anteriormente, a la fecha en que acontecieron los hechos objeto de análisis de la presente investigación relacionados al caso Doe Run, la regulación aplicable recaía Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo aprobado mediante D.S. 009-2005-MT, la cual establecía lineamientos para todos los sectores, y de manera más específica se contaba con el Reglamento de Seguridad e Higiene Minera y el T.U.O. de la Ley General de Minería, el cual resaltaba la importancia del bienestar y seguridad en el sector minero.

mortales, accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales en empresas del sector minero. Al respecto, resulta importante precisar que los números de casos de accidentes mortales, accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales en empresas mineras son preocupantes. De la información emitida por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) podemos observar que los accidentes de trabajo han aumentado en los últimos años, lo mencionado tiene asidero en los Boletines estadísticos mensuales emitidos por el MTPE, tal como se observa del boletín del mes de setiembre de los últimos tres años, los accidentes mortales, accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales en empresas que desarrollan actividades de explotación de minas representaron 5.71% en 2019⁵, 3.61% en 2020⁶ y 6.27% en 2021⁷ (según actividad económica). Así también, de la información publicada por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) sobre la estadística de accidentes mortales en el sector minero podemos observar que en el año 2019, acontecieron 40 accidentes de los cuales 15 correspondieron a empresas mineras, 13 a contratistas mineros y 12 a empresas conexas⁸; al año 2020, acontecieron 19 accidentes de los cuales 9 correspondieron a empresas mineras, 4 a contratistas mineros y 6 a empresas conexas⁹, finalmente en el año 2021 acontecieron 54 accidentes de los cuales 22 correspondieron a empresas mineras, 13 a contratistas mineros y 19 a empresas conexas.¹⁰ Respecto a enfermedades ocupacionales en el sector minero el MINEM ha emitido las

⁵ Boletín estadístico mensual: Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales - setiembre 2019. MTPE.

⁶ Boletín estadístico mensual: Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales - setiembre 2020. MTPE.

⁷ Boletín estadístico mensual: Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales - setiembre 2021. MTPE

⁸ Cuadro estadístico de accidentes mortales año 2019. MEM.

⁹ Cuadro estadístico de accidentes mortales año 2020. MEM.

¹⁰ Cuadro estadístico de accidentes mortales año 2021. MEM.

Asimismo, cabe precisar que del 2010 al 2019, las cifras de accidentes mortales oscilaron entre 27 y 66 casos. No obstante, resalta que en el año 2020 el número de accidentes mortales se redujo notablemente, esto atiende a que durante el inicio de la pandemia por Covid-19 la frecuencia de las actividades en el sector minero fue menor a años anteriores.

estadísticas correspondientes, precisando que durante el año 2019 se registraron 3177 casos, y durante el 2020 fueron 120 reportes.

De lo mencionado podemos apreciar que, el acontecimiento de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales en este sector es frecuente, lo cual pone en manifiesto la necesidad de considerar un modelo de prevención de riesgos de SSO como un componente esencial del sistema de compliance laboral.

1.2.2. ¿Cómo gestionar adecuadamente los riesgos legales?

La gestión de riesgos es un elemento del compliance, por consiguiente, es necesario para el éxito del sistema; también se debe considerar que su importancia trasciende el interés exclusivo de la empresa, debido a que sus efectos llegan hasta terceros. Pareciera que las empresas son las únicas interesadas en la gestión del riesgo a nivel corporativo, no obstante, es importante considerar que la organización no internaliza en su totalidad los costos y beneficios de los riesgos que asume, sino también terceros pueden verse afectados con el comportamiento de la empresa; así, estas externalidades tienen un rol relevante en el bienestar social (Parson, 2017). En definitiva, la gestión de riesgos de las empresas tiene un impacto directo en sus grupos de interés; y como veremos, se da una especie de causa efecto repetitivo, dado que, si las empresas gestionan mal sus riesgos puede repercutir su materialización y producir efectos adversos en perjuicio de la organización, así como, en sus stakeholder, de ahí que se activen otros riesgos que ocasionarán una situación con mayores desventajas para la empresa.

Así, la gestión de riesgos legales debe estar en todas las actividades de la empresa (ISO 31022, 2020); además, debe considerarse: *i*) Identificación, *ii*) Evaluación, y *iii*) Tratamiento, referido a tomar medidas de prevención para evitarlos, aunque no necesariamente es mitigar. De otro lado, como una propuesta indica Kurer (2015b), que para la gestión de riesgos la empresa debe

atravesar un proceso con los siguientes pasos: 1) Comprender las raíces, sobre los orígenes de los riesgos de acuerdo a la realidad de la empresa, 2) Definir una estrategia, como obligación de la alta dirección, 3) Establecer la gobernanza del riesgo, 4) implementar procesos y operaciones, 5) contratar expertos y asesores, relacionado a encargar la asesoría técnica a especialistas, 6) Usar tecnología, para adecuarse a la globalización, 7) influir en el comportamiento del personal, difundir las políticas instauradas, es decir encargarse que el personal interiorice. Al respecto, considero que estas etapas abarcan ampliamente la gestión de riesgos al no ceñirse solo a las fases tradicionales de identificar, evaluar y tomar acción; como he desarrollado en el primer ítem de Compliance laboral, el compromiso de la alta dirección es determinante para el éxito del compliance y por supuesto tener una estrategia definida trazará la línea de la gestión; de otro lado, sin lugar a dudas, encontrándonos en un mundo globalizado es necesario ir al ritmo de las nuevas tecnologías y manifestar el interés en gestionar los riesgos hasta que las políticas instauradas sean interiorizadas por todos los trabajadores, con esto las posibilidades de fracaso serán notablemente inferiores.

Para un mejor entendimiento de lo expuesto en el párrafo anterior, inserto los siguientes flujogramas. La Figura 1, expone el método como herramienta para desarrollar la gobernanza del riesgo legal (Kurer, 2015a) y la Figura 2 desarrolla cómo la gestión del riesgo legal debe estar integrada en todas las actividades y operaciones de la empresa y respecto al proceso de gestión de riesgos legales (ISO 31002, 2020).



Figura 1 El método: una herramienta para desarrollar la gobernanza del riesgo legal

Fuente: Kurer, (2015a).

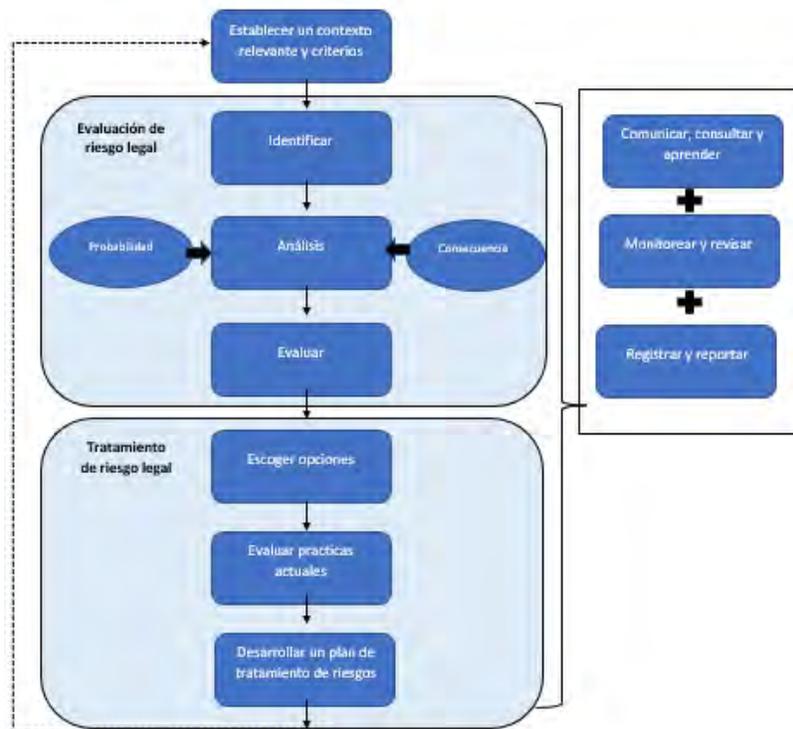


Figura 2 Procedimiento para la gestión del riesgo legal.

Fuente: ISO 31002 (2020).

1.2.3. Efectos de la materialización de riesgos legales

La materialización de riesgos legales ocurre con el incumplimiento de ley o normativa aplicable que situó a la empresa minera en un marco de obligaciones legales y se verá reflejada con la determinación e identificación como infractor o responsable de determinada conducta debidamente tipificada; en consecuencia, posteriormente se impondrá la sanción correspondiente, además de otras medidas correctivas que pueda disponer el órgano administrativo o judicial.

Además, tal como se mencionó anteriormente con la materialización del riesgo legal se activan otros riesgos, los riesgos se encuentran interconectados, de modo que, si uno se materializa conllevará que otros distintos también lo hagan. Al respecto, es preciso analizar los efectos colaterales que acontecen con la materialización del riesgo legal¹¹.

1.2.3.1. Económico

Un efecto casi directo de la materialización del riesgo legal son los conceptos de carácter pecuniario que debe asumir la empresa por el incumplimiento de sus obligaciones legales, estas pueden ser: *i*) multas determinadas en sede administrativa, iniciadas por denuncia de parte o de oficio por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), *ii*) indemnizaciones, impuestas por el órgano jurisdiccional en procesos laborales, *iii*) costas, a efecto de cumplir con las formalidades del pago de tasas judiciales, y *iv*) costos por defensa legal, por ejemplo, abogados in house o por asesoría externa; adicionalmente a lo indicado, también debe considerarse la reacción de los trabajadores ante situaciones que ellos consideres injusta o que no

¹¹ Existe otros efectos además de los mencionados, sin embargo, para efecto de la presente investigación, los indicados en este ítem son los más resaltantes.

estén con arreglo a ley, lo cual puede repercutir en manifestaciones en las que expresen su disconformidad ante la contravención a normas laborales o de seguridad y salud ocupacional, igual efecto puede acontecer, si el modelo es deficiente (no adecuado a la estructura y realidad de la empresa), y en consecuencia, los mecanismos no sean efectivos; en tal caso, el resultado de los defectos en este instrumento se verá plasmado en el malestar de los trabajadores, los cuales podrían alegar que los flujos de comunicación con su empleador no son prácticos y no logran que sus solicitudes, reclamos o comentarios lleguen de forma oportuna a los responsables de atenderlos.

1.2.3.2. Seguridad

Para hablar de seguridad y salud ocupacional es necesario mencionar el riesgo laboral; así, conforme a lo indicado en el Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, el riesgo laboral es la probabilidad que la exposición a un factor o proceso peligroso en el trabajo que ocasione enfermedad o una lesión. De esta forma se puede puntualizar que el riesgo de seguridad y salud ocupacional se verá materializado con el menoscabo a la salud del trabajador.

Además, el impacto de este riesgo implicará el inicio de una investigación a nivel interno y desde luego uno por parte de SUNAFIL, y eventualmente la imposición de multas cuantiosas, según el número de trabajadores afectados, así como, el inicio de procesos judiciales por indemnización de daños y perjuicios; así también, de acuerdo al artículo 22 del Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería, los supervisores e inspectores tienen la facultad de disponer la paralización temporal o definitiva del lugar de trabajo, en el cual exista alto riesgo no controlado o un inminente peligro, como vemos esta

situación supondría que las operaciones o una parte de las actividades se detenga, con todo el desmedro económico que conlleva.

1.2.3.3. Social

Los riesgos sociales están relacionados a la incertidumbre que se produzcan efectos negativos en la sociedad, tales como, vulneración a los derechos de salud y vida de las personas. Sobre lo indicado, las comunidades locales vienen a ser esa parte de la sociedad con la que más interactúa la empresa minera, debido a que este grupo se encuentra en el lugar donde opera la organización, por lo tanto, resulta sumamente importante contar con un vínculo armonioso que le permita desarrollar sus actividades con normalidad. Asimismo, de los stakeholders de una empresa minera se puede considerar que el grupo de interés más sensible es la comunidad o comunidades aledañas; los factores que tornan desafiante dicho vínculo están relacionados al impacto ambiental y económico que puede ocasionar el desarrollo de actividades mineras. Así, la interacción con este grupo determinará el inicio y continuidad de las operaciones de la organización.

Al respecto, el análisis de este efecto tiene una implicancia trascendental y resalta la importancia de la implementación de un sistema de compliance en una empresa minera, dado que de los trabajadores se evidencia la existencia de una doble relación, a razón que una buena parte de los colaboradores que trabajan en puestos operativos, además, de tener la condición de trabajadores y por ende un vínculo laboral con la empresa, también son integrantes de alguna de las comunidades locales. Evidentemente lo señalado no es casualidad, como parte de los acuerdos que dieron inicio a las actividades mineras - o para negociar algún alcance que asegure la continuidad de operaciones- se llegaron a convenios en pro de las comunidades como

muestra del interés de cooperación para fines específicos. En definitiva, la implementación de un sistema de compliance laboral contribuirá a mejorar las relaciones con trabajadores y, conforme a lo indicado, también con las comunidades aledañas.

1.2.3.4. Reputacional

La comunicación global es un elemento determinante para la propagación de información, la cual ha permitido que la forma de relacionarnos y compartir datos sea más dinámica; de manera que, ahora las noticias son comunicadas con mayor celeridad y llegan al público de diversos territorios por televisión, radio, internet y redes sociales. De este modo, el incumplimiento de las obligaciones laborales y/o las desavenencias entre la empresa y sus trabajadores son de conocimiento público casi de forma inmediata, con lo cual el daño reputacional se pone en manifiesto rápidamente.

Todas las empresas del sector extractivo son más propensas a dañar su reputación, sobre todo las mineras, dado que cuentan con gran vulnerabilidad en sus operaciones (Villafañe, 2014). De hecho, una buena reputación es una pieza clave para que las mineras tengan relaciones exitosas con sus grupos de interés, de lo contrario las fricciones con sus stakeholders desencadenarán en una crisis. Cabe resaltar que, trabajadores y comunidades locales -como vimos, usualmente una parte de los primeros que ocupan cargos operativos e integran las últimas- actúan de forma simultánea, accionando ante las entidades correspondientes para el inicio de inspecciones, acudiendo a medios de comunicación y emitiendo comunicados a la opinión pública; todo ello resulta nocivo para la imagen y reputación de la empresa minera.

La ejecución de actividades realizadas por una empresa minera implica altos riesgos. Como parte de la realización de sus funciones, los trabajadores de este sector, en especial los que desarrollan actividades operativas, se ven expuestos a accidentes y enfermedades ocupacionales; a razón de lo indicado, el legislador en un afán de brindarles participación en la gestión preventiva de riesgos de SSO, dispuso la instalación de comités paritarios de seguridad; así también, en la práctica los sindicatos de este sector se han posicionado como defensores de los derechos de sus representados, dado que tienen gran respaldo por el personal y peso en la toma de decisiones de la organización. Asimismo, es importante tener en cuenta que la materialización del riesgo legal activará en cadena riesgos de otros ámbitos, lo cual ocasionará una situación aún más perjudicial para la organización, debido a que puede motivar la inestabilidad económica de la empresa, e incluso un impacto económico negativo en la región o localidad, dependiendo de la zona en la cual opera, dado que, según Macroconsult (2012), la actividad minera tiene un impacto relevante en la economía distrital (citado en Romero & Huere, 2019, p. 79). En efecto, el sector minero es sumamente sensible, ello en atención a que la ejecución del negocio se vincula estrechamente con asuntos de interés público de carácter medioambiental, relaciones comunitarias, bursátil y económico. En consecuencia, resulta trascendental una adecuada gestión de riesgos legales a cargo de la empresa y con participación del personal en general, si bien existen lineamientos internacionales estándar, como el ISO 31022, también existen otras propuestas doctrinarias para la elaboración e implementación de una hoja de ruta, así como de un modelo de prevención de riesgos.

CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente no existe regulación que establezca la obligatoriedad que las empresas mineras cuenten con un sistema de compliance laboral. No obstante, como se ha expuesto, el sector minero es muy sensible debido a que la naturaleza de sus actividades- tales como exploración, explotación, beneficio, entre otras- son de alto riesgo; en consecuencia, las funciones que realizan sus trabajadores también tienen esta característica, sobre todo los que efectúan labores operativas. Desde luego, la obligatoriedad de la implementación de un sistema no asegura el debido cumplimiento de este; deberá concurrir un compromiso efectivo de la alta dirección para que se evidencien sus beneficios, lo cual ira a la par de adecuadas estrategias de Buen gobierno corporativo; considerando lo señalado en el Principio 25 del Código de Buen Gobierno corporativo de las sociedades peruanas, la política de gestión integral de riesgos será de acuerdo al tamaño y complejidad de la empresa, en la cual deberán señalarse roles y responsabilidades; y, en caso de grupos económicos deberá alcanzar a todas las que lo integran.

Al respecto, es preciso tener en consideración que, la deficiente cultura de cumplimiento tiene un efecto directo en el incumplimiento de la normativa de SSO aplicable y/o la mala gestión del riesgo legal ocasionará su materialización, toda vez que los trabajadores manifestarán su malestar a través de paralizaciones, reclamos, denuncias ante la SUNAFIL y/o demandas, las cuales posteriormente conllevarán el origen de obligaciones de pago tales como, multas e indemnizaciones, además de otros gastos. También debemos tener presente que, en el caso de trabajadores que ostenten la condición de comuneros, podrían actuar mediante las directivas de las comunidades locales- recordemos que una comunidad local es el stakeholder más sensible y con mayor influencia para las empresas mineras- esto como un medio para lograr que la empresa cumpla con sus obligaciones en materia de SSO. La capacidad de las empresas de autorregularse para gestionar los riesgos de SSO, facilitarán la mitigación de los efectos del incumplimiento. De acuerdo a lo señalado, resulta necesaria la implementación de un sistema de compliance laboral en las empresas mineras.

Asimismo, la presente investigación se aborda mediante el enfoque metodológico de estudio de caso y riesgos legales. Al respecto, el enfoque de riesgo es adecuado, toda vez que

el problema de investigación está orientado a identificar los efectos adversos por falta de implementación del sistema de compliance laboral, como mecanismo de prevención de la materialización del riesgo legal, por lo cual es pertinente analizar la importancia de un esquema de riesgos y los factores que determinan su materialización. Así también, el uso del enfoque metodológico de estudio de caso es pertinente para demostrar la hipótesis planteada; he elegido el caso Doe Run por ser representativo en el sector, relevante y que ejemplifica que las deficiencias en la cultura de cumplimiento repercuten en la inadecuada gestión de riesgos, además, la ausencia de un sistema de compliance laboral tiene efectos contraproducentes dado que al incumplir la normativa sectorial en SSO, se materializará el riesgo legal y ante esto, se activarán otros riesgos, de este modo la empresa se verá afectada en diferentes ámbitos, así como, su estabilidad en el mercado.

Conforme a lo mencionado, la información a utilizarse proviene de repositorios, tesis, lineamientos internos de la empresa, resoluciones del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), resolución del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la propiedad intelectual (INDECOPI), resolución del Tribunal Constitucional, pronunciamientos jurisdiccionales, procedimientos administrativos sancionadores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, procedimiento concursal ante INDECOPI, así como, noticias, mediante las cuales se ha podido reconstruir la historia del caso Doe Run, a efecto de analizar el problema de investigación planteado.

2.1. Deficiencias en la cultura de cumplimiento de Doe Run

Las actividades más frecuentes en la historia de La Oroya eran la agricultura y ganadería a menor escala, principalmente para el sustento de las familias y para un comercio reducido, con lo que podemos afirmar que dicha zona requería de una industria más fortalecida para que mejore su economía; por lo cual la minería parecía ser la industria que activaría la economía de la zona. Desde 1950, la minería representó una de las principales actividades de La Oroya, con un impacto de

inserción laboral bastante alto¹², debido a que sus pobladores trabajaban para la fundición, entre otras funciones vinculadas o conexas a dicha industria (Romero y Huere, 2019); así, el incremento de empleabilidad de las personas de la zona, poseedoras de estabilidad laboral, también impulsó la economía local.

En octubre de 1997, Doe Run adquirió el Complejo Metalúrgico de la Oroya y con esto asumió compromisos medioambientales en virtud del Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA); este programa debía ser cumplido en el plazo de diez años; de esta forma, Doe Run tenía pleno conocimiento de los activos y pasivos que adquiriría con el complejo, igualmente, de las obligaciones que se derivaban. Además, como parte de sus obligaciones, se encontraba la instalación de plantas de plomo, zinc y ácido sulfúrico, las cuales tenían como finalidad mitigar la emisión de agentes contaminantes; no obstante, la empresa solicitó numerosas ampliaciones para su cumplimiento. En 2009, pese a las concesiones del gobierno mediante las cuales se amplió el plazo para el debido cumplimiento de sus obligaciones, la empresa comunicó la paralización de sus operaciones, después concurren las manifestaciones de sus trabajadores y de los pobladores de La Oroya, y posteriormente se dio inicio a un procedimiento concursal ante INDECOPI.

De acuerdo a lo precisado en el capítulo anterior, a fin de analizar la cultura de cumplimiento en una empresa, es necesario tener en cuenta el compromiso real en todos los niveles de la organización, principalmente de la alta dirección, pero también si la estructura de la empresa permite un efectivo cumplimiento. En los documentos de acceso público, Doe Run exponía que sus valores corporativos principales eran el respeto, transparencia, responsabilidad y honestidad, así como, el de realizar sus actividades de forma segura y saludable, y el compromiso de realizar tareas con participación responsable y fomentando la comunicación abierta. Así también, es importante considerar la estructura organizacional de Doe Run, la cual estaba conformada por la gerencia general, vicepresidencia de operaciones, vicepresidencia de finanzas, vicepresidencia de recursos Humanos, gerencia de asuntos ambientales,

¹² El incremento data de la creación de la refinería de metales hasta la paralización de operaciones de Doe Run Perú.

gerencia de mina, gerencia comercial, gerencia legal, gerencia de Tecnología de información y Seguridad empresarial, gerencia de operaciones y gerencia de finanzas (Espinoza, 2015). Sobre lo indicado, podemos apreciar que la empresa difundía contar con valores que reflejaban un compromiso ético y legal a nivel corporativo, además, contaba con una estructura que permitía delimitar las responsabilidades según las necesidades directas e indirectas de las actividades principales y por supuesto, de acuerdo a las jefaturas puede identificarse los cargos sobre los que reposaba la toma de decisiones, según el área correspondiente.

Por lo cual podríamos precisar que la empresa, tenía las herramientas para una adecuada toma de decisiones, sin embargo, en la práctica se pudo advertir que la manifestación de sus valores y principios no concordaba con los hechos, debido a que el accionar de la empresa demostró una deficiente gestión de riesgos. Además, recordemos que, si bien Doe run se vio inmersa en una difícil situación, que la perjudicó en diversos ámbitos, es importante considerar que pertenecía al Grupo Renco, por lo que fácilmente este último hubiese podido salvarla de tal crisis, sin embargo, no se dio de esta forma; lo que nos hace concluir que la caída de Doe Run y todo lo que conllevó, es decir la afectación de sus stakeholders, fue una decisión de la alta dirección del grupo corporativo.

2.2. Inadecuada gestión de riesgos de SSO de Doe Run

Doe run no contaba con un sistema de compliance laboral, si bien tenía una política integrada de gestión, estos documentos no son suficientes para gestionar adecuadamente los riesgos de SSO. En la Política integrada de gestión de Doe Run se expresaba su intención en mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, por lo cual asumió el compromiso de dar cumplimiento a la normativa vigente, entre otros, a ejecutar sus operaciones de forma segura, identificando peligros, efectuar el control de riesgos laborales, mediante una cultura preventiva, con énfasis en la protección de la salud de sus trabajadores. Asimismo, tampoco tenía políticas de responsabilidad social, en las cuales hubiese podido incluir a los trabajadores como stakeholders.

Sin perjuicio de lo mencionado, es preciso tener en consideración que esta empresa era conocedora que bajo el marco regulatorio vigente, debía cumplir con obligaciones de carácter de SSO; así también, en virtud del Programa de Adecuación y manejo ambiental (PAMA) y de acuerdo al cronograma establecido debía realizar determinadas actividades con el objeto de mitigar la contaminación que su actividad producía en agravio de los habitantes de La Oroya, sin embargo, las actividades realizadas no fueron suficientes. Sobre lo mencionado, Doe Run anunció públicamente que, la denegatoria del gobierno repercutiría en el desempleo de más de tres mil de sus trabajadores, y en cadena se activaría el perjuicio de sus acreedores, pese a esto, su paralización acontece generando todos los efectos anunciados y más. No olvidemos que, su incumplimiento con relación a las obligaciones asumidas en virtud del PAMA, repercutieron en la afectación del medio ambiente, y, en consecuencia, en la salud de las personas que habitaban la zona de influencia.¹³

Cabe resaltar que, a pesar de que Doe Run no gestionó adecuadamente los riesgos de forma preventiva, sí tuvo una buena capacidad de respuesta a la materialización de los riesgos laborales, toda vez que la empresa se comunicó de forma asertiva con su personal, en primer lugar, les manifestó directamente como su adquisición del complejo metalúrgico había significado una notable mejora en la economía local, como segundo aspecto, optó por mejorar la relación con su sindicato, mostrándose como un aliado, el cual no pretendía desvincularse de ellos, y aunque la situación de la empresa se tornaba cada vez más crítica, continuaba con proyectos en pro de la comunidad¹⁴;

¹³ Lo mencionado encuentra asidero en la Resolución Directoral N° 251-2014-OEFA/DFSAI, en la cual se resolvió sancionar a Doe Run Perú S.R.L. con una multa de 2636 UIT's por no constituir las garantías que cubran no menos del 100% del proyecto de los primeros seis del plazo para la obtención del financiamiento; así como, la Resolución N° 019-2014-OEFA/TFA-SEP1, mediante la cual se resuelve confirmar la resolución Directoral N° 601-2013-OEFA/DFSAI que sancionó a Doe Run Perú S.R.L. por incurrir en la infracción prevista en el numeral 2 del literal B.2. del artículo 11 del Decreto Supremo N° 046-2004-EM, e dispuso el pago de la multa de seiscientos (600) UIT's; y la Sentencia del Tribunal Constitucional, de fecha 12 de agosto de 2006, recaída en el expediente N° 2002-2006-PC/TC, mediante la cual se resolvió declara fundada el recurso de agravio inconstitucional, disponiendo que el MINSA implemente un sistema de emergencia para atender la salud de las personas contaminadas en La Oroya, la expedición de diagnóstico de línea base y que ordenó que el MINSA declare estado de alerta en La Oroya.

¹⁴ Incluso con los intentos de Doe Run por afrontar la situación, mediante una óptima comunicación con los representantes sindicales y la comunidad local, el efecto de la materialización de riesgos laborales y de SSO también afectó el clima laboral de los trabajadores, debido a la incertidumbre de su estabilidad laboral, la

con esto vemos que como últimos intentos pretendía mantener una relación aceptable con estos grupos de interés, a efecto de no perjudicarse más o atraer mayor atención pública.

Conforme a lo indicado, podemos señalar que en términos generales Doe Run tenía conocimiento de la importancia del cumplimiento en los ámbitos indicados y de las consecuencias de su inobservancia, sin embargo, no contaba con los mecanismos para afrontar una situación de crisis, sumado a ello como vimos en el ítem anterior no existía un compromiso real de la alta dirección para cumplir con sus obligaciones laborales en SSO, lo cual conllevó a una inadecuada gestión de riesgos. Doe Run debió implementar un modelo de prevención que promueva la cultura de cumplimiento, con un alcance amplio, a fin de que los valores que decía tener fuesen interiorizados por sus trabajadores a todo nivel jerárquico y adoptar medidas para prevenir la materialización de riesgos.

Conforme a lo señalado en el ISO 31002, la gestión de riesgos legales debe encontrarse en todas las actividades de la empresa; la importancia radica en que las actividades empresariales, así como, los riesgos se encuentran vinculados unos con otros, de esta forma, como se mencionó en el capítulo anterior, la materialización del riesgo activa la concurrencia de otros. En el presente caso, podemos observar que el incumplimiento de obligaciones de carácter medioambiental tuvo un efecto trascendental en la relación con los trabajadores, afectando seriamente dos ámbitos: estabilidad laboral y salud de los colaboradores¹⁵, dicha afectación trajo consigo numerosas manifestaciones que pusieron en el foco del ojo público a la empresa; así también, acontecieron otros efectos colaterales como el económico, social y reputacional, los cuales desarrollaré más ampliamente en el siguiente ítem.

oportunidad de pago de remuneraciones y beneficios sociales, y de la continuidad o reanudación de las operaciones de la empresa.

¹⁵ Si bien, el ISO 45001, mediante el cual se busca establecer sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, con la finalidad de brindar protección a los trabajadores de accidentes y enfermedades ocupacionales, se publicó en el año 2018, es decir con posterioridad a los hechos acontecidos objeto del análisis del presente caso, es importante mencionar que resulta una herramienta importante en la gestión de riesgos en materia de SSO.

En este punto es importante señalar que, buena parte de los trabajadores que realizan funciones operativas en una empresa minera pertenecen a una comunidad local, y tal como mencionaba en el capítulo anterior, les da una doble condición frente a la empresa, es decir, la de trabajadores y comuneros, sin lugar a dudas esta situación los dota de mayor poder sobre su empleador y los posiciona como stakeholders con mayor influencia en la toma de decisiones de la organización. Pese a lo indicado, pareciera que estas circunstancias no motivaron un mejor actuar por parte de Doe Run, que la condujera a arribar a mejores decisiones en la gestión de riesgos.

En ese orden de ideas, es preciso señalar que para gestionar adecuadamente los riesgos debió analizarse con detenimiento su origen, en el presente caso, era determinante estudiar la situación de La Oroya, es decir, como el paso de la minería afecto a esta zona a lo largo del tiempo desde que se creó el complejo metalúrgico hasta la adquisición de Doe Run, también observar el ámbito laboral de los pobladores de la localidad y por supuesto la situación ambiental. El resultado arrojaría que la minería habría causado un gran impacto en La Oroya en el plano ambiental por la contaminación y la empleabilidad que adquirirían los pobladores de la zona al entablar un vínculo laboral con el titular minero, todo esto desde décadas antes de que Doe Run entrara en escena; y conforme a lo mencionado surgiría el análisis a la situación actual, de aquel momento, el cual no distaría mucho del anterior, a razón que los agentes externos e internos eran muy similares; en otras palabras, la explotación de mineral, la contratación laboral de personas de las comunidades para labores vinculadas directamente a las operaciones de la empresa continuaban, y en efecto, también la polución de minerales. Podríamos preguntarnos qué marcaría la diferencia y la respuesta sería una adecuada gestión de riesgos, que pudo tener como punto de partida el cumplimiento de obligaciones medioambientales contenidas en el PAMA, más aún si se conocía las implicancias de su incumplimiento, como es la denegatoria de licencias para la continuación de sus actividades mineras y la imposición de multas de entidades rectoras.

De acuerdo a esto, el siguiente paso debió estar a cargo de la alta dirección a fin de definir una estrategia; implementar los procesos y operaciones correspondientes; en

caso considerarán que no contaban con personal técnico especializado, contratar a expertos con la finalidad que den asesoría externa en el tema específico y valerse de las nuevas tecnologías de la época para asegurar su objetivo; no obstante, es trascendental mencionar que la gestión no queda en la creación de los procedimientos sino que también es necesario realizar acciones conducentes a modificar u orientar el comportamiento de los colaboradores de la organización, mediante la difusión y capacitación con el objeto de que el personal interiorice el contenido de estos conceptos y procesos.

Desde luego, la adecuada gestión de riesgos encuentra como punto de inicio el compromiso de la alta dirección, un buen ejemplo de lo señalado es la Compañía Minera Antamina S.A., la cual cuenta con un alto directivo responsable en garantizar y promover un entorno de actividades seguras en toda la organización, además, de evitar perjuicios individuales, así, dentro de sus principales objetivos en dicho ámbito, se encuentra la salud ocupacional y la capacidad de respuesta a las emergencias.

2.3. Consecuencias de la inadecuada gestión de riesgos

El incumplimiento de sus compromisos medioambientales relacionados al Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), que radicaba en la inejecución de actividades de acuerdo a cronograma, puso en manifiesto que la posición de la empresa a nivel corporativo fue totalmente contrario a los intereses sociales, debido a que estas omisiones recaían directamente en el medioambiente, de esta forma, en un primer momento, perjudicaron seriamente a dos de sus grupos de interés más sensibles: trabajadores y pobladores de La Oroya. La inadecuada gestión de riesgos laborales, a pesar de los intentos tardíos de Doe Run en tratar de mantener una cordial relación con el sindicato, ocasionó una reacción negativa en su personal y en la comunidad local en general. La situación que vivía Doe Run era sumamente desventajosa, lo acontecido generó una serie de reacciones en cadena; así, se puede apreciar los principales efectos negativos en el ámbito económico, laboral y de SSO, social y reputacional.

El perjuicio económico se evidenció de forma casi inmediata. La paralización de las operaciones de Doe Run afectó directamente en la suspensión de ingresos económicos para la empresa, debido a que la falta de producción detuvo el normal desenvolvimiento del negocio. Los costos y costas para afrontar las inspecciones, procedimientos administrativos sancionadores ante entidades como el Ministerio de Energía y Minas, OSINERGMIN, OEFA, así como, litigios judiciales laborales, civiles y contenciosos administrativos, varios de los cuales finalizaron con la determinación de infracción a la normativa vigente, y/o resolviendo a favor de la contraparte, con las correspondientes multas e indemnizaciones.

En el plano laboral y de Seguridad y Salud Ocupacional, la paralización de operaciones ocasionó el descontento de los trabajadores, dado que varios de ellos fueron cesados, así también, los estragos en la salud debido a la alta contaminación de la zona atizaron su malestar; aconteciendo manifestaciones de gran impacto en el lugar de operaciones y a nivel nacional, mediante las cuales los trabajadores mostraron su disconformidad por las medidas tomadas por la empresa. Respecto al ámbito social, se puede mencionar que el daño a la salud causada por la contaminación por metales, afectó seriamente a los pobladores de La Oroya, e incluso como se pudo evidenciar con posterioridad, a su descendencia. Lo antes mencionado fue difundido frecuentemente por la prensa nacional, lo cual hizo que el ojo público se centrara en dicha organización, aumentando la intervención del estado mediante sus entes fiscalizadores, propiciando el daño a su imagen corporativa.

Los efectos indicados son los más resaltantes, sin embargo, es preciso tener en cuenta que la empresa también se vio inmersa en un procedimiento concursal ante INDECOPI, vigente a la fecha, instalándose una junta de acreedores, en la cual se encuentran los trabajadores como primeros en el orden de prelación, con una deuda a su favor cerca de 153 millones de dólares.

CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN

La mala gestión de riesgos de SSO en una empresa minera, como es el caso de Doe Run, tiene efectos contraproducentes en diversos ámbitos y pueden trascender a sus stakeholders. Para dar inicio al presente capítulo es preciso tener en cuenta que, el compliance laboral en SSO, entendido como un sistema por el cual se pueden prevenir, controlar y gestionar riesgos relacionados al incumplimiento de la normativa de seguridad y salud ocupacional, mediante la creación de mecanismos al interior de la empresa, resulta ser una buena herramienta para atender las necesidades que el sector amerita, conforme a los capítulos precedentes, con la correcta implementación del sistema, el cual deberá contar con los elementos: cultura de cumplimiento, gestión de riesgos y modelo de prevención, resultará en el mecanismo idóneo para la prevención, control y gestión de los riesgos. Desde luego, existen factores externos como la coyuntura económica, política y social, que influenciarán el desarrollo de las actividades mineras, las decisiones de la alta dirección e incluso el comportamiento de los trabajadores, así como, la posición que asuman frente a la crisis que pueda aquejar a la organización, sin embargo, la implementación de mecanismos para afrontar dichas situaciones podrá mitigar los efectos adversos.

El presente trabajo tuvo como propósito identificar cuáles son los efectos adversos de la mala gestión de riesgos laborales, y, en consecuencia, el mecanismo de prevención de la materialización del riesgo legal en las empresas mineras de Perú. De hecho, las prácticas de buen gobierno corporativo deben estar en todos los sectores, y con mayor razón en las empresas mineras debido a los riesgos asociados a la ejecución de sus actividades¹⁶; además, la toma de decisiones empresariales, y, en consecuencia, la gestión de los riesgos debe extenderse más allá del cumplimiento de la normativa vigente.

Asimismo, como objetivos específicos para esclarecer la hipótesis principal se planteó evaluar si la incorporación de un modelo de prevención de riesgos SSO debería considerarse como un componente básico del compliance laboral, determinar cuáles son los efectos de la materialización del riesgo legal en las empresas mineras por incumplimiento de la normativa

¹⁶ La materialización de los riesgos en seguridad y salud ocupacional en minería repercuten directamente en la seguridad y salud de los trabajadores que realizan labores operativas.

de seguridad y salud ocupacional, así como, analizar el impacto de la gestión del riesgo legal de Doe Run Perú S.R.L., por incumplimiento de normativa de seguridad y salud ocupacional, por lo cual en las líneas siguientes se abordarán estos alcances, teniendo como insumos el capítulo 1 y el caso objeto de análisis, por tratarse de un caso relevante, de gran impacto y que ejemplificó que las malas prácticas en agravio a la seguridad y salud de los trabajadores pueden activar diversos riesgos y causar un grave impacto para la empresa.

3.1. Cultura de cumplimiento de Doe Run

Es necesario considerar a la cultura de cumplimiento como primer elemento del sistema de compliance. Sin lugar a duda el compromiso de todo el personal es un aspecto sumamente relevante, no obstante, recordemos que la toma de decisiones de la alta dirección trazará la línea por la cual se dirigirá la empresa, por lo tanto podemos afirmar que su compromiso auténtico es imprescindible para el éxito de la implementación del sistema, más aún en materia de SSO y siempre que la intención corporativa sea efectuar un cumplimiento sustantivo, tal como vimos en el Capítulo 1 el cumplimiento debe encontrarse alineado al objeto de la norma. Cada empresa tiene diferentes motivos para decidir implementar un sistema de compliance en SSO, sin embargo, los lineamientos principales que amparan la necesidad de contar con este sistema se erigen sobre el principio precautorio, mediante el cual ante la existencia peligro de daño grave o irreversible que afecte al medio ambiente - y de esta forma la salud e integridad de los que formen parte-, no se debe evitar o dilatar la disposición de medidas que tengan por objeto impedir un perjuicio al medio ambiente; así como, el principio de solidaridad, la cual se sustenta en la interacción y responsabilidad mutua de grupos sociales, y además, mediante la responsabilidad social empresarial, se toman en cuenta los intereses y/o preocupaciones de otros, adoptando medidas voluntarias que se incorporan a la identidad empresarial con la finalidad de garantizar que sus stakeholders gocen de determinados derechos.

Ahora bien, existen otros intereses particulares que motivarán la implementación del compliance laboral en SSO, los cuales suelen estar relacionados a la ética corporativa, evitar responsabilidad legal, y por supuesto, evitar un perjuicio económico por el incumplimiento de la normativa aplicable. No obstante, al margen de las razones que les sirven de aliciente, los efectos adversos que acontecen ante la materialización del riesgo legal son sumamente contraproducentes para los objetivos empresariales.

Del caso objeto de análisis se observó que Doe Run, una empresa con presencia internacional, de la cual se tenían grandes expectativas a nivel socioeconómico, debido a que adquirió el Complejo Metalúrgico de la Oroya y con este asumió compromisos medioambientales contenido en el Programa de adecuación y manejo ambiental (PAMA), tenía pleno conocimiento de las circunstancias en las que empezaba operaciones en la zona de influencia, es decir, conocía los antecedentes de explotaciones de minerales en La Oroya, la contaminación, el lugar, su economía, la población, del impacto de la minería en la empleabilidad y la economía local, y desde luego, de todas sus obligaciones frente a sus stakeholders, siendo los más resaltantes las comunidades locales y sus trabajadores. Así, en el 2007 optó por solicitar ampliaciones para el cumplimiento del PAMA, lo cual en un primer momento demostraría que tenía intención de asumir sus compromisos, no obstante, la evidencia posterior puso en relieve que buscaba dilatar su ejecución. Al respecto, si nos detenemos a evaluar si hubo un compromiso real de la alta dirección (aún no consideremos a todo un sistema de compliance, sino en el cumplimiento efectivo de la normatividad aplicable en SSO), podríamos precisar que teniendo en cuenta los hechos relacionados al incumplimiento del PAMA, la paralización de operaciones, las infracciones en materia ambiental determinadas por OEFA¹⁷, los incumplimientos de la ejecución

¹⁷ Resolución N° 019-2014-OEFA/TFA-SEP1 de fecha 23 de octubre de 2014, mediante la cual se resuelve confirmar la resolución Directoral N° 601-2013-OEFA/DFSAI que sancionó a Doe Run Perú S.R.L. por incurrir en la infracción prevista en el numeral 2 del literal B.2. del artículo 11 del Decreto Supremo N° 046-2004-EM, se dispuso el pago de la multa de seiscientas (600) UIT's.

de financiamiento y poner en marcha el “Proyecto de Planta de ácido sulfúrico y modificación del circuito de cobre del complejo metalúrgico de la Oroya”¹⁸, y la resolución del Tribunal Constitucional mediante la cual resolvió declarar fundada demanda para que el MINSA implemente un sistema de emergencia para atender la salud de personas contaminadas en La Oroya¹⁹, la expedición de diagnóstico de línea base y que ordenó que el MINSA declare estado de alerta en La Oroya, así como, las investigaciones que determinaron los altos índices de contaminación en la zona, y las personas del lugar con enfermedades producidas por los minerales extraídos, no habría existido un compromiso cabal de la alta dirección, ni tampoco un reflejo financiero que permitiera cumplir con sus obligaciones.

3.2. Gestión de riesgos y modelo de prevención en minería

Es necesario señalar que la gestión de riesgos legales debe estar en todas las actividades que realiza la empresa (ISO 31002, 2020), para lo cual se debe tener en consideración la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos. Si bien existen diferentes opciones para la mitigación de riesgos, considero que la propuesta de Kurer (2015b) es acertada, conforme a esta es necesario comprender el origen de los riesgos, la alta dirección tendrá como responsabilidad definir una estrategia, establecer la gobernanza del riesgo, proceder con la implementación de procesos, asesorarse con expertos en la materia del sistema, utilizar tecnología, así como, hacer cumplir las políticas implementadas, mediante la difusión, a fin que el personal interiorice la normativa interna. Al respecto, tal como se ha podido

Resolución Directoral N° 251-2014-OEFA/DFSAI de fecha 30 de abril de 2014, mediante la cual se resolvió sancionar a Doe Run Perú S.R.L. con una multa de 2636 UIT's por no constituir las garantías que cubran no menos del 100% del proyecto de los primeros seis del plazo para la obtención del financiamiento.

¹⁸ Resolución N° 1743-2011/SC1-INDECOPI, mediante la cual se reconoció crédito de capital en el monto de USD 163 043 495.00, correspondiendo el quinto orden de preferencia a favor del Ministerio de Energía y Minas, además de declarar que el Ministerio de Energía y Minas era un acreedor no vinculado a Doe Run Perú S.R.L. Cabe precisar, que la empresa presentó una demanda contenciosa administrativa de nulidad de acto administrativo en contra de INDECOPI y el MINEM, a fin de que se declare la nulidad de la Resolución N° 1743-2011/SC1-INDECOPI, sin embargo, esta fue declarada infundada.

¹⁹ Sentencia del Tribunal Constitucional, de fecha 12 de agosto de 2006, recaída en el expediente N° 2002-2006-PC/TC.

observar el sistema de compliance resulta ser el mecanismo más idóneo para la prevención de la materialización de riesgos legales en una empresa minera, como Doe Run. En efecto este sistema es una herramienta para prevenirlos, para lo cual se requiere que en su implementación concurren los elementos de cultura de cumplimiento, gestión de riesgos y modelo de prevención y control de riesgos.

A propósito de la gestión de riesgos, será fundamental elaborar un perfil de riesgos en SSO, en este punto es importante recordar que las actividades mineras, tales como, la exploración, explotación, beneficio, implican altos riesgos para las personas que las realizan. Lo mencionado concuerda con los reportes emitidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministerio de Energía y Minas, de los que se desprende que los accidentes mortales, accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales se han incrementado en el sector. Así, se puede puntualizar que los principales riesgos en SSO en minería están vinculados a la ocurrencia de accidentes y enfermedades ocupacionales; si bien actualmente las empresas mineras se encuentran obligadas a contar con la Identificación de peligros, evaluación de riesgos y medidas de control (IPERC), mapa de riesgos, entre otros, que deben ser parte del Programa anual de seguridad y salud ocupacional, proporcionar el SCTR para sus trabajadores, estos no son suficientes para mitigar los riesgos de SSO y los efectos adversos que pueden representar, en consecuencia, resulta necesario que las empresas del sector atiendan dicha necesidad, mediante la implementación de un sistema más complejo como el compliance en SSO.

Sin perjuicio de lo señalado, es preciso considerar que en la época en que acontecieron los hechos analizados, aún no existía la obligatoriedad de contar con IPERC, no obstante, la regulación aplicable recaía sobre el Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo aprobado mediante D.S. 009-2005-MT²⁰, en el cual se estableció la obligación del empleador de asumir un compromiso con la

²⁰ El Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo, establecía las disposiciones para todos los sectores económicos.

seguridad y salud de los trabajadores, establecer una cultura de prevención de riesgos laborales y evaluar los riesgos que podían ocasionar mayores pérdidas, el Reglamento de Seguridad e Higiene Minera, aprobado mediante D.S. 046-2001, y el T.U.O. de la Ley General de Minería, disponía en el título Décimo Cuarto, la importancia del bienestar y seguridad en el sector. Conforme a lo mencionado, la regulación no establecía de manera específica obligaciones para la identificación de peligros y la evaluación de riesgos, sin embargo, la normativa vigente de la época señalaba la responsabilidad del empleador en salvaguardar la seguridad de sus trabajadores. En consecuencia, Doe Run se encontraba dentro de dicho marco regulatorio, por lo cual en su condición de empleador era responsable de la seguridad y salud de sus trabajadores.

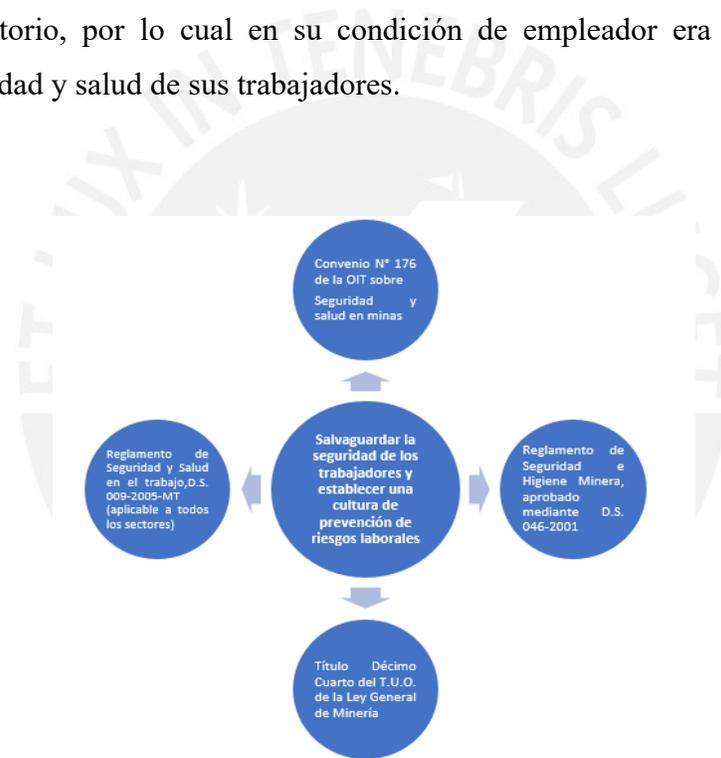


Figura 3. Normativa vigente de la época de los hechos del Caso objeto de análisis

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo precisado los alcances y necesidades de la gestión de riesgos, procedamos a analizar la importancia del modelo de prevención de riesgos. Este modelo es un elemento esencial del sistema de compliance, dado que mediante este se plasmarán los principios corporativos y en forma específica la intención de

la empresa respecto a una materia determinada, en el presente caso al tratarse de un sistema de compliance en una empresa minera, resultará determinante que este cuente con un modelo de prevención en seguridad y salud ocupacional, a razón que como se desarrolló las empresas del sector, están expuestas a múltiples riesgos por las actividades que ejecutan, principalmente para los trabajadores que laboran en la zona de influencia. Ahora bien, este modelo deberá tener un enfoque integral, interdisciplinario y participativo, la finalidad es que mediante el dispositivo se consideren los riesgos existentes en todas las actividades que ejecuta la empresa. El contenido del modelo de prevención es variable, depende del sector y de las actividades empresariales, legislación, estructura de la empresa, entre otros factores que sean resaltantes y peculiares de la propia organización; además, puede adaptarse a la realidad de la empresa, es decir, que se adecua a la coyuntura actual, de acuerdo con las necesidades que surjan. Como vemos, el modelo de prevención de riesgos deberá ir al ritmo y circunstancias en la que se encuentre la organización, de tal modo, que este responda a las necesidades de la empresa.

Considerando lo señalado, vemos que Doe Run no contaba con un modelo de prevención de riesgos; como se mencionó en el Capítulo 2, en su política integrada de gestión, esta manifestaba su intención en mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y asumía el compromiso de cumplir con la normativa vigente, ejecutar sus operaciones de forma segura, identificar peligros, controlar los riesgos laborales, mediante una cultura preventiva, resaltando la necesidad de la protección de la salud de su personal; sin embargo, este lineamiento interno era muy general, dado que sólo mencionaba los compromisos indicados, mas no desarrolló a detalle mecanismos para cumplirlos, y tal como vimos las autoridades administrativas de OEFA y MINEM determinaron su responsabilidad en el incumplimiento de obligaciones medioambientales, las cual repercutieron seriamente en las personas que se encontraban en el lugar de explotación de minerales.²¹

²¹ De acuerdo a lo mencionado en el Capítulo 2, la información del caso materia de análisis utilizada para el presente trabajo de investigación es de acceso público; además, también se usó literatura relevante para el desarrollo de los puntos expuestos.

3.3. De los efectos adversos

El riesgo legal acontece cuando algunas situaciones pueden ocasionar pérdidas económicas debido al incumplimiento de la normatividad u obligaciones legales, el primer efecto que podemos apreciar son las sanciones (multas o indemnizaciones), así como costas y costos, sin embargo, existe otros resultados adversos que acontecen de forma simultánea, puesto que al materializarse el riesgo legal se activan diversos riesgos, con la intensidad y celeridad que la coyuntura permita.

Aquí es necesario hacer una breve línea de tiempo del caso, en primer lugar, la empresa, no cumple con sus compromisos y obligaciones ambientales, teniendo conocimiento que esto afectaría principalmente a sus trabajadores, quienes se encontraban expuestos a la contaminación y por consiguiente sufren un menoscabo a su seguridad y salud, seguido a esto, se presentan varios efectos, inicio de supervisiones e inspecciones, descontento del personal y las comunidades, paralización de sus operaciones, manifestaciones a nivel regional, daño a su reputación, y finalmente (en este periodo) el inicio de un procedimiento concursal.

Empecemos a analizar los efectos más resaltantes, el de seguridad y salud de los trabajadores. Como se precisó en el capítulo 1, la Ley de seguridad y Salud en el trabajo define el riesgo laboral como la probabilidad que la exposición a un factor o proceso peligroso en el trabajo ocasione menoscabo en la salud de los trabajadores, es decir genere enfermedades o lesiones. Al respecto, cabe precisar que del caso analizado, hemos podido apreciar que la deficiente gestión de riesgos en SSO estuvo íntimamente ligada al incumplimiento de la normativa ambiental, en otras palabras, Doe Run con pleno conocimiento de los compromisos y obligaciones adquiridas en materia ambiental incumplió dichos dispositivos, los cuales tuvieron efecto en la salud de sus trabajadores, (quienes se encontraban realizando sus labores en La Oroya, por lo cual estuvieron expuestos directamente a la contaminación de la zona). En este punto es preciso tener en cuenta que, en el momento que acontecieron los hechos expuestos, aun no se encontraba vigente el Reglamento de la Ley de

Seguridad y Salud Ocupacional en Minería, la cual actualmente establece la facultad de los supervisores e inspectores en disponer la paralización temporal o definitiva del lugar de trabajo, cuando exista alto riesgo no controlado o un inminente peligro, la cual representa un soporte a la salvaguarda de los derechos de seguridad y salud del trabajador minero, a fin de evitar que este sufra un menoscabo a su salud o integridad física; de hecho, podemos apreciar que en este ámbito la regulación ha mejorado.

Otro aspecto relevante que se desprende del caso está relacionado al efecto social, de acuerdo a lo expuesto en el primer capítulo, los riesgos sociales se representan con la incertidumbre de que acontezcan efectos negativos en la sociedad, por ejemplo, la vulneración a los derechos de la salud y vida de las personas. De conformidad a lo indicado precedentemente, las comunales locales son integrantes de la sociedad, y, de hecho, también uno de los stakeholders más importante para una empresa minera, a razón que se ubican en la zona de operaciones, y, por ende, interactúan constantemente con la organización. Así, uno de los puntos sensibles en la relación que se establece entre las comunidades y la empresa minera está vinculado al impacto ambiental y económico que ocasiona la actividad en la zona. Entonces, no es para menos comprender que los asuntos de carácter ambiental tendrán un efecto en la estabilidad de las relaciones con dicho grupo de interés, más aún si como se expuso con anterioridad, buena parte de los trabajadores de operaciones tienen una doble condición frente a la empresa, es decir, la de trabajadores y comuneros. En atención a lo señalado, se puede mencionar que, en efecto, Doe Run también sufrió un efecto contraproducente en materia social, específicamente con la comunidad de La Oroya, y desde luego con sus trabajadores. De lo expuesto, podemos advertir la indiferencia de la empresa en cumplir con sus deberes en SSO, no actuó de forma preventiva, tampoco afrontó con diligencia las consecuencias de su inobservancia, sin lugar a duda, todo esto trajo efectos negativos para la organización.

Otro efecto adverso es el daño a la imagen corporativa. La buena reputación es una pieza clave para que las empresas mineras tengan relaciones exitosas con sus stakeholders, sino sus interacciones traerán desacuerdos que pueden ocasionar su inestabilidad. El prestigio de una organización se formó por la ejecución de sus actividades, y en general por la acertada toma de decisiones que tuvo en un periodo determinado. Mas allá de las pérdidas económicas, como consecuencia de la imposición de multas e indemnizaciones, así como, otros gastos asociados, la afección a la reputación, también representará pérdidas económicas, además que recuperar la imagen anterior es una labor difícil de concretar.

3.4. Propuesta

Con la identificación de los principales efectos adversos de la materialización del riesgo legal en las empresas del sector minero, tal como Doe Run, por incumplimiento a la normativa de SST, es decir, los de carácter económico, de seguridad, social, y reputacional, los cuales además de afectar a la empresa, también impactan a los trabajadores expuestos al menoscabo de su seguridad y salud, permite demostrar que las consecuencias van más allá de las sanciones pecuniarias, esto resalta la relevancia de evitar la materialización del riesgo legal, con los mecanismos mencionados anteriormente, es decir, mediante la implementación de un sistema de compliance laboral en SSO.

Para la implementación del sistema de compliance laboral en SSO, como punto de partida, debe existir una auténtica cultura de cumplimiento en todos los niveles jerárquicos de la empresa, sin embargo, es aún más relevante que la alta dirección demuestre su compromiso; así, para una adecuada gestión de riesgos deberá identificarse, evaluar, y, de ser el caso, mitigar los riesgos correspondientes, de acuerdo a esto, la organización establecerá un modelo de prevención y control de riesgos de SSO adecuado, según su realidad, es decir, de acuerdo a la estructura organizacional, su actividad, coyuntura económica y política. La empresa minera debe considerar que para la gestión de riesgos en SSO, debe ser más cautelosa, es

decir, ir más allá de los mecanismos que le exige la norma, por ejemplo, el IPERC; para lo cual tiene que identificar, evaluar y dar tratamiento, pero sobre todo tener una estrategia definida para que desde el inicio se trace una línea de gestión, en la cual se tenga en cuenta la implementación de procesos y operaciones, el soporte técnico de asesores externos, valerse de la tecnología para facilitar la implementación del modelo, así como, difundir las políticas a los trabajadores.

Siendo así, la misión no acaba con la elaboración del modelo de prevención de riesgos de SST, sino que, deberá viabilizarse para su correcta aplicación, es decir, además de crear los procedimientos que permitan ejecutar el modelo- como procedimiento de identificación, prevención y control de riesgos por áreas, procedimiento de interposición de denuncias, procedimiento para revisión y actualización de lineamientos en SST-, también se tiene que difundir su contenido, en otras palabras, el modelo tiene que ser interiorizado por el personal, no bastará con notificar el documento, sino en hacer que los trabajadores comprendan su funcionamiento, sus beneficios, así como, las consecuencias de la incorrecta aplicación; además, después este modelo deberá ser objeto de actualización.

Por último, habiendo desarrollado los argumentos que anteceden, para la implementación del sistema de compliance laboral en SSO se requiere de la participación de profesionales en gestión y administración de riesgos, así como, de especialistas en seguridad y salud ocupacional, e incluso la asesoría legal en todas las etapas de implementación, desde el soporte a la alta dirección, elaboración del modelo (alcance normativo y de riesgos legales), mediante el análisis de la normativa aplicable, la gestión de riesgos en SSO, y por supuesto, hasta la actualización del sistema.

Un aspecto importante de mencionar es el costo de la implementación de un sistema de compliance laboral en SSO. Para determinar un monto aproximado debemos identificar los precios de los siguientes conceptos: la contratación de especialistas en gestión de riesgos de SSO (ingenieros medioambientales, ingenieros

de seguridad, entre otros) como personal interno o asesores externos para la elaboración del sistema; en este punto es importante señalar que para definir el precio la consultora externa tomará en cuenta: el sector de la empresa, número y ubicación de sedes, estructura de la empresa, número de trabajadores, punto de inicio para la elaboración del sistema, es decir, si se tiene un avance o se realizará una actualización a un sistema antiguo, además, de las políticas y demás procedimientos, contratación de asesoría legal, software que facilite el funcionamiento del sistema, así como, las capacitaciones al personal sobre los alcances del sistema, beneficios, medios de ejecución y actualización.



CONCLUSIONES

1. Las deficiencias en la cultura de cumplimiento afectan la gestión de riesgos legales en una empresa, la cual está determinada por el compromiso de la alta dirección. Asimismo, el modelo de prevención de riesgos en SSO es un componente necesario en un sistema de compliance laboral, toda vez que, las actividades mineras representan riesgos altos para los trabajadores sobre todo en la SSO, por lo cual la prevención y control de estos son determinantes para el éxito del sistema.
2. Es necesario gestionar adecuadamente los riesgos de SSO en una empresa minera, debido a las actividades que realiza. El modelo de prevención de riesgos de SSO, resulta ser un elemento necesario para la implementación del sistema de compliance laboral en SSO. Así, la inadecuada gestión de riesgos de SSO en una empresa minera puede desencadenar la materialización de efectos adversos en el ámbito económico, de seguridad, social y reputacional.
3. Una buena opción para la mitigación de riesgos es la hoja de ruta planteada por Kurer (2015b),- el mencionado autor tomo insumos de normas técnicas internacionales-, la cual precisa que en primer lugar debe comprenderse el origen de los riesgos, establecer una estrategia y con esto una buena gobernanza del riesgo, implementar procesos, asesorarse por expertos, utilizar la tecnología, cumplir con los lineamientos establecidos y establecer medidas para que el personal interiorice la normativa interna, y, en consecuencia, la cumpla; sin embargo, es necesario comprender que el mecanismo idóneo para la prevención de la materialización de riesgos legales es el sistema de compliance.
4. Mediante el sistema de compliance laboral en SSO la empresa puede autorregularse. Ahora bien, los lineamientos internos deberán encontrarse dentro del marco regulatorio nacional e internacional vigente, es decir, no puede contravenir dichas disposiciones, con la finalidad de prevenir, controlar y gestionar adecuadamente los riesgos y de esta forma cumplir la normativa correspondiente.
5. Doe Run tenía las herramientas para una adecuada toma de decisiones, sin embargo, en la práctica se pudo observar que la manifestación de sus valores y principios no

concordaba con los hechos, puesto que el accionar de la empresa demostró una deficiente gestión de riesgos en SSO.

6. Doe Run no gestionó adecuadamente los riesgos de SSO, sin embargo, sí tuvo una buena capacidad de respuesta a la materialización de los riesgos laborales, toda vez que la empresa se comunicó de forma asertiva con su personal. En primer lugar, la compañía manifestó directamente a sus trabajadores como la adquisición del complejo metalúrgico había significado una notable mejora en la economía local; como segundo aspecto, optó por mejorar la relación con su sindicato, mostrándose como un aliado, el cual no pretendía desvincularse de ellos y aunque la situación de la empresa se tornaba cada vez más crítica, continuaba con proyectos en pro de la comunidad local.
7. Doe Run tenía conocimiento de la importancia del cumplimiento en los ámbitos indicados y de las consecuencias de su inobservancia, sin embargo, no contaba con los mecanismos para afrontar una situación de crisis, sumado a ello no existía un compromiso real de la alta dirección para cumplir con sus obligaciones laborales en SSO, lo cual conllevó a una inadecuada gestión de riesgos.
8. Doe Run debió implementar un modelo de prevención que promueva la cultura de cumplimiento con un alcance amplio, a fin de que los valores que decía tener fuesen interiorizados por sus trabajadores a todo nivel jerárquico y adoptar medidas para prevenir la materialización de riesgos de SSO. Recordemos que, la regulación vigente de la época también establecía la obligatoriedad del empleador de salvaguardar la seguridad de los trabajadores y exhortaba a que las empresas mineras establecieran una cultura de prevención de riesgos laborales, en consecuencia, Doe Run se encontraba obligada a garantizar la seguridad de su personal e implementar medidas para la prevención de dichos riesgos.
9. Tal como se observó en el capítulo II, la inadecuada gestión de riesgos de SSO de Doe Run activó en cadena la materialización de otros riesgos, tales como, económico, de seguridad, social y reputacional. En el ámbito económico se pudo ver las sanciones de carácter pecuniario que impusieron las entidades sectoriales a esta empresa; asimismo, en el plano de la seguridad, resulta notable el impacto negativo que tuvo en la seguridad y salud de sus trabajadores; respecto al impacto social, sin lugar a

duda la afectación a los pobladores locales también fue uno de los puntos más relevantes, y finalmente, otra consecuencia importante fue el daño a su imagen corporativa. Así, es preciso puntualizar que la inadecuada gestión de riesgos de SSO en una empresa minera puede ocasionar efectos adversos, en el ámbito económico, seguridad, social y reputacional.

10. Es necesario implementar un sistema de compliance laboral en SSO a fin de prevenir la materialización de riesgos legales, para lo cual se requiere que concurren los siguientes elementos: **i)** una auténtica cultura de cumplimiento en todos los niveles jerárquicos de la empresa, pero sobre todo en la alta dirección, **ii)** para la adecuada gestión de riesgos deberá identificarse, evaluar, y, de ser el caso, mitigar los riesgos correspondientes, de acuerdo a esto, **iii)** la organización establecerá un modelo de prevención y control de riesgos de SSO adecuado, según su realidad.

Así, la empresa minera debe considerar que para la gestión de riesgos en SSO debe ser más cautelosa, e ir más allá de los mecanismos que le exige la norma, para lo cual tiene que identificar, evaluar y dar tratamiento, pero sobre todo tener una estrategia definida para que la línea de gestión se trace desde el inicio, y en esta se considere la implementación de procesos y operaciones, el soporte técnico de asesores externos, se valga de la tecnología para facilitar la implementación del modelo y difunda las políticas a los trabajadores. De ahí, deberá viabilizar el modelo, mediante la creación y ejecución de procedimientos. Este modelo tendrá que ser actualizado, es preciso tener en cuenta que, la actualización obedecerá a los cambios externos e internos, los primeros están relacionados a cambios regulatorios, asuntos políticos, económicos y sociales, mientras que los segundos, a las modificaciones que tenga la empresa, como reestructuración organizacional, cambio de directivos, políticas internas, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Artaza, V. (2014). Programas de cumplimiento. Breve descripción de las reglas técnicas de gestión del riesgo empresarial y su utilidad jurídico-penal”, en Mir, Corcoy, Gómez (dirs.). Responsabilidad de la empresa y compliance, B de F, pp. 231-271.
- Balbín, E. (2004). Sobre Responsabilidad Social Empresarial, Derecho y Derechos Laborales. *Derecho & Sociedad*, (23), 55-60. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/16846>
- Biodiversidad LA (07 de noviembre de 2006), Perú: la contaminación ambiental en Oroya. https://www.biodiversidadla.org/Principal/Prensa/Peru_la_contaminacion_ambiental_en_Oroya
- Chung, S. (2015). Explaining compliance: a multi-actor framework for understanding labour law compliance in China, The Tavistock Institute. Vol. 68 (2), 237-260. DOI: 10.1177/0018726714530013
- Colina, M. (2019). Aproximaciones al riesgo legal en las empresas del sistema financiero peruano. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (2005). El cumplimiento y la función de cumplimiento en los bancos. Recuperado de: <https://www.cuentasclarasdigital.org/wp-content/uploads/2013/07/El-cumplimiento-y-la-funcion-de-cumplimiento-de-los-bancos.pdf>
- Corte Superior de Justicia de Lima, Cuarto Juzgado Transitorio Especializado Contencioso administrativo de Lima. Resolución N° 24, 2018
- Crespo, S. (2016). Programas de cumplimiento normativo y aspectos laborales. Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL., 36-40. Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments/article/12686/c477_programas_de_cumplimiento_normativo.pdf
- Danet, D. (2008). Misère de la corporate governance. Revue internationale de droit économique, 22(4), 407-433. <https://doi.org/10.3917/ride.224.0407>
- Dirección de Fiscalización, Sanción y Aplicación de Incentivos, Resolución Directoral N° 251-2014-OEFA/DFSAI, 2014.

- Espinoza, F. (2015). Comunicación en la gestión de responsabilidad social: Caso Doe Run Perú. Universidad de Piura, Piura.
- Gómez, M. (2014). Compliance y derechos de los trabajadores, en Mir, Corcoy, Gómez (dirs.), Responsabilidad de la empresa y compliance, B de F, 2014, pp. 421-458.
- Hansson, S. (2013). The Ethic of risk. Ethical analysis in an uncertain world. Stockholm: Palgrave Macmillan.
- International Organization for Standardization (ISO). (2020). Risk management - Guidelines for the management of legal risk (ISO Standard No. 31022-1:2020).
- Izquierdo, G y Vicente, N. (2020), La empresa española como protagonista de la reactivación: acciones y cambios necesarios desde una perspectiva estratégica. En Portada, 170, 16-27.
- Kurer, P. (2015a). Legal and compliance risk. A strategic response to a rising threat for global business. Oxford University Press.
- Kurer, P. (2015b). Legal and compliance risk in a global world: nemesis or catharsis? Compliance Elliance Journal. Vol. 1 (1), 4-15.
- Labó, R. (2020). Análisis de criterios para una mejor toma de decisiones en el aspecto de la RSE vinculada a la actividad minera que genere sostenibilidad en las áreas de influencia operativa. Caso: Compañía Antamina S.A. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Londoño, L. & Núñez, M. (2010). Desarrollo de la administración de riesgos. Revista Universidad EAFIT, 46 (158). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21520993004.pdf>
- Lorenz, C. (2012). If you're so smart, why are you under surveillance? Universities, neoliberalism, and new public management. Critical Inquiry, 38(3), 599–629.
- Ministerio de Energía y Minas (2019), Enfermedades ocupacionales por tipo de empresa. Recuperado de Estadística de enfermedades ocupacionales en minería.
- Ministerio de Energía y Minas (2020), Enfermedades ocupacionales por tipo de empresa. Recuperado de Estadística de enfermedades ocupacionales en minería.

- Ministerio de Energía y Minas (2019), Cuadro estadístico de accidentes mortales año 2019.
Recuperado de Estadística de accidentes mortales en el sector minero.
- Ministerio de Energía y Minas (2020), Cuadro estadístico de accidentes mortales año 2020.
Recuperado de Estadística de accidentes mortales en el sector minero.
- Ministerio de Energía y Minas (2021), Cuadro estadístico de accidentes mortales año 2021.
Recuperado de Estadística de accidentes mortales en el sector minero.
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo (setiembre, 2019), Boletín estadístico mensual:
Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades
ocupacionales. 12, 30.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/437402/Bolet%C3%ADn_Notificaciones_SETIEMBRE_2019_.pdf
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo (setiembre, 2020), Boletín estadístico mensual:
Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades
ocupacionales. 9, 29.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1427950/Bolet%C3%ADn%20Notificaciones%20Setiembre%202020_.pdf.pdf
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo (setiembre, 2021), Boletín estadístico mensual:
Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades
ocupacionales. 9, 30.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2400453/Bolet%C3%ADn%20Notificaciones%20SETIEMBRE2021.pdf>
- Mun, E. (2016), Negative Compliance as an Organizational Response to Legal Pressures:
The Case of Japanese Equal Employment Opportunity Law. Oxford University Press,
Vol 94 (4), 1409-1437. Doi: 10.1093/sf/sov118
- Ochoa, F. (2016). ¿Es posible hacer cumplir la ley sin sancionar? Aplicando de manera
responsiva la regulación en el Perú, a propósito del caso de abogacía de la competencia
sobre las barreras burocráticas en el mercado de servicios públicos. Derecho PUCP.
76-2016, pp.151-180.
- Parson, G. (2017) The law of governance, risk management, and compliance. Wolters
Kluwer.

Primera Sala Especializada Permanente competente en las materias de Minería y Energía (2014), Resolución N° 019-2014-OEFA/TFA-SEP1.

Rojas, R. (2017). El compliance laboral: una nueva herramienta para el cumplimiento ético y responsable de las obligaciones socio-laborales. European Compliance & News, 24-27. Recuperado de: <http://www.aeaecompliance.com/images/documentos/Raul1.pdf>

Romero, C. & Huere, K. (2019) Impacto socioeconómico de la paralización del complejo metalúrgico Doe Run Perú en el Distrito de La Oroya, Universidad del Centro del Perú, Huancayo.

Suyón, K. (2019). El compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú).

Tribunal Constitucional del Perú (2006). Sentencia recaída en el expediente N° 2002-2006-PC/TC

Tribunal de Defensa de la Competencia y de la propiedad intelectual, Sala de defensa de la competencia N° 1. Resolución N° 1743-2011/SC1-INDECOPI, 2011

Villafañe, J. (2014), Minería e hidrocarburos son los sectores con mayor riesgo reputacional. Rumbo Minero. <https://www.rumbominero.com/peru/noticias/mineria/mineria-e-hidrocarburos-son-los-sectores-con-mayor-riesgo-reputacional/>